SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK

CATÁLOGO DE CASOS PEDAGÓGICOS 2017

www.sekn.org info@sekn.org

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
Acosama	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Agua, Empoderamiento, Capital Social, ONG, Tarifas, Auto-Sostenibilidad	El Salvador	Abastecimiento de agua	1
AEMA: Aprender a Emprender en el Medio Ambiente	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Negocios y Sociedad, Estrategia corporativa, Externalidades, Responsabilidad Social, Bebidas no alcohólica	Argentina	Alimentos y bebidas	1
Alianzas que Crean Alianzas: McKinsey-Ashoka y Fundación Compromiso	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Relaciones comunitarias, Emprendedores, Organizaciones Sin Fines de Lucro, Organizaciones de apoyo	Argentina	Servicios Profesionales	2
Alpina S.A.	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios y sociedad, Externalidades, Responsabilidad social, Alimentos, Productos lácteos	Colombia y Venezuela	Alimentos y bebidas	2
AmCham de Nicaragua: Apadrinamiento de escuelas	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Empresa social, Responsabilidad social, Educación	Nicaragua	Tercer Sector/ ONG	3
Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Análisis de la demanda, Declaraciones de misión, Accidentes en el trabajo, Salud y seguridad en el trabajo	Chile	Agronegocios	3
CANTV y la Responsabilidad Social	2007	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios y Sociedad, Instituciones de beneficencia, Filantropía, Riesgo político, Responsabilidad Social, Estrategia, Telecomunicaciones	Venezuela	Tele-comunicaciones	4

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
Cementos Lima: Construyendo los cimientos de una visión de responsabilidad social	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español Epílogo en inglés Epílogo en español	Adaptabilidad, Negocios y sociedad, Externalidades, Estructura organizacional, Responsabilidad Social, Alineamiento estratégico, Cemento	Perú	Construcción, Viviendas, Materiales de construcción	4
CEMEX en México: construyendo el camino de la Competitividad Responsable	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios y sociedad, Externalidades, Responsabilidad Social, Cemento	México	Construcción, Viviendas, Materiales de construcción	5
Cerámicas de Costaragua: retos en las ventas a ciudadanos con bajos ingresos	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios Inclusivos, Canales de distribución, Cadena de valor, Revestimientos de cerámica	Ficticio	Construcción, Viviendas, Materiales de construcción	6
Codensa: crédito fácil para todos	2014	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios y valor, Financiamiento, Formulación de estrategias, Negocios inclusivos, Microcréditos	Colombia	Tercer Sector/ ONG	6
Construyamos sus Sueños: Danone de México y Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P.	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Negocios y sociedad, Controles de Gerencia, Mercadotecnia sin fines de lucro, Mercadotecnia de causas, Mecánica y dinámica de alianzas intersectoriales, Empresa Social, Responsabilidad Social, Alimentos	México	Alimentos y bebidas	6
Construyendo aliados y alianzas: Autopistas del Sol y Fundación SES	2003	Caso en inglés Nota pedagógica inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas estratégicas, Instituciones de beneficencia, Estrategia corporativa, Filantropía, Temas sociales	Argentina	Educación no formal, Infraestructura Urbana, Obras Civiles	7

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM) y ESSO Chile	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Instituciones de beneficencia, Filantropía	Chile	Salud	7
Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (Codesser)	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Coherencia de la misión, Competencias organizacionales, Viabilidad financiera, Crecimiento	Chile	Educación	8
Corrente Viva: El haz de bambú y el desafío de la sostenibilidad	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en Portugués Nota pedagógica en portugués	Alianzas, Gobernanza Corporativa, Redes, Poder e influencia, Servicios sociales	Brasil	Tercer Sector/ ONG	8
Crear Vale la Pena: el presupuesto como herramienta de gestión	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Comunicación de crisis, Condiciones económicas, Costos fijos, Costos variables, Controles de gestión, Organizaciones Sin Fines de Lucro, Crecimiento de los ingresos	Argentina	Educación no formal, Desarrollo comunitario	9
Cruzsalud: Medicina para sectores de bajos ingresos	2008	Caso en inglés Caso en español	Negocios inclusivos, Clientes de bajos ingresos, Modelo de negocio, Innovación, Servicios de salud, Medicina propagada	Venezuela	Salud	10
Cuando la misión es transformar el entorno: Fundación Proyecto Paria	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Desarrollo de la comunidad, Empoderamiento, Pobreza, Empresa social, Cooperativas, Cacao	Venezuela	Agronegocios	10
Diario La Nación y Red Solidaria	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas estratégicas, Negocios y Sociedad, Empresa social, Responsabilidad social, Voluntariado, Prensa	Argentina	Medios de comunicación Voluntariado, Filantropía	11

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
El Banco BCI y la Corporación Crédito al Menor	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Instituciones de beneficencia, Crecimiento, Filantropía, Menores en situación de riesgo	Chile	Bancos	11
El Centro de Gestión Hospitalaria	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Empresa social, Formulación de estrategia	Colombia	Salud	12
El compromiso de un líder empresarial con el mejoramiento de la educación	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Gobierno corporativo, Negociación, Jubilación, Empresa social, Alianzas estratégicas, Educación	Chile	Educación	12
El Escudo Rojo como iniciativa del Ejército de Salvación y sus alternativas de crecimiento económico	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios inclusivos, Organizaciones Sin Fines de Lucro, Desarrollo de recursos, Estrategia, Evaluación de oportunidades, Consumidores de bajos ingresos	Argentina	Reciclaje	13
Empleados Ya: el head hunter de los pobres	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios inclusivos, Reclutamiento de personal, Desempleo	Chile	Reclutamiento de personal	13
Farmacias Ahumada S.A. y Fundación Las Rosas	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Instituciones de beneficencia, Filantropía	Chile	Salud	13
Fe y Alegría: ¿Una o varias?	2008	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Internacionalización, Gestión del crecimiento, Organizaciones Sin Fines de Lucro, Pobreza, Empresa social, Éxito, Educación, América Latina	15 países América Latina	Educación	14

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
Fundación Acindar y el Programa de Voluntariado Corporativo	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Agilidad, Gestión del cambio, Estrategia corporativa, Empresa social, Voluntariado corporativo, Recursos Humanos	Argentina	Hierro y Acero	15
Fundación Coca-Cola Chile	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Marcas, Negocios y Sociedad, Crecimiento de Negocios, Externalidades, Gestión del Crecimiento, Responsabilidad Social, Educación, Bebidas no alcohólicas	Chile	Alimentos y bebidas	15
Fundación Comunitaria Oaxaca (FCO)	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios y Sociedad, Desarrollo Comunitario, Resolución de Conflictos Sociales, Externalidades, Responsabilidad Social, Formulación de estrategias	México	Tercer Sector/ ONG	16
Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Empresas y gobierno, Empresas y sociedad, Recuperación de desastres, Externalidades, Desastres naturales, Empresas sociales, Responsabilidad social, Planeación estratégica, Fondos	México	Asociaciones empresariales	16
Fundación Pro Vivienda Social: Las Redes del Emprendedor como Fuente de Recursos	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Mercados emergentes, Emprendedores, Gestión de emprendimientos, Microfinanzas, Desarrollo comunitario	Argentina	Microfinanzas	16
FUTUR: trabajando para la inclusión social	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios Inclusivos, Inclusión social, Organización sin fines de lucro, Portafolio de actividades, Sostenibilidad económica, “Mission creep”	España	Catering y servicios de alimentación	17
Gas Natural BAN y su estrategia hacia los sectores de bajos ingresos	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios inclusivos, Responsabilidad Social Corporativa, Estrategia de negocios, Servicios Públicos, Desarrollo comunitario	Argentina	Servicios Públicos	17

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
Grupo Bimbo y Papalote Museo del Niño	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Manejo de marca, Negocios y Sociedad, Externalidades, Empresa social, Creación de valor, Estrategias de responsabilidad social, Alianzas estratégicas, Alimentos	México	Alimentos y bebidas	18
Grupo CSU-CCA	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Instituciones de beneficencia, Ventajas competitivas, Filantropía, Programas Sociales, Estrategia de alineación, Supermercados	Costa Rica y Nicaragua	Agronegocios	18
Grupo Orsa: El desafío del desarrollo sostenible en el Amazonas	2007	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en Portugués Nota pedagógica en portugués	Alianzas, Estrategia social	Brasil	Papel Celulosa	19
Hocol	2011	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Entorno competitivo, Valor Social y Valor Económico, Empresa y Sociedad, Gestión ambiental	Colombia	Industria extractiva	19
IDEC y la Saga de Auto-Sustentabilidad	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en Portugués Nota pedagógica en portugués	Crecimiento de negocio, Plano de negocios, Financiamiento, Estructura organizacional, Empresa social, Valores, Dirección y concientización del consumidor	Brasil	Tercer Sector/ ONG	20
INACAP		Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios Inclusivos, Educación superior, Modelo de negocio, Estrategia, Mapa de grupos estratégicos, Admisión no excluyente	Chile	Educación	20
INDE y Emprendedores Juveniles de Nicaragua	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Negocios y Sociedad, Instituciones de beneficencia, Emprendedores, Externalidades, Filantropía, Responsabilidad Social	Nicaragua	Tercer Sector/ ONG	21

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
Inditex: externalización en Tánger	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios y Sociedad, Externalidades, Gestión de proveedores, Responsabilidad Social, Relación con stakeholders	España y países emergentes	Textil	21
Indupalma y las cooperativas de trabajo asociado (B)	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Gestión de stakeholders, Alianzas, Negocios y Sociedad, Instituciones de beneficencia, Cooperativas, Externalidades, Filantropía, Responsabilidad Social, Aceite de palma	Colombia	Agronegocios	22
Indupalma: Los primeros años, 1961–1977 (A1); Los años después del secuestro, 1977–1991 (A2)	2003	Caso en inglés (A1) Caso en español (A1) Caso en inglés (A2) Caso en español (A2) Nota pedagógica en inglés Nota pedagógica en español	Gestión de stakeholders, Alianzas, Empresa y Sociedad, Negociaciones Colectivas, Legislación Laboral, Responsabilidad Social, Aceite de palma	Colombia	Agronegocios	23
Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio)	2007	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español Epílogo inglés Epílogo español	Gestión de Organizaciones Sin Fines de Lucro, Gobierno, Liderazgo, Sostenibilidad	Costa Rica	Medio Ambiente, Biodiversidad	23
Intermón Oxfam: el conflicto entre eficiencia y valores	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Consejo Directivo, Declaraciones de misión, Productividad, Valores, Crecimiento Organizativo, Recursos Humanos, Defensa de Derechos Humanos	España	Tercer Sector/ ONG	24
La contribución de Coca-Cola FEMSA a la paz	2012	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Responsabilidad social, Trabajo con comunidades, Negocios y sociedad, Emprendimientos sociales	México	Tercer Sector/ ONG	24

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
La Fageda	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Emprendimientos sociales, Crecimiento, Pequeña y Mediana Empresa (PYME), Negocios Inclusivos, Cooperativa, Personas con discapacidad, Productos lácteos	España	Alimentos y bebidas	24
La Fageda (B): el desarrollo de una empresa social	2014	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios inclusivos, Responsabilidad social, Gestión del crecimiento, Estructura organizacional, Personas con dicapacidad	España	Alimentos y bebidas	25
La internacionalización del Grupo ARCOR y la Fundación ARCOR en Brasil	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios y sociedad, Relaciones comunitarias, Externalidades, Globalización, Responsabilidad social, Educación, Trabajo con Comunidades, Golosinas, Alimentos	Argentina	Alimentos y bebidas	25
Las iniciativas sociales de Ron Santa Teresa	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Responsabilidad Social Corporativa, Liderazgo, Estrategia, Cambio Organizacional, Rehabilitación de delincuentes, Relación con comunidades, Bebidas alcohólicas	Venezuela	Alimentos y bebidas	26
Líderes Siglo XXI	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Voluntariado corporativo, Alianzas, Negocios y Sociedad, Instituciones de beneficencia, Externalidades, Estructura organizativa, Filantropía, Responsabilidad social, Educación	Colombia	Educación	26
Los desafíos para el Minuto de Dios (A y B)	2003	Caso en inglés (A) Caso en inglés (B) Nota pedagógica en inglés (A y B) Caso en español (A) Caso en español (B) Nota pedagógica en español (A y B)	Alianzas, Instituciones de beneficencia, Filantropía, Servicios sociales, Construcción de viviendas	Colombia	Construcción, Viviendas, Materiales de construcción	27

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
Mariposas de Costa Rica	2008	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios Inclusivos, Agronegocios, Empresa social, Industria de las mariposas	Costa Rica	Agronegocios	27
Medioambiente, Desarrollo y Participación: Los Dilemas de la Asociación Civil Labor	2007	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español Epílogo en inglés Epílogo en español	Rendición de cuentas; Empresa y sociedad; Recursos, conservación y consumo energéticos, Gestión medioambiental, Influencia, Gobiernos locales, Control de la polución y Responsabilidad social	Perú	Tercer Sector/ ONG	28
Moviendo montañas: el caso de la Compañía Minera Antamina	2007	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español Epílogo en inglés Epílogo en español	Negocios y Sociedad, Gestión ambiental, Relación con stakeholders, Responsabilidad social	Perú	Industria extractiva	28
MRW: La acción social en una red de franquicias	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Comportamiento organizacional, Empresa social, Franquicias, Responsabilidad Corporativa	España	Servicios de transporte postal	29
Natura – Ekos: da Floresta a Cajamar	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en Portugués Nota pedagógica en portugués	Empresas e sociedade, Externalidades, Empresa social, Responsabilidade Social, Alianças estratégicas, Cosméticos, higiene e beleza	Brasil	Cosméticos	30
Natura y Matilde: Buenos Vecinos	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en portugués Nota pedagógica en portugués	Empresas e sociedade, Instituições de caridade, Externalidades, Filantropia, Responsabilidade Social, Parcerias, Alianças Estratégicas, Cosméticos, higiene e beleza	Brasil	Cosméticos	30

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
Oro Verde: un modelo innovador de mineria sostenible	2014	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Sustentabilidad, Alianzas, Gestión ambiental, Valor económico, Valor social	Colombia	Industria extractiva	31
Pantaleón	2005	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios y Sociedad, Estrategia Competitiva, Responsabilidad Social, Azúcar	Guatemala	Agronegocios	32
Posada Amazonas	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Gestión ambiental, Gestión de recursos humanos, Empresa social	Perú	Turismo	32
Premio Educación y Participación: Asociación Itaú - CENPEC – UNICEF	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en Portugués Nota pedagógica en portugués	Responsabilidad Social, Asociaciones, Emprendedurismo Social, Alianzas Estratégicas, Educación	Brasil	Bancos	33
Profamilia: planificar para sobrevivir	2006	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Estrategia, Valor Social, Redireccionamiento Estratégico, Organizaciones Sin fines de lucro, Empresa Social, Planificación familiar	Colombia	Salud	33
Reciclable por Naturaleza	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas estratégicas, Reciclaje, Empresa social	México	Reciclaje	34
Reciclare: repesando el futuro	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en portugués Nota pedagógica en portugués	Negocios inclusivos, valor económico, valor social, reciclaje, trabajadores de bajos ingresos, sustentabilidad de la organización	Brasil	Reciclaje	34

NOMBRE	AÑO	TIPO DE DOCUMENTO	TEMAS	PAÍS/ REGIÓN	INDUSTRIA/ACTIVIDAD	PAG
Samarco: el papel de la empresa en el empoderamiento de las personas	2011	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en Portugués Nota pedagógica en portugués	Stakeholders, Virtue Matrix, Responsabilidade Social Corporativa, Estratégia, Projetos Sociais	Brasil	Hierro y Acero	35
SNA Educa (ex Codesser)	2014	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Financiamiento, Educación	Chile	Educación	36
Supercompra y los pequeños agricultores andinos	2013	Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español Caso en inglés	Retail, negocios inclusivos, BOP, proveedores, cadena de abastecimiento, agronegocios	Venezuela	Asociaciones empresariales	36
Supermercados Internacionales HEB y el Banco de Alimentos de Cáritas de Monterrey, A.C.	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Negocios y sociedad, Instituciones de beneficencia, Sistemas de control, Externalidades, Relaciones interpersonales, Controles de gestión, Filantropía, Responsabilidad social, Alianzas estratégicas, Alimentos	México	Alimentos y bebidas	37
Techo para el Sur - Construyendo con amor: FUPROVI-Repretel - Mutual Heredia	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Alianzas, Negocios y Sociedad, Externalidades, Alianza comercial, Empresa social, Responsabilidad Social, Desastres naturales	Costa Rica	Construcción, Viviendas, Materiales de construcción	37
Telemig Celular y la Garantía de los Derechos de los Niños y los Adolescentes	2003	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en Portugués Nota pedagógica en portugués	Negocios y sociedad, Empresa social, Responsabilidad social, Alianzas estratégicas, Telefonía celular	Brasil	Tele-comunicaciones	38
Tierra Fértil	2009	Caso en inglés Nota pedagógica en inglés Caso en español Nota pedagógica en español	Agronegocios, Agroindustria, Empresas sociales, Negocios Inclusivos	Costa Rica y Nicaragua	Agronegocios	38

ACOSAMA

Corría el mes de Agosto del año 2003, cuando los miembros de la Junta Directiva de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA), organismo creado por la comunidad salvadoreña de "La Loma" para administrar el sistema local de abastecimiento de agua potable, se encontraban reunidos examinando el proceso de evolución de la organización. ACOSAMA era considerada por diversas instituciones del Sector Público y Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de El Salvador como un ejemplo de desarrollo local. Su modelo de acción social había sido el resultado de la ejecución de un proyecto de salud integral, realizado entre Comunidad, ONG y Alcaldías, con el apoyo de entes del Gobierno Central y la Cooperación Internacional.

Durante la reunión de ese día, los miembros de la Junta debían decidir si expandir el sistema o no. Algunos directivos creían que el sistema tenía que seguir operando de la manera actual, sin involucrarse en ningún tipo de expansión. Otros, por el contrario, consideraban que la expansión contribuiría con la búsqueda de sostenibilidad de la organización en el largo plazo y con el establecimiento definitivo del modelo de acción social. Sin embargo, existían diferentes opiniones respecto a la manera de lograrlo.

Un grupo pensaba que ACOSAMA debía expandirse hacia comunidades vecinas, intentando ampliar geográficamente el éxito alcanzado. Otro grupo apoyaba el crecimiento en la propia comunidad, mediante el establecimiento de tarifas más bajas que posibilitasen el ingreso al sistema a las familias de menores recursos. A pesar de las diferencias, durante la reunión se tenía que llegar a un acuerdo, ya que para el día siguiente estaba pautada la Asamblea de Asociados, en donde se expondría y justificaría la decisión tomada.

El caso persigue mostrar a los estudiantes una de las problemáticas mas sentidas de las comunidades pobres en el mundo en vías de desarrollo, cual es la de la dotación de agua potable y saneamiento. Alianzas entre ONG´s, comunidades, gobiernos locales y organismos internacionales hacen posible que este problema haya obtenido una respuesta bastante efectiva en el grupo de cuatro comunidades que el caso describe. De igual forma, por la naturaleza del caso, en donde la comunidad es la encargada de administrar los recursos para resolver sus necesidades básicas, se busca ilustrar una experiencia diferente a los enfoques asistencialistas comúnmente utilizados en emprendimientos sociales diseñados para solventar este tipo de problemas.

A través del análisis del caso el instructor deberá discutir las características del emprendimiento o nueva empresa social creada al final de todo este proceso y los resultados obtenidos a tres años de iniciada la operación del sistema por parte de la misma comunidad.

Autores: Felipe Pérez, Mateo Lesizza
Universidad: INCAE - Centroamérica
Producto#: Inglés SKE053/ Español SKS045
Nota pedagógica: Inglés: SKE054/ Español: SKS046
Año de publicación: 2005
Número de páginas: 28

Temas
Agua, Empoderamiento, Capital Social, ONG, Tarifas, Auto-Sostenibilidad.

Industry
Abastecimiento de agua.

AEMA: Aprender a Emprender en el Medio Ambiente

El caso describe la relación entre Junior Achievement de Argentina (JAA) y Coca-Cola Argentina (CCA) y el proceso de desarrollo e implementación de un programa educativo, hecho a medida, centrado en la temática del medio ambiente que JAA dicta en escuelas. Esta ONG quiere explorar la exportación del programa a otros países como una forma de generar ingresos adicionales, pero existe un acuerdo de exclusividad con la empresa para el dictado del programa.

El origen de la Fundación Junior Achievement Argentina se remonta a 1990, cuando Eduardo Marty, decidió replicar Junior Achievement en la Argentina, luego de realizar en los Estados Unidos una investigación sobre organizaciones sin fines de lucro. Marty consideraba que enseñar a los jóvenes cómo funciona el sistema de libre empresa era fundamental para la transformación del país. En la Argentina, JAA se había destacado por un gran crecimiento, pasando de ser la única sede con operación de programas de JA en el país, a ser sede central y cabeza de una organización nacional con cuatro franquicias autónomas y semi autárquicas en distintas localidades— Mendoza, Tucumán, Córdoba y Rosario— y dos oficinas locales satélites, no autónomas —Mar del Plata y Neuquén.

La empresa Coca-Cola se estableció en la Argentina en el año 1944. En la Argentina los productos de la empresa Coca-Cola, eran fabricados y embotellados a través de una red de seis franquicias independientes, conformada por los embotelladores -empresas independientes con licencia para fabricar y envasar estos productos -. Los embotelladores debían operar bajo las normativas y reglas internas de la Compañía. En el caso de Argentina la relación de CCA con la comunidad atravesó diferentes etapas: de una modalidad filantrópica que duró más de 40 años, basada principalmente en donaciones –de bebidas y dinero –a distintos tipos de instituciones: hospitales, escuelas, hogares, etc., a una modalidad de desarrollo de programas relacionados fundamentalmente con la recolección de residuos y finalmente, una última y reciente etapa de definición de una estrategia de la que se desprendían diferentes programas, algunos propios y otros desarrollados e implementados a través de alianzas con ONG, con particular énfasis en el tema de reciclado de residuos, cuidado del medio ambiente y educación.

El caso permite analizar el trabajo conjunto que puede darse entre una ONG y una empresa a partir del desarrollo de un programa educativo diseñado "a medida" que permite satisfacer las necesidades estratégicas de la empresa, y el proceso de trabajo conjunto entre las partes. También permite analizar cuestiones ligadas a la "propiedad" de un programa desarrollado y financiado por una única empresa y cómo balancear las necesidades e intereses de una empresa y una ONG.

El caso puede ser utilizado en cursos donde se explore la relación entre empresas y comunidad, en cursos de estrategia corporativa en los que se analiza estrategias de posicionamiento de empresas y la relación con el entorno, o en cursos de marketing estratégico en donde se examinan las relaciones entre auspiciante y auspiciado.

Autores: Gabriel Berger, Mario Roitter, Cecilia Rena
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés: SKE017/ Español: SKS014
Nota pedagógica: Inglés: SKE044/ Español: SKS037
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 28

Temas
Alianzas, Negocios y Sociedad, Estrategia corporativa, Externalidades, Responsabilidad Social, Bebidas no alcohólicas.

Industria
Alimentos y bebidas.

Alianzas que crean alianzas: McKinsey-Ashoka y Fundación Compromiso

McKinsey es una empresa de consultoría de alcance mundial que opera en 43 países y la Fundación Compromiso es una entidad no lucrativa altamente profesionalizada que se dedica a brindar capacitación, asesoramiento y asistencia técnica para mejorar la gestión y el impacto de otras entidades no lucrativas. La vinculación entre ambas organizaciones reconoce la presencia de una tercera, la Asociación Ashoka, que apoya a emprendedores sociales y que en el ámbito internacional tiene una alianza con McKinsey.

El caso plantea el rol desplegado por la creadora de Fundación Compromiso (FC), Carolina Biquard, y la importancia que tiene el trabajo en red que desarrolla Ashoka. Merced a la intermediación desplegada por Ashoka se articula un programa de cooperación a través del cual McKinsey aplica sus capacidades centrales para brindar asistencia técnica a FC. Esta actividad tuvo por objetivos evaluar uno de sus programas más importantes de FC y establecer una estrategia de crecimiento de largo plazo para esta entidad.

El foco del caso está situado cronológicamente en el momento en que, finalizado el trabajo de asistencia técnica desarrollado por McKinsey, se produce en Argentina un drástico cambio en la situación social, política y económica, que estableció una fuerte limitación al plan estratégico diseñado por la consultora y abrió para FC la necesidad de replantear su estrategia de crecimiento.

La temática expuesta en el caso permite analizar el rol de los emprendedores y del liderazgo que éstos ejercen en las ONG. Puede ser utilizado en cursos que incluyan las temáticas de entrepreneurship, así como en aquellos en los que se estudien las estrategias empresarias de relacionamiento con la comunidad y de alianzas intersectoriales.

Autores: Gabriel Berger, Fernando Frydman, Guillermo Arnaudo, Cecilia Rena
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés SKE024/ Español SKS020
Nota pedagógica: Inglés: SKE050/ Español: SKS042
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 13

Temas
Alianzas, Relaciones comunitarias, Emprendedores, Organizaciones Sin Fines de Lucro, Organizaciones de apoyo.

Industria
Servicios Profesionales.

Alpina S.A.

En 2006, Alpina operó en Colombia, Ecuador y Venezuela, y sus productos llegaron a 34 países. Con casi 275 millones de dólares en ventas anuales, Alpina fue uno de los mayores productores privados de subproductos lácteos en la subregión andina. Las iniciativas sociales de la empresa son retroactivas a sus primeros años, los fundadores de Alpina y sus familias, que participaron en las operaciones de la compañía, construyeron un ambiente de trabajo que priorizó las necesidades de los empleados. El crecimiento de la compañía trajo cambios en la propiedad; Sin embargo, para el 2006, Alpina todavía estaba en manos de unos pocos inversionistas colombianos. A medida que la empresa creció, sus iniciativas sociales también se expandieron. En 2002-2006, la Gerencia de Recursos Humanos de Alpina emprendió una serie de esfuerzos para mejorar la ingeniería de los esfuerzos de responsabilidad social de la compañía y conducir su impacto. Estos esfuerzos resultan insuficientes cuando en 2006, una vez implementado el modelo corporativo, el Comité Ejecutivo de Alpina cuestionó las iniciativas sociales de la empresa y su alcance.

Este caso requiere que los estudiantes tomen el rol de Juan Pablo Fernández, quien, tres años después de unirse a la compañía, se convirtió en su Vicepresidente de Marketing en 2006. Fernández para preparar un plan para mejorar el impacto social de la empresa, fijando un tope para las inversiones sociales. La información proporcionada en el caso proporciona dos opciones posibles. El primero dependía de la expansión de iniciativas en curso, las cuales, alineadas con el negocio principal de Alpina, estaban integradas en su cadena de valor. Este ha sido el camino elegido por otros actores de la industria, ya que les permitió hacer frente a algunos riesgos e ineficiencias que ponen en peligro su desempeño. La otra opción consistió en la creación de la Fundación Nutricional Alpina, que evitaría cualquier crítica por la explotación de la necesidad de los pobres de una mejor nutrición. Los participantes de la clase, colocados en los zapatos de Fernández, deben elegir un camino y encontrar formas de materializar cualquiera de las opciones.

Autores: Diana M Trujillo, Roberto Gutiérrez
Universidad: Universidad de los Andes Colombia
Producto#: Inglés: SKE125/ Español: SKS112
Nota pedagógica: Inglés: SKE126/ Español: SKS113
Año de publicación: 2009
Número de páginas:23

Temas

Negocios y sociedad, Externalidades, Responsabilidad social, Alimentos, Productos lácteos.

Industria
Alimentos y bebidas.

AmCham de Nicaragua: Apadrinamiento de Escuelas

A mediados de 2002, la arquitecta Lorena Zamora, coordinadora del comité de educación de la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua (AmCham), analizaba los resultados de la ayuda ofrecida por las empresas a los centros educativos bajo el marco del programa de apadrinamiento de escuelas. El grado de control ejercido por el comité había sido mínimo y debía decidirse si era conveniente continuar de esa manera o, de lo contrario, propiciar una mayor intervención en la definición de lineamientos y en la normalización de cantidades mínimas de apoyo que debían entregar las empresas.

El comité de educación había promovido el programa de apadrinamiento de escuelas mediante el cual las empresas privadas, con el aval del Ministerio de Educación (MECD), prestaban apoyo directo y desinteresado a los centros educativos más necesitados de Nicaragua. El papel promotor de AmCham estaba orientado a despertar el interés en la comunidad empresarial sobre la necesidad de apoyar a la educación, motivar a las empresas que se afilien y que se mantengan dentro del programa, y servir como canal de información y apoyo entre las empresas y el MECD.

Cada relación empresa – escuela era considerada como una alianza individual, enmarcada dentro del programa global promovido por AmCham y aceptado por el MECD. Las motivaciones para cada empresa eran diferentes: deseos de apoyar, cercanía a las escuelas, interés en mejorar la calidad de vida de los niños y esperanza en el largo plazo poder reclutar personal mejor educado, entre otras. Los participantes coincidían en la misión común y en el ideal de mejorar la calidad educativa de la población. La relación entre cada pareja de participantes en el programa se circunscribía a la entrega de ayuda por parte del padrino y a la recepción de la misma por parte de la escuela, previa coordinación entre ambas partes y, en algunos casos, con base en planes y proyectos propuestos por cualquiera de ellos.

Las estrategias de las respectivas organizaciones permanecían sin alterarse. Los padrinos no hicieron cambios en su orientación estratégica ni en su gestión empresarial como consecuencia de esta alianza. Del mismo modo, las escuelas no recibían presiones para modificar sus políticas o su administración interna, la cual continuaba regida por los lineamientos del MECD o de las instituciones estatales correspondientes. No se observaba ingerencia de ninguna de las partes en las operaciones del aliado.

Desde inicios del programa en el año 2000, más de 50 empresas apoyaban sendos centros educativos y los resultados variaban. En parte, estas variaciones se debían a que no se había establecido esquemas comunes de apoyo ni requisitos mínimos a cumplir. La cuantía del apoyo y el nivel de acercamiento dependían, entre otros factores, de los recursos disponibles por el padrino, de la iniciativa del apadrinado y del nivel de compromiso de ambos.

El comité quería mejorar no solo la calidad, sino el alcance y el impacto del programa, para lo cual se había pensado conseguir fondos de fuentes externas. Una alternativa era que el comité se separara de AmCham para crear una organización no gubernamental (ONG) para apoyar la educación

Este caso puede usarse en un curso sobre la "gerencia de organizaciones sociales", en la parte final de una sección sobre alianzas, para el análisis y discusión de una alianza compleja, en la cual están involucrados dos niveles (nacional, local) y dos sectores, público y privado. Además puede usarse en cursos de toma de decisiones o de negociación.

Autores: Julio Ayca, Guillermo S. Edelberg, John Ickis
Universidad: INCAE - Centroamérica
Producto#: Inglés: SKE007/ Español: SKS006
Nota pedagógica: Inglés: SKE034/ Español: SKS029
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 15

Temas
Empresa Social, Responsabilidad Social, Educación.

Industria
Tercer Sector/ONG

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)

Angel Mansilla, Gerente de Asuntos Corporativos de la Asociación Chilena de Seguridad **(**ACHS) —una organización sin fines de lucro, líder en servicios de salud, especializada en la prevención y tratamiento de accidentes del trabajo y enfermedades laborales, que administraba 7 hospitales, 27 clínicas y 70 centros médicos en Chile—, estaba preparando un informe para el directorio en el cual analizaba una alternativa para enfrentar la capacidad ociosa de la infraestructura hospitalaria de la institución en regiones. En el reporte, Mansilla analizaba una posible alianza entre la ACHS y su principal competidor, la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (MSCCC). Para fines del 2003, la organización, por su eficiencia en la prevención de accidentes que se traducía en tasas de accidentalidad más bajas, tenía una infraestructura hospitalaria excesiva para la atención de las necesidades de los trabajadores accidentados. Una opción para hacer frente a esta situación era negociar una alianza con la MSCCC para bajar los costos de operación y de mantenimiento de la infraestructura. Otra opción posible era aumentar la venta de servicios a pacientes privados. Por ley, las *mutuales* podían extender sus servicios a pacientes que no eran trabajadores empleados por las compañías socias (pacientes privados). Al 2003, aproximadamente el 20% de los pacientes de la ACHS eran privados. En todo caso, ambas opciones involucraban el riesgo de alejar a la ACHS de su misión y reforzar los argumentos de aquellos que querían convertir a las *mutuales* en instituciones con fines de lucro, en vez de sin fines de lucro. La ACHS también enfrentaba otro desafío: la sucesión de su líder de 80 años y presidente del directorio por 45 años, Eugenio

Heiremans. Algunos ejecutivos de la organización habían sugerido que dada la importancia de la decisión de formar o no una alianza con la competencia, ésta debería quedar pendiente hasta que el tema de la sucesión hubiera sido resuelto.

Este caso es apropiado para cualquier curso de postgrado de gestión de empresas que se enfoque en organizaciones sin fines de lucro y que cubra estrategia o planificación estratégica, especialmente en las áreas de análisis estratégico, toma de decisiones y análisis de mercado. El caso también es apropiado para la discusión de liderazgo organizacional y sucesión en organizaciones sin fines de lucro.

Autores: Mladen Koljatic, Monica Silva
Universidad: Pontificia Universidad Católica De Chile - Chile
Producto#: Inglés SKE067/ Español: SKS057
Nota pedagógica: Inglés: SKE068/ Español: SKS058
Año de publicación: 2005
Número de páginas: 23

Temas
Alianzas, Análisis de la demanda, Declaraciones de misión, Accidentes en el trabajo, Salud y seguridad en el trabajo.

Industria
Agronegocios.

CANTV y la Responsabilidad Social

En octubre de 2004, la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV) era la empresa de servicios más importante del país. Contaba con 9.800 empleados, ventas anuales de Bs. 3.191 millardos (US $1.662 millones a la tasa oficial), 2,7 millones de líneas en servicio de telefonía fija, 2,7 millones de clientes de telefonía móvil, 231.938 clientes de servicios de acceso al Internet, 92.011 teléfonos públicos instalados en todo el territorio nacional y 45.077 teléfonos residenciales de telefonía inalámbrica. CANTV era además la única empresa en Venezuela que cotizaba tanto en la Bolsa de Nueva York como en la Bolsa de Valores de Caracas. Luego de ser monopolio del Estado desde su fundación en 1930, la empresa fue privatizada en 1991. A partir de los años noventa encaraba una creciente competencia, en un mercado con precios regulados en el servicio residencial, inflación de dos dígitos y deterioro acelerado del poder adquisitivo de los consumidores. Para enfrentar la caída en sus ingresos (por tres años consecutivos a partir de 2001, con leve recuperación en 2004), la empresa concentró sus esfuerzos en la reducción de costos, así como en la introducción de nuevos servicios, tales como telefonía celular prepagada y servicio de Internet en banda ancha.

El caso plantea el reto de trazar una estrategia de responsabilidad social para una empresa latinoamericana grande, de capital abierto, que opera en un entorno de inestabilidad política, volatilidad financiera y creciente pobreza. Gustavo Roosen, Presidente, pensaba que CANTV debía proyectar una imagen de "empresa amistosa y grandiosa" entre sus *stakeholders* (clientes, gobierno, proveedores, entre otros). El objetivo era que el portafolio social estuviese alineado con una imagen de empresa generadora de valor social (amistosa) y valor económico (grandiosa).

El caso ha sido preparado para cursos en responsabilidad social empresarial a nivel de postgrado y de formación ejecutiva. Además, podrá utilizarse en cursos de empresa y sociedad, estrategia, liderazgo, cambio organizacional y ética empresarial.

Autores: Maria H. Jaen, Patricia Marquez
Universidad: Instituto De Estudios Superiores De Administración (IESA) - Venezuela
Producto#: Inglés: SKE094/ Español: SKS082
Nota pedagógica: Inglés: SKE095/ Español: SKS083
Año de publicación: 2007
Número de páginas: 22

Temas
Negocios y Sociedad, Instituciones de beneficencia, Filantropía, Riesgo político, Responsabilidad Social, Estrategia.

Industria
Telecomunicaciones.

Cementos Lima: Construyendo los cimientos de una visión de responsabilidad social

La empresa en estudio, Cementos Lima S.A., es una organización líder en el sector cementero peruano, con el 44% de participación en el mercado nacional y con una creciente presencia en ciertos mercados internacionales.

En forma paralela al crecimiento de la empresa se produce en las zonas aledañas a la planta, la aparición de centros poblados que se constituyen en los anillos más importantes de crecimiento de la ciudad. Con el paso del tiempo, las comunidades vecinas llegan literalmente a cercar la planta de Cementos Lima S.A., desarrollando una íntima pero compleja relación con la empresa. Por un lado, los habitantes son directamente afectados por las operaciones de la industria en lo que se refiere al impacto ambiental que esta actividad produce en la zona. Por otro lado, son beneficiados con las diversas iniciativas sociales de la empresa, en la medida en que éstas, según el caso analiza, evolucionan con el correr el tiempo.

A través del relato, se aprecia cómo la acción social de esta organización pasó de una práctica desarticulada y de corte más bien filantrópico y asistencialista, a un intento de mayor formalización y efectividad en sus acciones de responsabilidad social, mediante el desarrollo de algunos proyectos innovadores en la comunidad. Esta evolución viene acompañada por las mencionadas iniciativas sociales que, en un principio, estuvieron orientadas al cuidado del ambiente y que, posteriormente, fueron enfocándose con mayor énfasis a campos vinculados con el desarrollo sostenible de las comunidades aledañas.

El caso se detiene en el momento en que se produce un "punto de quiebre" en el enfoque de gestión de la empresa. Éste se genera debido a que los planes de crecimiento de las exportaciones de la empresa llevan implícitos un crecimiento físico de su actividad y, por lo tanto, un impacto en la comunidad vecina debido a un necesario incremento del flujo de

transporte de materias primas y producto terminado, para responder a la creciente actividad comercial. Para atender estos nuevos requerimientos de transporte de materiales, la empresa ha planificado poner en marcha dos proyectos: la construcción de un cable carril aéreo que comunica a la planta de fabricación de cemento con una de las minas proveedoras de piedra caliza y, la construcción de una faja transportadora subterránea, que comunica a la planta cementera con la zona portuaria. Ambos proyectos requieren de la aprobación de la comunidad vecina, como parte del proceso de autorización definido por las autoridades municipales1. Debido a que la empresa observa poca disposición de los vecinos para aprobar estos proyectos, se hace un juicio valorativo sobre el modo en que se han venido gestionando las relaciones con la comunidad y sobre la importancia que éstas tienen para el logro de sus objetivos estratégicos.

A través de la lectura los estudiantes podrán ir haciéndose un juicio crítico sobre diversas situaciones producidas por los varios actores del entorno con los que la organización debe interactuar y que afectan en menor o mayor grado la marcha de la misma. Para citar algunos ejemplos, mencionaremos al Estado, que actúa en la regulación de los precios del cemento; a los vecinos de las zonas colindantes, que se encuentran preocupados por los planes de expansión de la empresa o, a las organizaciones gubernamentales ambientalistas, que muestran una actitud de observación permanente con la finalidad de proteger los recursos naturales de la zona.

Para fines ilustrativos, en un segundo documento que constituye un apéndice del caso, se describe cómo la organización decide crear en 2003 una entidad jurídicamente independiente que concentre la ejecución de sus proyectos sociales. Esta nueva entidad, que para los efectos de su gestión es supervisada por el directorio y la Gerencia General de Cementos Lima S.A., tiene el reto de mejorar los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación del impacto de sus intervenciones sociales, así como de estrechar los vínculos con la comunidad y promover la búsqueda de fuentes de financiamiento adicionales que permitan ampliar su ámbito de acción en el mediano plazo.

Este caso puede ser usado en cursos sobre gestión de emprendimientos sociales, responsabilidad social corporativa y comportamiento organizacional, para tratar los siguientes tópicos:

- Enfoques y elementos de la responsabilidad social corporativa.
- Alineación entre estrategia corporativa y actuación social de la empresa.
- Estructuras organizativas que favorecen la gestión de la responsabilidad social.

Autores: Felipe Portocarrero, Cynthia Sanborn, Elsa Del Castillo, Martha Chávez
Universidad: Universidad del Pacífico - Perú
Producto#: Inglés: SKE079/ Español: SKS069
Nota pedagógica: Inglés: SKE080/ Español: SKS070
Epílogo: Inglés: SKS087/ Español: SKS075
Año de publicación: 2006
Número de páginas: 4

Temas

Adaptabilidad, Negocios y Sociedad, Externalidades, Estructura organizacional, Responsabilidad social, Alineamiento estratégico, Cemento.

Industria

Construcción, Viviendas, Materiales de construcción.

CEMEX en México: construyendo el camino de la Competitividad Responsable

Este caso toma lugar en el año 2004, poco tiempo después de que el Comité de responsabilidad social se estableciera e iniciara sus funciones. Se narran dos etapas del proceso, en la primera se describe un enfoque asistencial y sin sentido estratégico, mientras que la segunda etapa inicia a partir de una serie de cambios organizacionales orientados a reordenar esfuerzos y enfocarlos a una estrategia.

Dicho reordenamiento inició a finales de la década de los 90 con la revisión de los procesos de manejo de contingencias e incluyó la creación de la Gerencia de responsabilidad social, las Coordinaciones de relaciones comunitarias y los Comités de comunicación y responsabilidad social.

Aun cuando las iniciativas de responsabilidad social habían empezado a dar frutos, existía el reto de integrar dicha orientación responsable en la cultura de la empresa. La responsabilidad social era una estrategia conocida principalmente por la alta dirección y gerencia de la organización sin embargo el tema aún no era tomado en cuenta de manera explícita en las prácticas de capacitación, selección de personal, compensaciones o en su sistema de evaluación del desempeño lo cual limitaba la integración del mismo en la cultura organizacional.

A lo largo de este caso se describe el proceso de cambio organizacional (en términos de estrategia, estructura y cultura) resultante de la adopción del tema de responsabilidad social.

Existía poca evidencia que permitiera realizar conclusiones acerca del nivel de avance en el cambio cultural. Al encuestar a los empleados se llego a la conclusión de que no conocían las actividades que la compañía realizaba en beneficio de la sociedad, por lo tanto la meta de la Gerencia de responsabilidad social era lograr que el tema se convirtiera en una forma de ser de la empresa y de sus empleados, en otras palabras que se integrara a su ADN.

El caso permite discutir los avances y áreas de oportunidad referentes a la adopción e institucionalización de la responsabilidad social en la gestión y cultura organizacional y puede ser utilizado en la enseñanza de cursos enfocados a la gestión estratégica de la responsabilidad social corporativa y el cambio cultural derivado de su adopción.

Autores: Loretta Serrano, Héctor Díaz-Sáenz
Universidad: EGADE Business School - México
Producto#: Ingles: SKE083/ Español: SKS071
Nota pedagógica: Inglés: SKE084/ Español: SKS072
Año de publicación: 2006
Número de páginas: 22

Temas
Negocios y sociedad, Externalidades, Responsabilidad Social, Cemento.

Industria
Construcción, Viviendas, Materiales de construcción.

Cerámicas de Costaragua: retos en las ventas a ciudadanos con bajos ingresos

Este caso describe cómo Cerámicas de Costaragua, empresa líder en producción y comercialización de productos para el mejoramiento del hogar y para la construcción, entra a atender un segmento de población que tradicionalmente había ignorado, el de ciudadanos con bajos ingresos (CBI). El caso ilustra el desarrollo del proyecto piloto con el cual la empresa conoce a los ciudadanos con bajos ingresos, y los retos relacionados con el diseño de un nuevo canal de distribución conformado por un complejo ecosistema del cual forman parte organizaciones comunitarias y potenciales clientes. El caso presenta al estudiante un dilema operativo crítico para poder escalar el modelo: ¿cómo organizar la cadena de distribución para tener el producto cerca de los consumidores y resolver los diferentes desafíos del nuevo canal?

La discusión del caso permitirá al estudiante aprender sobre:
- Gestión de la cadena de valor (i.e. Value Chain Management), en particular gestión de la cadena de distribución (Distribution Chain Management).
- Los diferentes desafíos que enfrenta una gran empresa cuando decide "conquistar" el mercado de ciudadanos con bajos ingresos, y las implicaciones para su modelo de negocio y para los distintos eslabones de su cadena de valor.
- La construcción de ecosistemas como un elemento crítico en la cadena de valor.

Este caso puede ser usado en cursos de Logística, Gestión de la Cadena de Valor, Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social. Para los cursos de Logística y Gestión de la Cadena de Valor, esta nota enfatiza el análisis del valor agregado de las opciones y prevé solo veinte minutos para la sección II de la discusión. Para usar el caso en los cursos Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social el énfasis debe darse, con un mayor tiempo, a la sección II de la discusión (i.e. Cambios necesarios para el desarrollo de negocios con ciudadanos de bajos ingresos).

Autores: Roberto Gutierrez, Diana M. Trujillo, Luz E. Orozco, Marcus Thiell
Universidad: Universidad de Los Andes - Colombia
Producto#: Inglés: SKE127/ Español: SKS114
Nota pedagógica: Inglés: SKE128/ Español: SKS115
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 17

Temas
Negocios inclusivos, Canales de distribución, Cadena de valor, Revestimientos de cerámica.

Industria
Construcción, Viviendas, Materiales de construcción.

Codensa: crédito fácil para todos

Este caso describe como Codensa, una compañía eléctrica en Bogotá y Cundinamarca (Colombia), desarrolló un modelo de negocio de crédito de consumo de fácil acceso para las poblaciones de bajos ingresos, apalancado por la estructura de costos de su negocio principal. Codensa ofreció crédito al consumo a las poblaciones de bajos ingresos a través de la unidad de negocio Codensa Hogar, vinculando una cadena de valor de grandes minoristas y fabricantes de electrodomésticos. Codensa entró en este negocio como parte de su estrategia de marca comercial, aportando su estructura de facturación como instrumento de cobro de crédito. Durante los primeros cinco años del programa, el 95% de las 450.000 personas que sacaron uno o más préstamos pertenecían a los estratos económicos más bajos y tenían entre 25 y 45 años. El sesenta y seis por ciento de los usuarios de Codensa eran personas que no participaban en el sistema bancario formal. Después de obtener un historial crediticio con Codensa, el 45% de esta población obtuvo acceso a otros servicios financieros. A lo largo de cinco años, Codensa Hogar superó la marca de US $ 250 millones en su cartera de crédito, otorgando préstamos hasta tres veces superiores al salario de los titulares de cuentas de electricidad. Casi el 50% de los clientes solicitaron un nuevo crédito al completar sus pagos. En 2006, las tasas de crecimiento inusual de Codensa Hogar despertaron preocupación entre los accionistas. Si fuera a mantener esta tasa, el excedente del negocio de la energía eléctrica no sería suficiente. Los fondos de crecimiento deben buscarse dentro de la empresa o de una fuente externa. Sin embargo, los miembros de la división financiera no estaban de acuerdo. Argumentaron que el costo de financiamiento que Codensa tenía que pagar a la compañía de electricidad debía incluir un análisis de los riesgos asumidos por la compañía. La diferencia entre las visiones comerciales y financieras planteaba una variedad de desafíos para la dirección general. Este caso puede ser utilizado en cursos intermedios de gestión financiera y estrategia, estrategia financiera y estrategia corporativa o cursos sobre modelos de negocio orientados hacia un "doble fondo".

Autores: Eric F. Rodriguez, Iván Darío Lobo, Nathalia Franco, Roberto Gutiérrez
Universidad: Universidad de los Andes - Colombia
Producto#: Inglés: SKE147/ Español: SKS131
Nota pedagógica: Inglés: SKE148/ Español: SKS132
Año de publicación: 2014
Número de páginas: 20

Temas
Negocios y valor, Financiamiento, Formulación de estrategias, Negocios inclusivos, Microcréditos.

Industria
Tercer Sector/ONG.

Construyamos sus Sueños: Danone de México y Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P.

Desde 1997 hasta el 2001 durante 3 a 4 meses cada año, Danone de México había realizado la campaña de mercadotecnia de causas "Construyamos sus Sueños". A través de esta campaña, la compañía donaba una fracción del precio de cada producto de yogurt que vende a organizaciones de la sociedad civil (OSC) que tienen niños como público meta. Desde 1997 que fue el año en que se inició la campaña, Casa de la Amistad fue la organización mayormente beneficiada. Ésta institución atiende en forma gratuita a niños de escasos recursos que padecen cáncer.

En este caso se explora el nacimiento y la evolución en los primeros 5 años de la relación entre las dos instituciones. La renovación del compromiso se hacía en forma anual y al momento del caso, la dirección de Danone se encontraba en el momento de decisión de la forma en que la campaña debería continuar y en caso de continuar si se debería seguir apoyando o no a CDA.

Autores: Gerardo Lozano, Angel Maass, Christopher Moxon
Universidad: EGADE Business School - México
Producto#: Inglés: SKE010/ Español: SKS008
Nota pedagógica: Ingles: SKE037/ Español: SKS031
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 27

Temas
Alianzas, Negocios y sociedad, Controles de Gerencia, Mercadotecnia sin fines de lucro, Mercadotecnia de causas, Mecánica y dinámica de alianzas intersectoriales, Empresa Social, Responsabilidad Social, Alimentos.

Industria
Alimentos y bebidas.

Construyendo aliados y alianzas: Autopistas del Sol y Fundación SES

Autopistas del Sol (AUSOL), era una empresa que había tenido por origen la sociedad conformada en 1994, momento en el cual resultó seleccionada, por concurso público, como
encargada de la construcción y posterior administración del complejo de autopistas integrado por dos de los principales accesos a la Ciudad de Buenos Aires.

La Fundación SES era una organización no lucrativa creada como grupo informal en 1998 e institucionalizada en el año 2000. Fue organizada por un núcleo de profesionales dedicados al desarrollo de programas de educación no formal destinados a la integración social de los jóvenes en situación de pobreza. Entre sus programas se destacaba el denominado "Grupos Comunitarios de Estudio (GCE)," iniciativa llevada adelante conjuntamente AUSOL, con la finalidad básica de disminuir la deserción del sistema escolar en dos de los barrios cercanos a la referida autopista.

Situado a finales del año 2001, es decir sólo unos meses antes del estallido de la crisis que afectó a Argentina, el núcleo del caso se focaliza en los cambios potenciales y los riesgos que, para el programa GCE, podría acarrear la decisión de AUSOL de ampliar la alianza que había establecido con SES, incorporando a otras empresas. Si bien, tal estrategia se encaminaba a garantizar la continuidad del programa social, también generaba un conjunto de dilemas en ambas organizaciones.

El caso permite además, analizar cómo influye el tipo de negocio que maneja AUSOL en sus vínculos con la comunidad y cómo la empresa visualizó desde el inicio la necesidad de establecer diálogos con los diversos actores sociales (stakeholders) que han tenido relación con la compañía. Adicionalmente, permite discutir algunos de los desafíos que se le presentan a las empresas privadas que administran servicios públicos.

La oportuna identificación de problemas; la comprensión de las demandas sociales que afectan a las empresas que producen externalidades negativas para ciertos grupos de la comunidad en la que operan; así como las oportunidades y riesgos que entrañan las diversas modalidades de vinculación con el entorno; constituyen, entre otras, parte de las herramientas de gestión que se pueden construir o desarrollar a partir del análisis de este caso.

- Complementariamente, puede permitir la discusión de las siguientes temáticas:
- Cambios en la misión y valores de la empresa ante cambios en el contexto de los negocios
- Manejo y prevención de situaciones de crisis o conflictos
- La alianza entre una empresa y una ONG como estrategia de mutuo beneficio.

En consecuencia, dado que el caso muestra como el desarrollo de relaciones con la comunidad tiende a alinearse con las necesidades del negocio, es apto para analizar temas tales como: management estratégico y procesos de cambio; enfoques de estrategia corporativa; visión de oportunidades y desafíos que plantea el contexto social a los negocios. Por ello, se recomienda utilizarlo en cursos centrados en el estudio de estrategias gerenciales.

Autores: Mario Roitter, Gabriel Berger, Cecilia Rena
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés: SKE001/ Español: SKS001
Nota pedagógica: Inglés: SKE028/ Español: SKS024
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 26

Temas
Alianzas estratégicas, Instituciones de beneficencia, Estrategia corporativa, Filantropía, Temas sociales.

Industria
Educación no formal, Infraestructura Urbana, Obras Civiles.

Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM) y ESSO Chile

La Corporación de Ayuda Al niño Quemado (en adelante, COANIQUEM), ha desarrollado alianzas con numerosas organizaciones y empresas en Chile, una estrategia que le ha permitido crecer y expandirse. COANIQUEM es una

organización sin fines de lucro que provee rehabilitación a niños quemados, sin costo para sus familias. Una de las alianzas más importantes de COANIQUEM involucra una relación de larga data con ESSO-Chile (en adelante, ESSO), una subsidiaria de Exxon Mobil International y una de los más grandes distribuidoras de combustible del país.

El caso describe la evolución de la alianza, la cual ha llegado a ser cada vez más importante para ambos socios. Este caso se desarrolló para abordar temas de colaboración de largo plazo, en el contexto de una multinacional que no tiene una política de establecimiento de alianzas formales con organizaciones sin fines de lucro. Hasta aquí, la relación ha progresado porque COANIQUEM ha si extremadamente exitosa y bien manejada, y como resultado de la personalidad carismática de su fundador, el doctor Jorge Rojas. Sin embargo, esta larga relación puede verse amenazada por la decisión de expandirse, construyendo un centro internacional para la rehabilitación de niños quemados (ICTBC) en el nortino puerto de Antofagasta. Esta acción puede hacer peligrar la salud financiera de COANIQUEM. Hay suficientes datos disponibles para discutir las maneras en las cuales la alianza ha sido formada, las necesidades y beneficios de los actores más importantes, y los futuros desafíos, incluyendo la sustentabilidad ante la expansión, liderazgo y temas de directorio.

Este caso puede ser usado en un curso de liderazgo empresarial en el sector social o en cualquier curso que explore relaciones de colaboración en el sector social. También puede ser usado para abordar el rol del liderazgo carismático, la confianza y las relaciones personales en la creación de organizaciones sin fines de lucro, temas de directorio y el manejo y toma de decisiones estratégicas de las instituciones sin fines de lucro y empresas sociales.

Autores: Mladen Koljatic, Monica Silva
Universidad: Pontificia Universidad Católica De Chile - Chile
Producto#: Inglés: SKE009/ Español: SKS007
Nota pedagógica: Inglés: SKE036/ Español: SKS030
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 25

Temas
Alianzas, Instituciones de beneficencia, Filantropía.

Industria
Salud.

Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (Codesser)

Este caso da una mirada general a la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (Codesser), una organización sin fines de lucro creada en la década de los 70 para manejar escuelas técnicas agrícolas en sectores rurales de Chile. Posteriormente, Codesser amplió su giro de acción formando alianzas con otras organizaciones sin fines de lucro para administrar escuelas de otras especialidades de educación secundaria técnica, específicamente colegios industriales y gastronómicos. En el año 2003, los miembros del directorio de Codesser estaban evaluando una oferta que llevaría a la organización a un nuevo nicho de negocios: la compra de un colegio (en vez de sólo administrarlo) y el ofrecimiento de enseñanza primaria y secundaria científico-humanista (en vez de educación secundaria técnica). La discusión del caso está centrada en esta decisión, la cual implica evaluar la coherencia de la misión, competencias organizacionales, viabilidad financiera y oportunidades de crecimiento.

El caso es apropiado para cursos de administración enfocados en temas de estrategia y toma de decisiones estratégicas para organizaciones sin fines de lucro. Puede usarse para introducir tópicos relativos al análisis del entorno de las decisiones, análisis de competencias básicas, factores clave de éxito, estrategias de crecimiento y al criterio necesario para evaluar estas estrategias. Los temas que surgen en el caso también son relevantes para cursos de administración educacional.

Autores: Mladen Koljatic, Mónica Silva
Producto #: Inglés: SKE055/Español: SKS055
Nota Pedagógica: Inglés: SKE056/Español: SKS056
Universidad: Pontificia Universidad Católica de Chile-Chile
Año de Publicación: 2005
Número de Páginas: 25

Temas
Coherencia de la misión, Competencias organizacionales, Viabilidad financiera, Crecimiento.

Corrente Viva: El haz de bambú y el desafío de la sostenibilidad

El caso describe a Corrente Viva, una red formada por 30 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que desarrollan actividades de ayuda social en diversas regiones de la Gran São Paulo. La red se constituyó en el año 2000 y tiene como objetivo fortalecer a las instituciones que la componen, a través del intercambio de experiencias y reflexiones entre sus integrantes, organizados en eslabones regionales o subdivisiones geográficas. También busca la realización de proyectos que atiendan necesidades comunes a las OSC participantes, desarrollando actividades en grupos de trabajo (GT).

Una de las premisas de la red era la responsabilidad compartida, es decir, debería ser viable en todos sus aspectos, por medio de la contribución de sus participantes, sin crear estructuras formales ni institucionalizarse jurídicamente. Las necesidades que surgiesen serían suplidas por las propias OSC y por medio de alianzas con otras organizaciones, evitando así la creación de núcleos centralizadores de poder y decisión, y una estructura administrativa compleja y onerosa.

Sin embargo, a lo largo del tiempo, las soluciones que se encontraron para las diferentes demandas administrativas de la red no correspondían a ese modelo inicial. Surgió la demanda de crear una estructura informal bajo la coordinación de un socio de la red, el Núcleo Maturi, sobrepasando los límites de lo que éste se había propuesto asumir al principio, cuando fue invitado por los financiadores a apoyar la constitución de la red. La apropiación de la gestión de la red por parte de las organizaciones integrantes era incipiente; no parecía viable que ellas lograran desarrollar autonomía de gestión y gobernanza en

el corto plazo. De esa manera, se creó un centro de poder, todavía no formal. A fines del año 2004, el financiamiento del proyecto de construcción de la red concluiría y Corrente Viva tendría que haber encontrado los medios de gestión y los recursos que garantizaran su supervivencia. En esa época, la red lidiaba con la necesidad de definir una configuración organizacional que perpetuara su forma sostenible y autónoma.

El desafío del caso consiste en plasmar ese nuevo formato institucional y de gobernanza, sin debilitar los principios de compartir responsabilidades, controles y decisiones que rigieron la creación de la red, unidos al uso de procesos de decisión participativos, evitando la centralización de poder y la concentración de recursos. El dilema del caso implica varias dimensiones en simultáneo:

¿Cómo mantener la existencia de Corrente Viva sin la intervención directa del Núcleo Maturi, y de Jos – el líder de esa organización y coordinador ejecutivo de la red? ¿Y sin el apoyo financiero que garantizó su creación?
¿Cómo volver a dar forma a Corrente Viva, favoreciendo la movilización efectiva y la participación de las OSC que la componen, en una generación de valor recíproca?
Si no se consigue mantener la configuración en red, ¿cuáles serán los caminos alternos para que esas entidades sobrevivan?
Si mantienen la configuración en red, ¿cuáles serán los desafíos que deberán superar en lo que concierne a modelos de gestión y gobernanza?
Este caso es apropiado para clases que tengan como objetivo discutir el diseño de estructuras organizacionales y el funcionamiento de modelos de gestión participativa para organizaciones de la sociedad civil. Hay estudios que señalan la tendencia de formación de redes en el tercer sector como una forma de hacer viable el fortalecimiento institucional y el desarrollo organizacional de las OSC. Muchas veces, esas redes asumen configuración intersectorial con el fin de añadir diferentes recursos y atribuciones organizacionales.

Los estudiantes deben reflexionar sobre las contradicciones y desafíos que pueden surgir en la evolución de una red, cuando el aumento de la complejidad de gestión pasa a exigir mayor formalización estructural y de procedimientos de gobernanza.

El caso también tiene aplicación en clases de gestión del proceso de cambio, articulación institucional y sostenibilidad y marco legal del tercer sector. En este último tema, se recomienda que se hagan adaptaciones a las particularidades jurídicas de cada país.

Autores: Monica Bose, Elidia Maria Novaes, Luana Schoenmaker, Rosa Maria Fischer
Universidad: Universidade de São Paulo - Brasil
Producto#: Inglés: SKE061/ Portuguese: SKP009
Nota pedagógica: Inglés: SKE062/ Portuguese: SKP010
Año de publicación: 2005
Número de páginas: 22

Temas
Alianças, a Governança Corporativa, Redes, Poder e influência, Serviços sociais.

Industria
Educación no formal, Desarrollo comunitario.

Crear Vale la Pena: el presupuesto como herramienta de gestión

El caso presenta la situación vivida en el año 2002 por la Fundación Crear Vale La Pena (de ahora en adelante CVLP), organización no gubernamental que desde 1993 desarrolló en la Argentina un programa de inclusión social integrando la educación en las artes, la producción artística y la organización social como medios para la promoción y el desarrollo social e individual de personas provenientes de contextos de pobreza. Este objetivo se implementó mediante la organización de centros comunitarios en barrios carenciados. Los centros se autogestionan con el apoyo de la fundación, que provee fondos, maestros y profesores para la enseñanza de las artes, de la docencia, de la organización social y de los distintos oficios que forman parte de la producción artística. Este aprendizaje se lleva a cabo en talleres gratuitos ubicados en los mismos centros, que son coordinados por líderes barriales.

El caso permite analizar la situación económico-financiera en la que se encuentra la organización en abril 2002 como consecuencia de una súbita disminución de los ingresos. La comisión de administración se encuentra ante la necesidad de considerar alternativas de financiamiento que le permitan continuar sus actividades. Se propone el uso de proyecciones financieras (de flujo de fondos) y proyecciones de resultados para el análisis de la situación inmediata y de alternativas futuras de CVLP, mostrando como el presupuesto puede servir para la toma de decisiones del equipo de conducción.

Los estudiantes podrán preparar un presupuesto financiero y un presupuesto de recursos y gastos en base a los datos que se proveen en el caso, reflexionando sobre el uso de esta información en el planeamiento estratégico de la organización. Se podrá discutir en clase la incorporación de datos de gestión que usualmente no se registran contablemente para la preparación de informes contables para terceros, como es el caso de las donaciones recibidas en bienes y servicios que son consumidos en el mismo período, información que resulta relevante cuando se desea mostrar a los donantes el volumen y calidad de la actividad realizada por la organización.

Este caso puede emplearse en cursos de gestión de las organizaciones, que incluyan la utilización de presupuestos económicos y financieros para la toma de decisiones, el análisis de la sensibilidad de las diversas alternativas que se plantea la dirección frente a una crisis, e incluso la aplicación del concepto de punto de equilibrio.

También podría emplearse en cursos de Contabilidad Gerencial para organizaciones sin fines de lucro en los que se necesite mostrar el uso de los presupuestos como información necesaria para analizar la composición de los recursos previstos y la distribución de los gastos, para comprender cómo se verán los indicadores financieros si se cumplen los pronósticos de ingresos y egresos, para estudiar el impacto que tendría el ingreso de nuevos recursos y nuevos gastos sobre el superávit o déficit final, etc.

Autores: Maria Cristina Wirth, Luis E. Sanchez
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés: SKE077/ Español: SKS067
Nota pedagógica: Inglés: SKE078/ Español: SKS068
Año de publicación: 2006
Número de páginas: 10

Temas
Comunicación de crisis, Condiciones económicas, Costos fijos, Costos variables, Controles de gestión, Organizaciones no lucrativas, Crecimiento de los ingresos.

Industria
Educación no formal, Desarrollo comunitario.

Cruzsalud: Medicina para sectores de bajos ingresos

Cruzsalud era una empresa mediana, fundada en noviembre de 2004. Su modelo de negocios estaba basado en el concepto de medicina prepagada a través del cual los suscriptores, en su mayoría residentes de los sectores populares del este de la ciudad de Caracas, Venezuela, recibían un conjunto de servicios de salud a cambio de la cancelación de un monto fijo mensual que podía oscilar entre 9 y 40 mil bolívares ($ 4 y 18.6) mensuales.

Una vez iniciadas las operaciones, la empresa enfrentó dificultades relacionadas con los volúmenes de venta esperados y la cobranza oportuna de las cuotas de afiliación. Entretanto, con la aprobación de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (conocida como Lopcymat) en julio de 2005, creció la demanda de servicios de asistencia médica por parte de las empresas que, a partir de ese momento, estaban obligadas a proveer servicios de seguridad y salud a sus trabajadores, independientemente de su tamaño. Frente a esta situación, se plantea un dilema entre la gerencia de Cruzsalud, que desea que la empresa siga dedicada a atender el mercado de los sectores de bajos ingresos y los accionistas, que ven en el mercado empresarial una oportunidad para aumentar el retorno a su inversión a corto plazo.

La lectura del caso y su discusión en clase tienen como finalidad que los estudiantes:

- Analicen los desafíos que supone concebir y consolidar un modelo de negocio que permita atender las necesidades de los sectores de bajos ingresos y hacerlo de una manera rentable.
- Comprendan la lógica económica de los modelos de negocio con SBI.
- Analicen el papel de la empresa, más allá de la maximización del retorno para los accionistas. Esto es cómo crear valor social para los clientes sin renunciar a la rentabilidad.

Autores: Rosa Amelia González, Horacio Viana
Universidad: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) - Venezuela
Producto#: Inglés: SKE116/ Español: SKS104
Nota pedagógica: Inglés: SKE117/ Español: SKS105
Año de publicación: 2008
Número de páginas: 23

Temas
Negocios inclusivos, Clientes de bajos ingresos, Modelo de negocio, Innovación, Servicios de salud , Medicina prepagada.

Industria
Salud.

Cuando la misión es transformar el entorno: Fundación Proyecto Paria

La Fundación Proyecto Paria (FPP) es una organización sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo integral de las comunidades rurales de la Península Paria, zona muy pobre ubicada en la costa nororiental de Venezuela. La FPP se ha planteado objetivos de cambio social; por ejemplo, desarrollar en la población campesina la disposición a asociarse, para tener mayor poder. Pero incurrió en una importante omisión: no anticipó los obstáculos culturales, sociales o políticos que su iniciativa podía enfrentar. Tal omisión le ha generado serios problemas que amenazan la misma existencia de los programas de la FPP. Eso fue lo que ocurrió con su programa cacao. Una cultura política caracterizada por el amiguismo y el intercambio de favores y beneficios por cuotas de poder (caudillismo clientelar), casi dio al traste con este programa.

A finales de 2001 la FPP culminó la construcción de un esquema institucional para reactivar la economía del cacao, con el propósito de mejorar los ingresos de las comunidades campesinas. En el centro de este esquema institucional se encontraba CARIOCA, una Asociación Civil dedicada al beneficio y comercialización del cacao, cuyo socios eran cinco asociaciones de productores (50%), la FPP (30%) y EMER, una empresa comercial (20%). El esquema fue exitoso desde el principio. CARIOCA exportó en el primer año de existencia 100 toneladas de cacao. Pero hacia finales de 2003 se desarrolló una situación que ponía en peligro, no sólo la vigencia de CARIOCA, sino la existencia misma de la fundación: instigados por los políticos locales, los líderes de las cinco asociaciones de productores intentaron asumir el control total de CARIOCA. Los actores principales del caso enfrentaron un dilema: decidir entre retirarse completamente de CARIOCA, o tratar de recuperar control de la organización. Además, tenían que desarrollar una estrategia de largo plazo para asegurar la vigencia de la FPP en la región de Paria.

Este caso puede ser utilizado en cursos sobre responsabilidad social empresarial, gerencia de ONG, e iniciativa social dirigidos tanto a especialistas en desarrollo social como a gerentes en general. Cuando se trata de especialistas en actividades de desarrollo social, es particularmente útil para que los participantes reflexionen sobre su propia experiencia. Cuando los participantes son gerentes sin experiencia en esas actividades, el caso sirve para discutir el tema de responsabilidad social empresarial e ilustrar las complejidades de promover cambios sociales y de dirigir organizaciones en entornos adversos.

Autores: Josefina F. Bruni-Celli, Ramon Pinango
Universidad: Instituto De Estudios Superiores de Administración (IESA) - Venezuela
Producto#: Inglés: SKE092/ Español: SKS080

Nota pedagógica: Inglés: SKE093/ Español: SKS081
Año de publicación: 2005
Número de páginas: 23

Temas
Desarrollo de la comunidad, Empoderamiento, Pobreza, Empresa social, Cooperativas, Cacao.

Industria
Agronegocios.

Diario La Nación y Red Solidaria

La Nación era uno de los diarios de mayor prestigio en la Argentina con más de 130 años de trayectoria. La Red Solidaria era una organización voluntaria nacida en 1995 que había logrado utilizar los medios de comunicación masiva para realizar colectas en beneficio de distintas entidades y de personas que requirieron tratamientos médicos de alto costo en el exterior del país. El caso de la alianza entre el Diario La Nación y la Red Solidaria ilustra la relación construida por una empresa periodística con una tradición de acciones de bien público y al servicio de sus lectores, y un emprendimiento voluntario, la Red Solidaria, que le dio una nueva vigencia en la Argentina al término solidaridad al desarrollar mecanismos de movilización de la comunidad alrededor de necesidades de resolución inmediata o urgente de personas o familias.

El fundador de la Red Solidaria fue desarrollando relaciones en distintos sectores de La Nación que permitieron generar varios "productos" periodísticos, hasta llegar a un emprendimiento conjunto: los *clasificados solidarios*, publicados diariamente en la contratapa del suplemento de avisos clasificados del diario, en el que ONG difundían sus pedidos de donaciones, e individuos publicaban sus ofertas de colaboración de trabajo voluntario.

El caso permite analizar el papel del liderazgo organizacional en la construcción de alianzas, la utilización de recursos corporativos específicos en acciones de responsabilidad social empresaria, y los beneficios que generan emprendimientos conjuntos entre una empresa y una ONG para los socios.

El caso puede ser utilizado en cursos donde se explore la relación entre empresas y comunidad, en cursos de estrategia corporativa en los que se analiza estrategias de posicionamiento de empresas, o en cursos de marketing estratégico en dónde se examina cómo agregarle atributos de promoción de la solidaridad a un producto periodístico como es un diario.

Autores: Gabriel Berger, Mario Roitter, Cecilia Rena
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés: SKE012 / Español: SKS010
Nota pedagógica: Inglés: SKE039/ Español: SKS033
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 28

Temas
Alianzas estratégicas, Negocios y Sociedad, Empresa social, Responsabilidad social, Voluntariado, Prensa.

Industria
Medios de comunicación, Voluntariado, Filantropía.

El Banco BCI y la Corporación Crédito al Menor

La CCM era una organización sin fines de lucro, creada en 1990 para proteger niñas en riesgo por abandono, pobreza, abuso y antecedentes de disfunción familiar. La iniciativa, promovida por uno de los ejecutivos del BCI, una importante institución financiera en Chile, había crecido hasta transformarse en un ejemplo al esfuerzo en la protección de la juventud en alto riesgo.

Desde sus comienzos, la nueva institución creció bajo el tutelaje del BCI. Los gestores de la iniciativa fueron los ejecutivos y el contralor, quienes daban dinero de sus bolsillos para financiar la institución. En 1994, el presidente del BCI, Luis Enrique Yarur, decidió proveer fondos del banco para la CCM. Aunque no había un acuerdo legal que amarrara al BCI con la CMM, había un compromiso y colaboración de facto entre las dos organizaciones. El BCI hacía donaciones para cubrir los altos costos operacionales de la CCM y también acogía empleados de la CCM en sus instalaciones en Santiago.

La CCM había puesto un gerente profesional a cargo de la administración y reunido una junta de directores compuesta por ex funcionarios y empleados actuales del BCI, que se reunía mensualmente para supervisar las actividades. La alianza entre el BCI y la CCM se había expandido más allá de los empleados para incluir a los clientes del banco, los cuales hacían donaciones mensuales deducidas de sus cuentas.

La organización se expandió más allá de su lugar original en Santiago, a una localidad al sur de Chile, y ahora enfrentaba una solicitud para establecer otro hogar en una ciudad al norte. La expansión había presentado nuevas exigencias financieras a la CCM y en el 2002, Pedro Balla, Presidente del Directorio de la CCM, estaba considerando si continuar o no con la expansión. Esta decisión significaba encontrar nuevas fuentes de financiamiento para la CCM y considerar ir más allá de los límites del banco para buscar nuevos donantes. Estaba preocupado, sin embargo, de que esta última opción pudiera amenazar la especial relación existente entre la CCM y el BCI.

Hay disponible suficiente información para discutir la manera en que la alianza evolucionó, las necesidades y ganancias de los principales actores, y los desafíos que conlleva la expansión.

Este caso puede ser usado en cursos de emprendimiento social, de responsabilidad social corporativa o cualquier curso de nivel de posgrado que aborde esfuerzos colaborativos entre empresas y organizaciones sin fines de lucro.

Autores: Mladen Koljatic, Monica Silva
Universidad: Pontificia Universidad Católica De Chile - Chile
Producto#: Inglés: SKE013 / Español: SKS011
Nota pedagógica: Inglés: SKE040/ Español: SKS034
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 20

Temas

Alianzas, Instituciones de beneficencia, Crecimiento, Filantropía, Menores en situación de riesgo.

Industria
Bancos.

El Centro de Gestión Hospitalaria

En el 2001, la operación del Centro de Gestión Hospitalaria, una corporación mixta sin ánimo de lucro creada en Colombia en 1992 cuya misión es "promover y liderar la transformación de la gestión en salud para contribuir al desarrollo integral del sector", presentó un déficit de 210 millones de pesos (aproximadamente 91.000 dólares). Las directivas necesitaban una estrategia que le permitiera al CGH acabar con su déficit operacional y garantizar su supervivencia. Para generar estas alternativas el caso describe sus orígenes, sus actividades y logros en diez años de existencia, su estructura y la forma en que realizaba sus operaciones cotidianas, y destaca la manera en que algunas empresas han estado vinculadas con el Centro a lo largo de su historia.

El caso describe, como contexto para la decisión estratégica de qué hacer ante el déficit operativo, las principales características del CGH:

- Unas relaciones estrechas con algunos directivos empresariales. El origen del Centro se remonta a la petición de ayuda, al presidente de la organización Corona, hecha por la Junta Directiva de un hospital universitario en Bogotá. Este presidente ofrece ayudar al hospital a través de mejorar su gestión administrativa. Desde entonces distintos directivos del sector privado han aportado capacidad empresarial para mejorar la gestión hospitalaria y participan activamente en el funcionamiento del Centro.
- Unos productos –en capacitación, asesoría, investigación y divulgación– ajustados a las necesidades de los actores del sector. A pesar de la calidad de sus productos y servicios, el CGH ha perdido participación dentro del mercado del sector. Otros consultores y organizaciones (entre los cuales están algunos hospitales) han entrado a competir con el Centro en la oferta de productos y servicios similares. Por haber desarrollado el proyecto "Garantía de Calidad", el CGH tendrá una ventaja competitiva notoria en el tema de calidad en salud cuando el Ministerio de Salud expida la legislación reglamentaria del Sistema de Calidad para el sector de salud colombiano.

Los anexos dan información sobre quiénes son los miembros del Centro, cuál es su estructura de costos e ingresos, y cuál es el margen de contribución de cada tipo de proyecto durante los años 1999, 2000 y 2001. El caso termina a mediados de 2002 y el cierre de la discusión puede relatar lo que sucedió con la entrada del nuevo gobierno en agosto de ese año.

Los estudiantes pueden, al terminar la discusión, comprender cómo es posible crear espacios de *cooperación entre competidores* y la necesidad de *renovar el valor* aportado a cada uno de los socios para mantener viva una alianza. Estos dos aprendizajes ("intellectual takeaways") son fundamentales para quienes están interesados en las alianzas, en especial aquellas entabladas con múltiples socios.

Autores: Roberto Gutiérrez
Universidad: Universidad de Los Andes - Colombia
Producto#: Inglés: SKE011/ Español: SKS009
Nota pedagógica: Inglés: SKE038/ Español: SKS032
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 15

Temas
Alianzas, Empresa Social, Formulación Estratégica.

Industria
Salud.

El compromiso de un líder empresarial con el mejoramiento de la educación

Manuel Ariztía (Don Manuel), respetado dueño de una de las compañías avícolas líderes en Chile, ha forjado una alianza con Melipilla, una municipalidad chilena, para colaborar en la administracióndel sistema educacional público de 13.176 estudiantes. El vehículo usado para esta alianza es la "Corporación Municipal de Melipilla" (CMM), que es definida como una entidad privada, sin fines de lucro, autónoma y apolítica, que provee servicios educacionales y de salud a un nivel municipal. Durante los últimos 15 años, Don Manuel ha llegado a ser un líder en la Junta de Directores de la CMM y ha sido el artífice de los cambios en el desempeño financiero y educacional de la Corporación Municipal. El caso describe la evolución del rol de liderazgo y destaca cuestiones de sucesión en la administración, toma de decisiones, cambio cultural y desafíos colaborativos.

La composición del directorio ha sido un factor clave en el sano estado financiero de la Corporación, un caso excepcional, pues muchas de las Corporaciones Municipales han contraído grandes deudas. El caso abre con el desafío que enfrenta la CMM, porque el gerente general de la Corporación, Hernán Sandoval, quien ha estado a cargo de su administración desde un comienzo, está buscando retirarse. Adicionalmente, la estabilidad del directorio está amenazada por las próximas elecciones de alcalde y el inminente retiro de Don Manuel, cuya presencia ha dado al directorio un elemento de estabilidad a través del tiempo.

El caso aborda temas de sucesión, administración, toma de decisión y colaboración, entre líderes empresariales y organizaciones sin fines de lucro.

Este caso puede ser usado en un curso de liderazgo empresarial en el sector social o cualquier curso de nivel de postgrado que explore la gama de actividades que un negocio puede tomar en el sector social. En particular, pemite la exploración de relaciones de colaboración en el sector educacional. El caso también puede ser usado en secciones de un curso en empresas sociales, para abordar temas relacionados al rol clave que los directorios juegan en el manejo efectivo de las organizaciones educacionales. Los temas de composición de directorio, rotación de los miembros del directorio y sucesión, pueden ser abordados. Hay información suficiente para discutir las maneras en las cuales la alianza ha sido formada, las necesidades de los

principales involucrados, resultados tentativos y desafíos futuros, incluyendo sustentabilidad.

Autores: Rafael Aguila, Mladen Koljatic, Monica Silva
Producto#: Inglés: SKE005/ Español: SKS004
Nota pedagógica: Inglés: SKE032/ Español: SKS027
Universidad: Pontificia Universidad Católica de Chile - Chile
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 21

Temas
Gobierno corporativo, Negociación, Jubilación, Empresa social, Alianzas estratégicas, Educación.

Industria
Educación.

El Escudo Rojo como iniciativa del Ejército de Salvación y sus alternativas de crecimiento económico

Se examina una iniciativa económica exitosa (Escudo Rojo) cuya rentabilidad contribuye a sostener a una institución religiosa centenaria (Ejército de Salvación), al mismo tiempo que crea valor social para los sectores de bajos recursos a partir del servicio que desarrolla: la venta de productos usados. El foco está centrado en la estrategia de crecimiento del Escudo, que debe aumentar su aporte al sostenimiento económico del Ejército de Salvación. A fines de 2007 el protagonista del caso asumía la gestión del emprendimiento y debía proponer alternativas que aumentaran su facturación para contribuir a la sustentabilidad de la organización en la Argentina. El dilema sobre "que hacer" recae en la figura del nuevo directivo, quien imagina diversas opciones de crecimiento, considerando las oportunidades que presenta el contexto. La decisión final queda abierta, e invita a los alumnos a evaluar en clase diversas alternativas estratégicas propuestas por el Director del Escudo Rojo.

El caso puede utilizarse en cursos sobre estrategia y marketing, tanto a nivel de grado como posgrado y MBA.

Autores: Gabriel Berger, Carolina Gowland
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés: SKE123/ Español: SKS110
Nota pedagógica: Inglés: SKE124/ Español: SKS111
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 20

Temas
Negocios inclusivos, Organizaciones sin fines de lucro; Desarrollo de recursos; Estrategia; Evaluación de oportunidades; Consumidores de Bajos Ingresos.

Industria
Reciclaje.

Empleados Ya: el head hunter de los pobres

El caso abre en marzo del año 2008 con Andrés González, la mente emprendedora detrás de Empleados Ya (EY), preocupado por la situación financiera de su nueva empresa. González y Salvador Sáez, profesores de una de las más prestigiosas escuelas de negocios de Santiago de Chile, habían creado EY con un pequeño capital inicial de US$10 mil como una forma de responder a las necesidades de empleo de los segmentos más desposeídos de la población y de las empresas que requerían de sus servicios. En una nación donde el desempleo era históricamente alto, los socios se propusieron lograr un doble objetivo: obtener ganancias (crear valor económico), a la vez que contribuir a resolver un importante problema social (crear valor social). Chile tenía una industria del headhunting para buscar profesionales altamente calificados, sin embargo, el nicho de los empleos de baja calificación era manejado principalmente por el Estado, a través de oficinas dependientes de las municipalidades (Oficinas Municipales de Intermediación Laboral, en adelante OMIL). Estas oficinas no eran eficientes en la intermediación laboral y los empresarios no acudían a ellas para llenar las
vacantes en sus compañías. González percibió que una de las causas del desempleo en los sectores sociales de baja calificación era la limitación de la información disponible en el mercado laboral: los que buscaban trabajo no sabían dónde acudir y las grandes empresas no confiaban en las OMIL para encontrar buenos trabajadores. Ello dejaba abierto un nicho de negocio a quien quisiera hacer de intermediario confiable entre los contratantes y los potenciales empleados de los SBI.

El caso detalla los desafíos que enfrenta EY para mantenerse a flote. A casi tres años de iniciado el negocio, su líder se ha embarcado en una alianza con una organización internacional del ámbito de la intermediación laboral que no ha dado los frutos que esperaba. Sáez está dispuesto a hacer la pérdida y cerrarlo, mas no así González. Sin embargo, ante la realidad de los insatisfactorios resultados financieros de EY, González debe tomar decisiones importantes para rentabilizar el negocio con miras a seguir operando.

El caso es apropiado para cursos enfocados en emprendimiento y en temas relativos a las etapas iniciales de desarrollo de los negocios y cómo construir un modelo de negocio sólido y sustentable. El caso también puede usarse en cursos que aborden temas de negocios en la base de la pirámide, colaboraciones intersectoriales y generación de valor económico y social en negocios con sectores de bajos ingresos.

Autores: Mladen Koljatic, Monica Silva, Jorge Herrera
Universidad: Pontificia Universidad Católica de Chile - Chile
Producto#: Inglés: SKE129/ Español: SKS116
Nota pedagógica: Inglés: SKE130/ Español: SKS117
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 17

Temas
Negocios inclusivos, Reclutamiento de personal, Desempleo.

Industria
Reclutamiento de personal.

Farmacias Ahumada S.A. y Fundación Las Rosas

La alianza entre Farmacias Ahumada (FASA), la más grande cadena de farmacias de Chile, y Fundación Las Rosas (FLR), una institución sin fines de lucro dedicada a la atención de ancianos desprotegidos, nace en 1997 bajo el auspicio de un director de FASA, Alex Fernández. FASA buscó activamente una obra de caridad para crear una alianza con miras a proyectar su imagen en la comunidad y proyectarse como institución socialmente responsable. FLR fue elegida entre otras instituciones por estar orientada a un público de tercera edad, que es un mercado objetivo importante en el rubro farmacéutico, por su manejo transparente y porque no tenía alianzas visibles con otras empresas, como era el caso de otras organizaciones sin fines de lucro.

Es importante que los alumnos comprendan el contexto en que surge la colaboración. El mercado de las farmacias se ha vuelto competitivo y FASA desea diferenciarse de la competencia y ganarse la buena voluntad de la comunidad. Quiere promover su imagen como una empresa socialmente responsable que hace una obra de bien. Para ello requiere buscar un socio y selecciona a FLR.

La colaboración consiste en que los vendedores son entrenados para pedir una pequeña contribución monetaria de los clientes de la farmacia previo a cerrar la compra. Para ello, FASA desarrolló un software especial que "recuerda" a los vendedores solicitar dicha contribución y lleva un registro actualizado, por local y a nivel nacional, de los montos donados por los clientes. Los vendedores son entrenados por Fundación Las Rosas y la misma se ha encargado de hacer difusión pública de la alianza existente entre las dos organizaciones desde una perspectiva institucional.

FASA, por su parte, costea visitas semanales del personal de ventas a los hogares de ancianos, para sensibilizar a los vendedores con la obra que realiza Fundación Las Rosas. Asimismo, le facilita a la Fundación espacio en sus puntos de venta para comercializar tarjetas de saludo navideño en noviembre y diciembre de cada año. Al año 2002, 5% de los gastos operacionales de la Fundación son cubiertos con el aporte de FASA, alcanzando un monto cercano a los US$ 400.000. Este monto podría duplicarse puesto que se estima que a pesar del entrenamiento del personal de venta y los esfuerzos de sensibilización, habría aproximadamente un 50% de las transacciones en las cuales los vendedores no solicitan al cliente una donación.

En los últimos años, FLR ha experimentado un notable crecimiento en cuanto a número de hogares y atención de individuos. Tal crecimiento implica la necesidad de contar con recursos estables que le permita cumplir con su misión. Es en este marco que la consolidación de la alianza con FASA y el desarrollo de nuevas colaboraciones con otras empresas cobran particular relevancia para FLR. La continuación de su crecimiento y supervivencia dependen de su capacidad de generar recursos en forma estable, de manera tal que pueda solventar los gastos de operación y de mantención de la infraestructura para poder brindar la atención de alto costo que requieren los ancianos.

En este marco de necesidad económica, surge para FLR la posibilidad de gestar una nueva relación de colaboración con una cadena internacional de supermercados. El Padre Andrés Ariztía se ve enfrentado a tener que decidir si embarcarse en esta nueva alianza, por el riesgo potencial que ella podría conllevar para la relación con FASA. La visibilidad de una alianza entre FLR y un supermercado podría debilitar el atractivo de la Fundación como aliado de la cadena de farmacias.

El caso podría ser utilizado en cursos de estrategia como forma de profundizar en la temática de construcción de alianzas y valoración y selección de estrategias aplicadas en el ámbito de la colaboración intersectorial.

Autores: Mladen Koljatic, Monica Silva
Universidad: Pontificia Universidad Católica de Chile - Chile
Producto#: Inglés SKE019/ Español SKS016
Nota pedagógica: Inglés: SKE046/ Español: SKS039
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 17

Temas
Alianzas, Instituciones de beneficencia, Filantropía.

Industria
Salud.

Fe y Alegría: ¿Una o varias?

Fe y Alegría (FyA) se define como un "Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social", en el cual se combina la participación de laicos y diversas congregaciones religiosas en co-responsabilidad con la Compañía de Jesús, fundadora de la obra. A finales de 2004 atendía a más de un millón de alumnos en sus programas de educación formal (preescolar, básica y diversificada), así como otras actividades educativas (capacitación laboral, educación de adultos, educación a través de la radio, entre otros) y operaba en 15 países de América Latina. En cada uno de ellos Fe y Alegría funciona como una organización sin fines de lucro de servicio público, con personalidad jurídica propia. En el plano internacional, opera como una Federación de las organizaciones nacionales. En España se constituyó la Fundación Entreculturas–Fe y Alegría, que sirve de plataforma de apoyo y sensibilización para proyectos de cooperación internacional entre Europa y América Latina.

Para FyA la exclusión y baja calidad del servicio educativo son causas de la marginación y la injusticia social. Su lema original refleja esta filosofía: "Fe y Alegría comienza donde termina el asfalto"; consecuentemente, su labor se inició con la fundación de escuelas primarias en zonas marginales de la ciudad de Caracas, Venezuela.

El caso plantea las dificultades que enfrenta una organización social que ha conseguido desarrollar un modelo organizativo muy exitoso para expandir sus actividades por toda América Latina y responder adecuadamente a las particularidades de las distintas realidades locales, pero que tiene serias limitaciones para proyectarla en el plano internacional. El caso se sitúa cronológicamente en septiembre de 2005, cuando el horizonte

del primer Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional (I PGDFI) está próximo a cumplirse y FyA debe decidir dónde quiere estar en 2009 en términos de su posicionamiento internacional y qué debe hacer para lograrlo.

Autor: Rosa A. González
Universidad: Instituto De Estudios Superiores De Administración (IESA) - Venezuela
Producto#: Inglés: SKE101/ Español: SKS089
Nota pedagógica: Inglés: SKE102/ Español: SKS090
Año de publicación: 2008
Número de páginas: 29

Temas
Internacionalización, Gestión del crecimiento, Organizaciones Sin Fines de Lucro, Pobreza, Empresa social, Éxito, Educación, América Latina.

Industria
Educación.

Fundación Acindar y el Programa de Voluntariado Corporativo

La Fundación Acindar, a partir de la iniciativa del fundador de la empresa Arturo Acevedo (abuelo), llevaba 40 años desarrollando una extensa labor en el campo de la educación, la salud y el medio ambiente como brazo ejecutor de la política social de la Empresa Acindar.

Acindar, empresa de origen familiar, era una de las empresas siderúrgicas más importantes de la Argentina, la cual a partir de la crisis económica del los años 2001-2002 había cedido el control a nuevos inversores: Belgo Mineira, empresa brasilera de origen austríaco, a pesar de lo cual Arturo Acevedo (h), nieto del fundador, continuaba como CEO y Presidente de la Compañía.

A lo largo de los años la gestión de RRHH en la empresa se había visto determinada básicamente por dos cuestiones centrales: el permanente crecimiento del negocio que implicó sucesivas instalaciones o adquisiciones de nuevas plantas y que llevó a la compañía a tener una dotación cercana a 3000 personas, y el casi permanente conflicto gremial de la mano de la historia social-sindical del país en la segunda parte del siglo XX.

En el año 2004 la Fundación Acindar desarrollaba su tarea principalmente en las comunidades en las cuales se encontraban ubicadas las plantas fabriles de la compañía, con una orientación estratégica definida claramente hacia el exterior de la empresa y con baja interacción con la gestión operativa de la empresa, particularmente RRHH.

El caso ilustra la situación de cambio que genera la incorporación de los nuevos accionistas para la gestión de la Fundación y de RRHH a partir de la iniciativa de generar un programa de Voluntariado Corporativo, tal como Belgo Mineira venía desarrollando en Brasil: allí el programa integraba los esfuerzos de la Fundación, de la empresa y la de gestión de RRHH en cada planta productiva.

El caso permite analizar los desafíos que plantea la puesta en marcha de un programa de Voluntariado Corporativo en el marco de un cambio de estrategia y gestión que esto implica para las partes involucradas a partir del cambio en el control de la compañía.

El caso puede ser utilizado en cursos de Gestión de RRHH donde se plantea cuál es el campo de acción de RRHH, la relación entre la gestión del área de RRHH y la Fundación de la empresa en el campo de acción comunitaria, así como el manejo de los cambios en la gestión de ambas áreas que implica la llegada de nuevos accionistas con una nueva filosofía de gestión social y de RRHH.

Autores: Ariel Kievsky, Victoria Corti Maderna, Ruth Szvarc, Gabriel Berger
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés: SKE065/ Español: SKS053
Nota pedagógica: Inglés: SKE066/ Español: SKE054
Año de publicación: 2005
Número de páginas: 29

Temas
Agilidad, Gestión del cambio, Estrategia corporativa, Empresa Social, Voluntariado corporativo, Recursos Humanos.

Industria
Hierro y acero.

Fundación Coca-Cola Chile

Este caso nos entrega una perspectiva general del Sistema Coca-Cola en Chile. Está centrado en la Fundación Coca-Cola Chile (FCCC), una organización sin fines de lucro dedicada a la educación, creada en 1992 con donaciones de Coca-Cola de Chile S.A. (CCCH) y de las compañías embotelladoras Andina S.A., Coca-Cola Embonor S.A. y Coca-Cola Polar S.A. La Fundación está enfrentando un dilema respecto de la expansión de su principal programa: los Laboratorios TAVEC. Bajo este programa, la FCCC donaba a colegios públicos laboratorios científicos interactivos como una manera de ayudarlos a enseñar física, química y biología. Cada donación tenía un costo aproximado de US$60.000. En diciembre del 2004, Eduardo Romo, Gerente de Asuntos Corporativos de CCCH y Gerente General de FCCC, estaba revisando una proposición para simplificar los laboratorios, reducir su costo y, por lo tanto, permitir implementar un mayor número de ellos a lo largo de Chile. El caso se centra en esta decisión que implica analizar los pros y contras de la proposición y el rol global de la iniciativa social para el Sistema Coca-Cola en Chile.

El caso es adecuado para cualquier curso de postgrado centrado en responsabilidad social corporativa, especialmente en relación a la creación, desarrollo, crecimiento y evaluación de emprendimientos sociales. Los temas que surgen en el caso también podrían ser relevantes para cursos de administración general, cursos de marketing en áreas como marcas, reputación corporativa y herramientas alternativas de marketing.

Autor: Jorge Herrera

Producto #: Inglés: SKE071/ Español: SKS061
Nota Pedagógica: Inglés: SKE072/Español: SKS062
Universidad: Pontificia Universidad Católica de Chile-Chile
Año de Publicación: 2005
Número de páginas: 19

Temas
Marcas, Negocios y Sociedad, Crecimiento de Negocios, Externalidades, Gestión del Crecimiento, Responsabilidad Social, Educación, Bebidas no alcohólicas.

Industria
Alimentos y bebidas.

Fundación Comunitaria Oaxaca (FCO)

Describe la historia de una de las primeras fundaciones enfocada en una zona geográfica en México, que fue creada por un grupo de fundaciones internacionales (Fundación Rockefeller, Fundación Internacional de la Juventud, Fundación Ford, Fundación MacArthur, Fundación Kellogg), a las cuales posteriormente se unieron empresarios y líderes sociales de renombre de Oaxaca con la finalidad de responder a los conflictos sociales de la región sur de México (ej: Chiapas). La experiencia de FCO ofrece una visión interesante sobre las interacciones entre el sector empresarial y las comunidades sociales, así como el cambio estratégico generado por proyectos que apoyan con limitadas interacciones entre diversos actores, enfocándose en localidades específicas promoviendo explícitamente la colaboración por medio de redes y la creación de capital social.

Autores: Angel Maass, Loretta Serrano
Universidad: EGADE Business School - México
Producto#: Ingles: SKE073/ Español: SKS063
Nota pedagógica: Ingles: SKE074/ Español: SKS064
Año de publicación: 2005
Número de páginas: 28

Temas

Negocios y sociedad, Desarrollo comunitario, Resolución de conflictos, Externalidades, Responsabilidad social, Formulación de estrategias.

Industria
Tercer Sector/ONG.

Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)

Este caso tiene lugar en Chihuahua, uno de los estados más grandes e industrializados de México, localizado en la región noreste de este país. A pesar de su relativa prosperidad, el estado ha presentado severos problemas sociales, tanto en zona rural como urbana. Después de un desastre natural en 1990, los miembros de la comunidad del sector privado se unieron para pedirle al gobierno que aprobara un incremento en el impuesto sobre la nómina (ISN) que pagaban las compañías, así como la creación de un fondo fiduciario que reuniera y asignara dichos fondos para los esfuerzos de reconstrucción de la ciudad. Al pasar de los años, esta iniciativa, creada por los empresarios de la localidad con la finalidad de proveer de un fondo de emergencia para desastres naturales, se convirtió en la Fundación del Empresario Chihuahuense (FECHAC), una organización de la sociedad civil (OSC) a cargo de administrar los recursos del fondo fiduciario.

Autores: Loretta Serrano, Norma Hernández, Carlos Romero
Universidad: EGADE Business School - México
Producto#: Ingles: SKE063/ Español: SKS051
Nota pedagógica: Inglés: SKE064/ Español: SKS052
Año de publicación: 2005
Número de páginas: 32

Temas
Empresas y gobierno, Empresas y sociedad, Recuperación de desastres, Externalidades, Desastres naturales, Empresas sociales, Responsabilidad social, Planeación estratégica, Fondos.

Industria
Asociaciones empresariales.

Fundación Pro Vivienda Social: Las Redes del Emprendedor como Fuente de Recursos

El caso plantea la situación surgida a partir de la crisis económica y política en Argentina a finales del 2001. Dicha situación se venía agravando progresivamente desde 1998, año en que el país había comenzado a experimentar un proceso de creciente parálisis, los indicadores de pobreza subían de manera sistemática, la actividad económica se deterioraba y el congelamiento de las cuentas bancarias reforzaba el mal humor generalizado de la población.

No ajena al contexto, la FPVS comenzó a sentir la repercusión de esta crisis en su funcionamiento. En 1999 se había estancado el número de clientes sumado a que la capacidad para tomar nuevos créditos de los sectores que constituían la cartera de clientes de FPVS se deterioraba. Conforme iba avanzando la recesión, también comenzó a deteriorarse la capacidad de repago de estos actores.

Frente a las crisis social, económica y política de diciembre de 2001, se produce por decisión política el congelamiento de las cuentas bancarias. Esta medida, adoptada a principios de diciembre de 2001, estaba destinada a evitar la caída de buena parte del sistema bancario que no podía resistir el ritmo de retiro de los fondos que realizaban sus clientes y, sobre todo, la creciente fuga de capitales, también generó una parálisis generalizada de la economía, afectando en forma muy aguda a los sectores populares que sobreviven de la economía informal. Sin efectivo la economía informal se paralizó por completo.

Para diciembre de 2001, la FPVS tenía U$ 900.000 de créditos entregados y U$ 450.000 de deuda en el exterior1. Era evidente que la situación era caótica y Raúl Zavalía Lagos debía enfrentarse al Consejo de Administración para discutir soluciones alternativas de salida a la crisis.

A continuación, el caso se centra en la figura de Raúl Zavalía Lagos, como emprendedor social narrando el origen de su vocación, la suma de experiencias previas y su habilidad para liderar el proyecto y desarrollar vínculos y redes con agentes que le permitieron obtener el financiamiento, asesoramiento y los contactos necesarios para llevar adelante la FPVS. Seguidamente el caso relata el origen, etapas iniciales, historia y el impacto de la FPVS. Se destacan principalmente el énfasis en llevar a cabo un proyecto de escala, que cuente con el compromiso de importantes empresarios nacionales que garanticen por un lado la conformación del fondo para el mejoramiento de la vivienda, así como la conformación de un Consejo de Administración que funcione como organismo consultivo y controlador del accionar de la FPVS.

Finalmente, se relata la forma en que la FPVS comienza a responder al empeoramiento de las condiciones económicas y sociales a partir de 1998 desarrollando programas alternativos para captar a nuevos tomadores de créditos. Al no obtener resultados positivos, comienzan a surgir ideas de proyectos alternativos al otorgamiento de créditos, basados en la demanda proveniente de la comunidad en la que actuaban.

Autores: Sergio Postigo, Maria Fernanda Tamborini, Gabriela Bearzi, Gabriel Berger
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés SKE057/ Español SKS047
Nota pedagógica: Inglés: SKE058/ Español: SKS48
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 28

Temas
Mercados emergentes, Emprendedores, Gestión de emprendimientos, Microfinanzas, Desarrollo Comunitario.

Industria
Microfinanzas.

FUTUR: trabajando para la inclusión social

FUTUR era una pequeña organización sin ánimo de lucro, fundada en el año 1996 en Barcelona con la intención de reinsertar social y laboralmente a personas que se encontraban en situación de exclusión. Normalmente se trataba de personas que habían terminado sus condenas en prisiones, madres solteras o separadas sin ingresos y a cargo de niños, a veces incluso maltratadas por su antigua pareja, personas que habían pasado largos periodos sin hogar, gente de más de 45 años en situación de desempleo de larga duración, personas con problemas de toxicomanías y alcoholismo, e inmigrantes con dificultades que habían llegado recientemente a Barcelona sobretodo de Latinoamérica y el norte de África. La actividad laboral que FUTUR ofrecía a estas personas había ido cambiando con el tiempo. Empezó primero en el sector textil, para cambiar luego totalmente de sector y entrar en la restauración. En la restauración se focalizó en los productos de comercio justo y ecológico. Y, así empezó abriendo restaurantes, más tarde se amplió al catering y más recientemente se había ampliado a comedores escolares. Esta última actividad, comedores escolares con productos de comercio justo estaba teniendo mucho éxito. A estas iniciativas se sumaba. Un último proyecto, la venta ambulante en bicicleta de productos ecológicos y comercio justo.

Además, la organización tenía la necesidad de buscar un nuevo local con cocina, puesto que no podían continuar en el sitio que estaban alquilando a un precio simbólico. Ante esta profusión de iniciativas, Manuel Almirall analizaba las ventajas e inconvenientes de la diversificación para una organización como la suya y se planteaba si debería concentrarse en una sola actividad. En definitiva, se planteaba qué estrategia sería más eficaz para llevar a cabo la misión de la organización permitiéndoles a la vez crecer de manera sostenible económicamente y hacer frente al nuevo reto que significaba tener que salir del local donde tenían la cocina central que abastecía a los restaurantes y al catering.

El caso puede servir para que los participantes traten sobre la viabilidad económica de un proyecto social, y la necesidad de pensar bien la sostenibilidad económica y su encaje con la misión de la organización. Concretamente, el caso permite reflexionar y desarrollar la idea de portafolio de actividades, ver cómo éstas se complementan o no, y analizar el grado en que cada una de éstas contribuye a crear valor económico y al desarrollo de la misión. Al mismo tiempo, el caso permite reflexionar sobre cuáles son los factores claves a tener en cuenta para desarrollar con éxito el portafolio de actividades.

Autores: Daniel Arenas, Alfred Vernis
Universidad: ESADE Business School - España
Producto#: Inglés: SKE121/ Español: SKS108
Nota pedagógica: Inglés: SKE122/ Español: SKS109
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 17

Temas
Negocios inclusivos, Inclusión social, Organización sin fines de lucro, Portafolio de actividades, Sostenibilidad económica, “Mission creep”.

Industria
Catering y servicios de alimentación.

Gas Natural BAN y su estrategia hacia los sectores de bajos ingresos

El caso analizado está centrado en un emprendimiento desarrollado por la empresa Gas Natural BAN de extensión de redes para proveer el servicio de gas natural en cinco barrios de bajos ingresos en la periferia de Buenos Aires. El caso muestra la evolución del modelo de negocios para llegar a clientes pertenecientes a sectores de bajos ingresos (SBI), en particular el trabajo realizado con una ONG local, Fundación Pro Vivienda Social (FPVS), que le permitió aprender como trabajar en este tipo de comunidades. Gas Natural BAN pertenecía al Grupo Gas Natural SDG S.A. de España. Esta multinacional de servicios energéticos centraba su actividad en el aprovisionamiento, la distribución y la comercialización de gas natural en España, Latinoamérica e Italia, con un total de 10 millones de clientes. A fines de 2007, el Grupo Gas Natural era el primer operador de distribución de gas natural en Latinoamérica.

En la Argentina, operaba desde que se concretó la privatización de la empresa estatal prestadora del servicio, Gas del Estado. Así, el 28 de diciembre de 1992 Gas Natural BAN, obtuvo la licencia para prestar el servicio público de distribución de gas natural en la Zona Norte de la provincia de Buenos Aires, por un plazo de 35 años, Hasta el año 2002, la empresa no contaba con muchos clientes de bajos recursos. De un total de 1.300.000 clientes, los pertenecientes a barrios SBI alcanzaban cerca de de 100.000 familias. A partir de la experiencia desarrollada con FPVS la empresa había comenzado a desarrollar proyectos de gasificación en barrios con SBI utilizando un modelo de negocios diferente al del cliente tradicional.

El principal dilema que plantea el caso se centra en definir cuáles deberían ser los lineamientos de su estrategia de expansión de redes de gas a SBI, al implementar un nuevo proyecto para llevar gas natural a 12.000 familias adicionales. La experiencia previa –si bien fue considerada exitosa por la empresa- mostró ineficiencias para ampliar la escala de la iniciativa, lo cual condujo a considerar alternativas. En este sentido, surgió el interrogante sobre si el modelo de trabajo con FPVS podría ser optimizado, o si dicho modelo sería replicable en aquellos barrios en donde no estaban presentes las condiciones de Cuartel V, el barrio en el cual había trabajado inicialmente con FPVS. La empresa debe tomar la decisión de continuar o no trabajando con esta ONG en el nuevo proyecto.

Este caso pedagógico permite tratar como tema central el desarrollo de negocios inclusivos basados en la colaboración de una empresa, una organización sin fines de lucro y vecinos. El caso puede ser utilizado en cursos de posgrado sobre Empresa y Sociedad, Responsabilidad Social Empresaria, o Estrategia de Negocios que incluyan temas de BOP.

Autores: Gabriel Berger, Adrian Darmohraj
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés: SKE137/ Español: SKS124
Nota pedagógica: Inglés: SKE138/ Español: SKS125
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 22

Temas
Negocios inclusivos, Responsabilidad Social Corporativa, Estrategia de negocios, Servicios Públicos, Desarrollo comunitario.

Industria
Servicios Públicos.

Grupo Bimbo y Papalote Museo del Niño

Cuando en 1991 se formó un patronato para recaudar fondos para construir el primer museo interactivo en México, una de las primeras empresas convencidas y comprometidas con el proyecto fue Grupo Bimbo; la empresa panificadora más importante en América Latina había decidido apoyar el proyecto de construcción del Papalote Museo del Niño. Aunque éste no sería ni el primer ni el más importante proyecto de responsabilidad social para Grupo Bimbo, sí era el primero en el que se involucraba de una manera más profunda.

En este caso se analizan las ventajas de una alianza con un socio que puede ser estratégico (si se considera dicha alianza como un área de oportunidad para el desarrollo comercial de la empresa) y que al mismo tiempo permite apoyar una causa social. El viejo tabú de que si se apoya una causa social no se debe tomar ninguna ventaja estratégica de este apoyo es convertido por Grupo Bimbo en un: "si apoyas una causa social, sí puedes tomar una ventaja estratégica, esto te permitirá un mayor ingreso y por lo tanto un incremento en la ayuda social.

El caso presenta la disyuntiva respecto a si Grupo Bimbo debía o no ver tal alianza como una oportunidad para desarrollar una ventaja competitiva a través de los niños que visitaban el museo.

Autores: Carlos Romero, Angel Maass
Universidad: EGADE Business School- México
Producto#: Ingles SKE018/ Español SKS015
Nota pedagógica: Inglés: SKE045/ Español: SKS038
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 22

Temas
Manejo de marca, Negocios y Sociedad, Externalidades, Empresa social, Creación de valor, Estrategias de Responsabilidad Social, Alianzas estratégicas, Alimentos.

Industria
Alimentos y bebidas.

Grupo CSU-CCA

El Grupo CSU-CCA es una de las empresas de ventas al por menor más importante de Centro América. El Grupo está conformado por Corporación de Supermercados Unidos (CSU) una cadena de supermercados y la Corporación de Compañías Agroindustriales (CCA) encargada del acopio y distribución de productos frescos y de marca privada para los supermercados de CSU. En el 2003, CSU-CCA estaba prosperando y creciendo rápidamente. En Costa Rica CSU dominaba cerca del 60% del canal de supermercados, equivalente al 30% del mercado total de alimentación local, mercado que cubría a través de cuatro formatos de negocio: el de descuento, el de supermercado tradicional, el de bodega y el de hipermercado, cada uno con su respectivo segmento de mercado. La Corporación era la empresa privada que empleaba más personal en Costa Rica con 9,.500 colaboradores, trabajaba a través de 134 tiendas en Costa Rica y Nicaragua y 350 tiendas como parte de Central American Retail Holding Company (CARHCO).

El Grupo CSU-CCA desarrollaba varios programas de índole social tanto para el personal de empleados como para otros miembros de las comunidades en que operaba. Algunos de estos programas estaban institucionalizados y otros no. En algunas oportunidades el Grupo se había involucrado en ellos por iniciativa personal de alguno de sus empleados o directivos, sin que estuvieran necesariamente alineados a la estrategia de la compañía. A mediados del año 2002, el grupo corporativo tomó la decisión institucional de estructurar sus programas sociales dentro de la estrategia de negocios de la empresa, con el fin de insertarse de manera más efectiva en las comunidades donde operaba. En el marco de esta decisión, en mayo del 2002, se

creó la Dirección de Asuntos Corporativos la cual estaría encargada del tema de responsabilidad social empresarial y comunicación externa con los públicos de interés. La DAC reportaría directamente al Presidente de la Junta Directiva del Grupo CSU-CCA.

En el caso el lector es instado a identificar las características de los programas sociales de CSU-CCA y a asumir el rol de Manuel Zuñiga, Director de la Oficina de Asuntos Corporativos y miembro del Comité de Responsabilidad Social, quien deberá proponer en una próxima reunión: ¿Cuáles emprendimientos apoyar, y cuáles no. ¿Cómo eliminar aquellos que no se apoyarían sin perder la disposición de quienes estaban a cargo de los mismos? ¿Cómo desarrollar en el futuro los programas que se apoyaran, ¿Cómo "evangelizar" a toda la organización sobre la importancia de los programas sociales y aumentar el nivel de participación de los empleados en estos?

Autores: Francisco Leguizamon, Andrea Prado
Universidad: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas – Centroamérica
Producto#: Inglés: SKE088/ Español: SKS076
Nota pedagógica: Inglés: SKE089/ Español: SKS077
Año de publicación: 2006
Número de páginas: 16

Temas
Instituciones de beneficencia, Ventajas competitivas, Filantropía, Programas Sociales, Estrategia de alineación, Supermercados.

Industria
Agronegocios.

Grupo Orsa: El desafío del desarrollo sostenible en el Amazonas

En el año 2002, el Grupo Orsa se componía de varias unidades de negocios en el sector de celulosa, papel y embalajes, facturando casi USD 250 millones en ese año. La estructura del Grupo abarcaba: Orsa Celulose, Papel e Embalagens, con fábricas en São Paulo, Goiás y en la Amazonía; Jarí Celulose y Orsa Florestal, ambos situados en la región de Jarí, en el corazón del bosque amazónico. Además, el principio filosófico de responsabilidad social y ambiental llevó al Grupo a crear una organización sin fines de lucro, la Fundación Orsa, mantenida con el 1% de la facturación bruta anual del Grupo. Más que un simple brazo de actuación social, la Fundación Orsa se volvió una prioridad dentro de las operaciones de la empresa, en virtud de dos factores fundamentales: a) Orsa era una empresa familiar conducida por el principal accionista y presidente Sérgio Amoroso, un empresario volcado a los temas sociales, y b) el alineamiento estratégico, especialmente en la unidad Jarí Celulose, entre los objetivos empresariales y el desarrollo local sostenible.

Considerando los desafíos específicos que enfrentan las empresas de celulosa y los mercados internacionales en general, los consejeros y altos dirigentes del Grupo Orsa necesitaban evaluar el impacto de la estrategia social de la Fundación Orsa en las operaciones de Jarí.

Este caso es especialmente adecuado en cursos que traten sobre estrategia y responsabilidad social corporativa o desarrollo sostenible. También se puede usar en cursos sobre emprendedurismo que deseen enfocar emprendimientos sociales corporativos.

Autores: Rosa Maria Fischer, Decio Zylbersztajs, Joao Teixeira Pires, Luciana Rocha Mendonça
Universidad: Universidade de São Paulo - Brasil
Producto#: Inglés:SKE108/ Portuguese: SKP013
Nota pedagógica: Inglés: SKE109/ Portuguese: SKP014
Año de publicación: 2007
Número de páginas: 30

Temas
Alianças, Estratégia social.

Industria
Papel Celulosa.

Hocol

Este caso empresarial ilustra cómo Hocol competía en la industria de la exploración y extracción de petróleo en Colombia. Algo distintivo de esta compañía petrolera era la construcción dinámica de una idea particular de negocio que involucra la compresión profunda y permanente de las fuerzas que están en el contexto externo de la compañía y que, articuladas a las internas, permiten la construcción simultánea y conjunta de valor económico (rentabilidad económica) y social (promoción del desarrollo social). Hocol diseñó un modelo de negocio a manera de un ciclo de reconciliación y refuerzo mutuo entre las distintas fuerzas que tenían impacto sobre su desempeño durante períodos particulares de su historia.

El caso describe la capacidad de Hocol para entender y transformar las múltiples fuerzas –adversas y convergentes- provenientes de su entorno, desarrollar capacidades internas, y aplicar algunas de sus competencias de negocio para lograr resultados positivos en lo económico, lo social y lo ambiental. La visión reguladora de su modelo de negocio era ser parte activa del tejido económico y social del país, por lo cual entendía el entorno como una constelación de valor económico y social en el que la compañía participaba activamente. Hocol logró diseñar un modelo de negocio bajo el siguiente principio: "el éxito de la compañía se construye gracias al éxito de las personas y grupos que están a su alrededor". Aunque la compañía manifestaba "no tener modelo", era claro que éste era de aprendizaje, experimentación y adaptación incremental y permanente a las exigencias de su contexto externo. La concepción de un modelo de negocios de estas características redireccionó el desarrollo de las actividades de Hocol y, particularmente, del trabajo de su equipo de Asuntos de Gobierno y Comunidades y Protección Industrial, y enmarcó las actividades de su Fundación allí donde desarrollaba sus operaciones productivas. Hocol sostenía que para alcanzar un mejor desempeño económico y social necesitaba comprender y gestionar las distintas presiones emanadas de su entorno y, a la vez, desarrollar recursos y competencias internas que le permitieran convertir las amenazas en oportunidades y responder a las expectativas de los accionistas de la compañía,

los subcontratistas, las comunidades circundantes y otros grupos de interés. En últimas, Hocol se propuso entender la evolución de las necesidades de la sociedad de la cual hacía parte y ayudar a satisfacerlas a través del fortalecimiento de las organizaciones de base y las instituciones gubernamentales.

Autores: Elsa Margarita Uribe, Roberto Gutiérrez, Andrés Barragán
Universidad: Universidad de los Andes - Colombia
Producto#: Inglés: SKE141/ Español: SKS126
Nota pedagógica: Inglés: SKE142/ Español: SKS127
Año de publicación: 2011
Número de páginas: 26

Temas
Entorno competitivo, Valor Social y Valor Económico, Empresa y Sociedad, Gestión ambiental.

Industria
Industria extractiva.

IDEC y la Saga de Auto-Sustentabilidad

El Instituto Brasileño de Defensa del Consumidor: IDEC, es una organización de la sociedad civil, creada en 1987 por un grupo de voluntarios, con el objetivo de promover los derechos y la concientización del consumidor, actuando principalmente en el plano colectivo y preventivo, a través de la información y de la educación.

El IDEC se creó en el contexto de la recuperación de la democracia en Brasil, cuando los temas relacionados a la ciudadanía entraron en la agenda de la sociedad civil, entre ellos los derechos del consumidor. Sus actividades se iniciaron contando básicamente con la actuación voluntaria de colaboradores y priorizando la estrategia de sostenibilidad financiera basada en la captación de recursos de fundaciones y organismos de cooperación nacionales e internacionales. Sin embargo, esa forma de captación de recursos no fue suficiente y la organización comenzó a desarrollar nuevas formas de generación de ingresos, especialmente a través de contribuciones de asociados.

Paralelamente, se mantuvo la captación de recursos de entidades financiadoras y eso le permitió al IDEC capacitarse para diversificar sus actividades, como la realización de pruebas comparativas de productos, la publicación de libros y manuales y la representación colectiva de los intereses de los consumidores. Los temas de actuación de la organización también se ampliaron, abarcando calidad y seguridad de productos, servicios bancarios y planes de salud privados, así como servicios públicos y privatizados en las áreas de telefonía, energía eléctrica y agua.

Ese crecimiento vino acompañado de la formalización de la estructura organizacional y de la creciente profesionalización del cuadro de colaboradores, compuesto por 58 profesionales remunerados en la fecha final de descripción de este caso. Mientras tanto, el IDEC no desarrolló estrategias y acciones dirigidas a su sostenibilidad, acarreando una gran dependencia de recursos de los proyectos, que correspondían al 40% de sus ingresos y cuya tendencia de reducción ponía en riesgo su supervivencia. Para revertir ese cuadro, a fines del año 2003, se elaboró un plan de negocios con el objetivo de hacer que su organización sea auto-sostenible a través de un aumento de ingresos proveniente de la venta de asociaciones, productos y servicios.

El IDEC enfrenta el dilema de implantar o no el plan de negocios que se ha elaborado, ya que sus directrices orientaban hacia una estrategia que podía hacer que el instituto se transforme en prestador de servicios restringidos a un público que paga, lo que contradecía el propósito de su creación. La reflexión que surge se centra en la búsqueda de equilibrio entre la generación de valor económico y la generación de valor social por parte del instituto.

El caso se puede utilizar en clases y seminarios sobre emprendedurismo social y gestión de organizaciones del tercer sector. Se destaca la aplicación en clases cuyos temas aborden los dos temas centrales del caso: la sostenibilidad de organizaciones del tercer sector y la tensión que existe en el desempeño de roles antagónicos: prestación de servicios privados y producción de bienes públicos.

Autores: Monica Bose, Joao Teixeira Pires, Paulo da Rocha Ferreira Borba, Rosa Maria Fischer
Universidad: Universidade de São Paulo - Brasil
Producto#: Inglés: SKE081 /Portuguese: SKP011
Nota pedagógica: Inglés: SKE082/ Portuguese: SKP012
Año de publicación: 2006
Número de páginas: 16

Temas
Crecimiento de negocio, Plano de negocios, Financiamiento, Estructura organizacional, Empresa social, Valores, Dirección y conscientización del consumidor.

Industria
Tercer Sector/ONG

INACAP

INACAP era la institución de educación superior más grande de Chile, con poco más de 54 mil alumnos y cobertura a lo largo de todo el país. Desde 1966 entregaba formación técnica y profesional para el trabajo a través de su Centro de Formación Técnica (CFT) y de su Instituto Profesional (IP).

En el año 2007, dada la creciente competencia de muchos nuevos CFT, IP y universidades privadas que ofrecían educación para el trabajo, INACAP decidió ampliar su oferta de programas técnicos y convertirse en una universidad: la Universidad Tecnológica de Chile. La decisión implicaba aventurarse en la entrega de educación universitaria, un área en la cual no tenía experiencia previa. Uno de sus competidores era el DUOC, el que tenía años de presencia en el mercado y ofrecía educación técnica y profesional de calidad bajo el alero de una de las más prestigiosas universidades del país, la Universidad Católica (UC). El otro competidor era la Universidad Santo Tomás, la cual no gozaba de la reputación de la UC, pero, sin embargo, otorgaba grados universitarios a sus titulados. Ello significaba

que aun cuando sus programas podían no estar a la altura de los de INACAP, los graduados de Santo Tomás poseían un grado universitario, una valioso activo en un país que valoraba de sobremanera los grados académicos. En este escenario, cuando los líderes de INACAP vieron la oportunidad de adquirir la Universidad Vicente Pérez Rosales tomaron una decisión y la compraron. Sin embargo, la decisión implicaba un cambio en la posición estratégica de INACAP. A los pocos meses de concretada la compra, el Rector de INACAP renunció y el nuevo Rector, Gonzalo Vargas, se vio enfrentado a la necesidad de evaluar la coherencia del modelo de negocios con que había venido operando INACAP y decidir su estrategia competitiva.

Autores: Mladen Koljatic, Monica Silva, Jose Rivera
Universidad: Pontificia Universidad Católica De Chile - Chile
Producto#: Inglés: SKE131/ Español: SKS118
Nota pedagógica: Inglés: SKE132/ Español: SKS119
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 21

Temas
Negocios inclusivos, Educación superior, Modelo de negocio, Estrategia, Mapa de grupos estratégicos, Admisión no excluyente.

Industria
Educación.

INDE y Emprendedores Juveniles de Nicaragua

El Programa de Emprendedores Juveniles de Nicaragua, EJN, ejecutado por el Instituto Nicaragüense de Desarrollo, INDE, surgió en 1991 como una filial de Junior Achievement International, JAI, y con el apoyo financiero local por parte de la Agencia Internacional para el Desarrollo, AID. Desde 1997, ya sin el financiamiento de la AID, desarrolló, sin abandonar el modelo JAI, un enfoque sustancialmente diferente en sus esfuerzos de estímulo a la formación de jóvenes emprendedores. Mediante esta nueva modalidad fueron elegidos jóvenes en situación de riesgo como los sujetos principales del programa. Esta versión del programa que recibió el apoyo de la UNICEF para reconfigurar los materiales de enseñanza, dio como resultado un proyecto piloto exitoso, que en 1998 consiguió el premio de innovación por la adecuación del material de JAI a la realidad nicaragüense.

Mientras el nuevo modelo de emprendedores juveniles consiguió el apoyo continuo por parte de UNICEF, el programa tradicional que era fundamentalmente financiado con donaciones de la empresa privada se fue desacelerando, hasta el punto de no registrar ningún beneficiado en el año 2000.

A finales del 2002, la Directora Ejecutiva del programa enfrentaba el desafío de conseguir un apoyo más intensivo para el programa tradicional de EJN, el cual en el año 2001 había recuperado su vigor y beneficiado a 151 jóvenes. También esperaba extender el impacto y la cobertura del programa de EJN nuevo.

Las acciones que en ese momento estaban a su alcance para lograr estos propósitos eran las siguientes:

1. Concentrar sus energías en promover una nueva legislación que permitiera al sector privado realizar donaciones como un gasto deducible de impuestos, para fines educativos, como los destinados a apoyar el programa EJN.
2. Promover la realización de un nuevo convenio con UNICEF, para continuar sirviendo como contraparte de los programas de esa institución en el país, y solicitando a esta organización la inclusión de capital de riesgo para echar a andar las empresas.
3. Conseguir un apoyo más intenso y continuo por parte de las empresas del sector privado para la realización del programa, desarrollando un enfoque distintivo en la consecución de fondos para el programa orientado a jóvenes en situación de riesgo para lograr el apoyo al programa tradicional.

El caso provee información sobre los programas sociales de tres empresas privadas: Texaco, Pizza Hut y Coca Cola, y su relación con el programa tradicional de Emprendores Juveniles..El lector es instado a identificar las características de estas relaciones, así como a ofrecer sugerencias que permitan aprovechar las tenues oportunidades que ofrece la situación para superar la etapa de una colaboración incipiente (donante – receptor) por otra de alianzas estratégicas que redunde en un mayor beneficio mutuo para las empresas y EJN.

A partir de este recuento, al que se dedica una extensión sustantiva del caso, la Directora Ejecutiva de EJN espera identificar algunas pistas que le ayuden a realizar esfuerzos diferenciados en esas empresas para la consecución de fondos para EJN

El caso puede ser utilizado para introducir algunos conceptos relacionados con los emprendimientos sociales, así como para identificar las características de las relaciones (donante - recipiente) que tienen las empresas privadas con el programa de EJN, y de las oportunidades para vínculos más estables y de largo plazo como parece ejemplificarlo la trayectoria de la relación entre UNICEF y EJN.

Autores: Mónica Azofeifa, Francisco Leguizamon
Universidad: INCAE - Centroamérica
Producto#: Inglés SKE020 / Español SKS017
Nota pedagógica: Inglés: SKE047/ Español: SKS040
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 13

Temas
Alianzas, Negocios y Sociedad, Instituciones de beneficencia, Emprendedores, Externalidades, Filantropía, Responsabilidad Social.

Industria
Tercer Sector/ONG.

Inditex: externalización en Tánger

El presente caso de estudio se centra en el Grupo Inditex (ZARA), un grupo español que figura entre los más importantes del mundo en el sector de la moda, al lado de compañías como

GAP, Nike, Benetton y H&M. Inditex era propietaria de las marcas Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Kiddy's Class, y tenía la particularidad de haber asumido como una estrategia central la implantación de un plan de responsabilidad social corporativa (RSC) que abarcaba todos los eslabones de su cadena de producción y venta, lo que la había convertido en una de las empresas líderes en esta materia.

La adopción de esta estrategia respondía al hecho de que el grupo había experimentado profundos cambios en su estructura: por una parte, había pasado de contar con una cadena de producción íntegramente española en 1980 a tener centros productivos y proveedores auditados y homologados en América, África, Europa y Asia en 2003; por otra parte, había pasado de ser una empresa familiar a cotizar en las bolsas mundiales. Todo esto ocurría al mismo tiempo que el sector textil en general era monitorizado y denunciado por diversas ONG e iniciativas de todo el mundo por medio de campañas contra la explotación, la mano de obra infantil y la responsabilidad social en general. Esta situación había planteado nuevos desafíos a Inditex, especialmente en relación con las condiciones laborales, sociales y económicas de los empleados contratados en sus talleres y proveedores, y dio lugar a la creación de un Departamento de Responsabilidad Social Corporativa y un Consejo Social, cuyo objetivo era dirigir las actuaciones del grupo como organización responsable y socialmente comprometida, con el ánimo de transmitir valores de sostenibilidad y respeto a los derechos humanos a través de sus cadenas de producción, distribución y venta.

El caso se centra en una reunión que debía celebrar el Consejo Social, compuesto por cinco personas físicas, miembros de instituciones relevantes del tercer sector. En ella se debía valorar el proyecto piloto desarrollado en Tánger (Marruecos).

El programa de identificación de necesidades de las trabajadoras en las fábricas y los talleres externos (Tánger), que había constituido un auténtico reto para el grupo, se enmarcó en un acuerdo de colaboración entre Inditex y la Fundación Codespa. El programa empezó identificando las necesidades de las trabajadoras de las cadenas de producción y de sus familias, que, por lo general, residían en los barrios menos favorecidos de la ciudad de Tánger, especialmente en las comunas de Beni Makada y Charf. De forma paralela se identificaron cuatro asociaciones comunitarias locales (Ain Hayani, en el barrio de Dradeb-Ain Hayani; Mesnana, en el barrio de Mesnana; Mouatina, en los barrios de Jerari y Beni Makada; y Ben Kirane, en el barrio de Charf), con las que se establecería una alianza con el objetivo de que contribuyeran a mejorar la calidad de vida de las comunidades con las que trabajaban. Estos centros se conocían en el programa como "centros de servicios básicos comunitarios" (CSBC).

El trabajo con los centros de servicios básicos comunitarios (CSBC) se concibió para dar respuesta a determinadas necesidades de las trabajadoras, las familias y las comunidades donde residían los trabajadores del sector textil y de la confección, vinculados directa o indirectamente a las fábricas del grupo de proveedores de Inditex. En la actualidad, la oferta de servicios sociales de estos centros incluía, entre otros, los siguientes servicios: guardería para hijos de mujeres trabajadoras, alfabetización, salud, educación no formal, capacitación técnica básica en confección textil, asistencia jurídica, administrativa y laboral, y programas de sensibilización en temas relacionados con salud e higiene.

El caso puede servir para que los participantes entiendan cómo se puede implantar en una gran multinacional una política de externalización de operaciones dentro de una actuación de RSC, qué tipo de barreras y elementos facilitadores se pueden encontrar y cómo se desarrollan e implantan políticas y prácticas concretas, teniendo presente su efecto transformador sobre la organización. Asimismo, el caso puede permitir analizar las decisiones concretas que debe tomar un Departamento de Responsabilidad Social Corporativa (y su Consejo Social) en el seno de una gran empresa multinacional. La discusión del caso debe permitir a los participantes entender los problemas que se generan en el ámbito de la RSC en relación con la gestión, la comunicación y la reputación, y los problemas y dificultades que pueden surgir en los emprendimientos concretos.

Author: Alfred Vernis y Marc Vilanova.
Universidad: ESADE Business School - España
Producto#: Inglés: SKE099/ Español: SKS087
Nota pedagógica: Inglés: SKE100/ Español: SKS088
Año de publicación: 2006
Número de páginas: 19

Temas
Negocios y Sociedad, Externalidades, Gestión de proveedores, Responsabilidad Social, Relación con stakeholders.

Industria
Textil.

Indupalma y las cooperativas de trabajo asociado, 1991-2002 (B)

Este caso es el tercero de una serie sobre las relaciones entre una empresa, sus trabajadores y su entorno social, económico y político. Las cooperativas de trabajo asociado surgieron como respuesta a las transformaciones de Indupalma, consecuencia de la crisis provocada por más de diez años de una equivocada política de manejo de las relaciones con el sindicato. Trabajadores y campesinos se asociaron para crear unidades autónomas empresariales (por ejemplo, cooperativas, microempresas, asociaciones) con el objeto de ofrecer sus servicios a terceros; éstas organizaciones vendían sus servicios a Indupalma. La empresa invirtió bastantes recursos en procesos de capacitación técnica, administrativa y de desarrollo personal para los cooperados. A partir del trabajo con las cooperativas, fue posible recuperar la viabilidad financiera de la empresa. A la vez, las cooperativas se convirtieron en un motor de desarrollo para toda la región. Como pequeños empresarios y gestores comunitarios en formación, los miembros de estas unidades empresariales empezaban a enfrentar múltiples retos y dificultades de carácter económico y social; el papel de Indupalma en estos desafíos (intervención, paternalismo, apoderamiento, indiferencia) pondría a prueba la solidez y el verdadero impacto del proceso desarrollado.

Este caso permite identificar formas de promover el desarrollo de socios procedentes de grupos de base en contextos donde estos actores no tienen una participación destacada; identificar formas para la generación de valor en alianzas con grupos de base; analizar datos relacionados con ingreso laboral y productividad; e identificar y manejar riesgos asociados a la administración de contratistas independientes.

Autores: Diana Fernández, Diana M. Trujillo, Roberto Gutierrez
Universidad: Universidad de Los Andes - Colombia
Producto#: Inglés SKE026 / Español SKE022
Nota pedagógica: Inglés: SKE052/ Español: SKS044
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 21

Temas
Gestión de stakeholders, Alianzas, Negocios y Sociedad, Instituciones de beneficencia, Cooperativas, Externalidades, Filantropía, Responsabilidad Social, Aceite de palma.

Industria
Agronegocios.

Indupalma (A1): Los primeros años, 1961 – 1977

El caso A1, *"Los primeros años, 1961-1977"*, ilustra el surgimiento y desarrollo de la empresa Indupalma S.A. De una parte, hace énfasis en el esfuerzo y los retos asociados a la creación de una empresa y de otra, presenta las complejas relaciones que surgen de la interacción entre los grupos de interés involucrados en su dinámica, tales como los problemas que resultan cuando se privilegian los intereses de los dueños de la empresa en detrimento del resto de grupos.

Los casos A1 y A2 permiten identificar ("*mapear*") los grupos de interés de una organización y entender las consecuencias de favorecer los intereses de un grupo en detrimento de los intereses de los demás. Además, es posible plantear razones comerciales que justifiquen la articulación de la empresa con su entorno social, y buscar alternativas creativas de interacción, articulación y alianza entre los distintos grupos de interés de una organización.

Autores: Diana Fernandez, Diana M. Trujillo, Roberto Gutierrez
Producto#: Inglés: SKE006/ Español: SKS005
Nota pedagógica: Inglés: SKE033/ Español: SKS028
Universidad: Universidad de los Andes- Colombia
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 9

Temas
Gestión de stakeholders, Alianzas, Empresa y Sociedad, Negociaciones colectivas, Legislación laboral, Responsabilidad social, Aceite de palma.

Indupalma (A2): Los años después del secuestro, 1977 - 1991

El caso A2 se inicia con el desenlace del secuestro. La empresa accede a la presión del M-19 y da instrucciones de salvar a su gerente cueste lo que cueste. Esta presión definió de manera importante los resultados de la convención colectiva de 1977. Sucesivas negociaciones entre empresa y sindicato, en las que no estuvieron ausentes los mecanismos coercitivos de presión, dieron como resultado numerosos compromisos laborales que amenazaron la productividad de Indupalma. Hacia finales de la década de los años 80, la situación de violencia local se agudizó por la presencia en la región de ejércitos armados por fuera de la ley que buscaban combatir a los movimientos guerrilleros. De otra parte, a la gran carga laboral evidente a principios de los años 90, se sumaron dos cambios en las condiciones económicas del entorno. De un lado, la apertura a los mercados externos iniciada por el gobierno del presidente Virgilio Barco. De otro, la caída en los precios internacionales del aceite de palma en los últimos años de la década de los 80. En medio de este panorama inició Indupalma la nueva década y es en este punto donde termina el caso A2.

Los casos A1 y A2 permiten identificar ("*mapear*") los grupos de interés de una organización y entender las consecuencias de favorecer los intereses de un grupo en detrimento de los intereses de los demás. Además, es posible plantear razones comerciales que justifiquen la articulación de la empresa con su entorno social, y buscar alternativas creativas de interacción, articulación y alianza entre los distintos grupos de interés de una organización.

Autores: Diana Fernandez, Diana M. Trujillo, Roberto Gutierrez
Universidad: Universidad de Los Andes - Colombia
Producto#: Inglés SKE025 / Español SKE021
Nota pedagógica: Inglés: SKE033/ Español: SKS028
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 5

Temas
Gestión de stakeholders, Alianzas, Empresa y sociedad, Negociaciones colectivas, Legislación laboral, Responsabilidad social, Aceite de palma.

Industria
Agronegocios.

Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio)

El INBio fue establecido en 1989 para generar y promover un mayor conocimiento sobre la diversidad biológica de Costa Rica, y estimular su uso sostenible. La actividad de INBio empezó con el inventario de la biodiversidad en Costa Rica, y luego se fue expandiendo a otras actividades relacionadas como la bioprospección, la conservación, el INBioparque, entre otras. La organización había sido dirigida desde sus inicios por su líder fundador, Rodrigo Gámez. En el 2002, la organización diseñó y empezó a implementar un plan estratégico de 4 años, el cual se denominó "Hacia un INBio sostenible". Este plan buscaba introducir varios cambios como variantes en la estructura organizacional, mejoras en la gestión del recurso humano, y la puesta en marcha de un proceso de sucesión planificada.

Cursos en los que se puede utilizar

- Liderazgo: Sucesión de liderazgo.
- Gestión de empresas sin ánimo de lucro: Sostenibilidad del emprendimiento, Organización.

Autores: Enrique Ogliastri y Juliano Flores
Universidad: INCAE - CENTROAMÉRICA
Producto#: Inglés: SKE112/ Español: SKS098
Nota pedagógica: Inglés: SKE113/ Español: SKS099
Epílogo: Inglés: SKE118/ Español: SKS106
Año de publicación: 2007
Número de páginas: 18

Temas
Gestión de Organizaciones Sin Fines de Lucro, Gobierno, Liderazgo, Sostenibilidad.

Industria
Medio Ambiente, Biodiversidad.

Intermón Oxfam: el conflicto entre eficiencia y valores

Fran Equiza, director de Recursos Humanos de Intermón Oxfam (IO), estaba repasando los resúmenes de los currículos de los cuatro candidatos finalistas para ocupar la plaza de director del Departamento Territorial.

Fran llevaba poco más de tres años en la organización. Con anterioridad había trabajado en un instituto de investigación sobre temas de gobernabilidad y, previamente, había sido director de una pequeña organización de desarrollo. Era licenciado en Administración de Empresas y, desde muy joven, había mostrado interés por los temas relacionados con la cooperación al desarrollo. Hacía algún tiempo que Fran había detectado cierto grado de tensión interna entre una visión de la organización más orientada a los resultados, la eficiencia y la eficacia, y otros estilos quizá más misionales. Se preguntaba cómo podía tratar esas tensiones y qué relevancia tenían en el proceso de selección del mejor candidato.

El caso permite trabajar muy bien la tensión que sufre una organización no lucrativa al crecer. Por un lado se encuentra una parte de la organización muy volcada a la captación de fondos, a la transparencia, al marketing y la comunicación, al crecimiento. Y, por otro lado, otra parte de la organización muy volcada en la misión, en la gestión de los proyectos y sus beneficiarios, en la "advocacy" contra empresas que no cumplen los derechos humanos. Es un caso introductorio de un curso de estrategia y/o política de empresa, que quiera introducir la especificidad de la gestión en las organizaciones no lucrativas.

Autores: Alfred Vernis, Angel Saz-Carranza
Universidad: ESADE Business School - España
Producto#: Inglés: SKE075/ Español: SKS065
Nota pedagógica: Inglés: SKE076/ Español: SKS066
Año de publicación: 2006
Número de páginas: 28

Temas
Consejo Directivo, Declaraciones de misión, Productividad, Valores, Crecimiento Organizativo, Recursos Humanos, Defensa de Derechos Humanos.

Industria
Tercer Sector/ONG.

La contribución de Coca-Cola FEMSA a la paz

En el año 2003 la empresa FEMSA, empresa originaria en México, compró el 100% de las acciones de la mayor franquicia del sistema Coca-Cola en América Latina (PANAMCO), con lo cual tomó las riendas de la venta de gaseosas y otras bebidas en diferentes países de Sur América como Colombia, país que todavía y desde los años setenta seguía teniendo conflictos con grupos armados.

Este caso explora cómo la empresa Coca-Cola FEMSA incorporó en su estrategia de sustentabilidad diferentes iniciativas destinadas a apoyar un proceso de desmovilización pacífica llevado a cabo por la Alta Consejería para Reintegración (ACR) del gobierno colombiano. Como parte de este proceso de desarme, la ACR ofrecía a los desmovilizados diferentes opciones de reinserción a la sociedad tales como financiamientos para empezar sus negocios, vinculaciones con empresas para conseguir trabajos, entre otras, que también eran compartidas con el sector empresarial para ver de qué forma podían apoyar al proceso.

Hacia agosto de 2011, Coca-Cola FEMSA ya tenía un poco más de tres años colaborando con el gobierno de Colombia y había diversificado sus iniciativas para apoyar no sólo a los desmovilizados, sino a efectivos del ejército, a las víctimas y a la sociedad general afectada por el conflicto. Sin embargo, a pesar de estos múltiples esfuerzos, el impacto real que las acciones de la compañía tenían en la solución del problema de la reintegración de más de 50,000 desmovilizados todavía era insignificante. Por ello, la ACR solicitaba a la empresa un mayor compromiso a través de una campaña masiva de difusión de las iniciativas para motivar e incrementar la participación de más empresas.

Autores: Francisco Layrisse, Gerardo Lozano, Rosa Amelia Gonzales
Universidad: EGADE Business School – Mexico y IESA - Venezuela
Producto#: Inglés: SKE143/ Español: SKS094
Nota pedagógica: Inglés: SKE144/ Español: SKS095
Año de publicación:2012
Número de páginas: 30

Temas
Responsabilidad social, Trabajo con comunidades, Negocios y sociedad, Emprendimientos sociales.

Industria
Tercer Sector/ONG.

La Fageda

Cristóbal Colón, fundador y presidente de La Fageda llevaba más de 25 años al frente de esta cooperativa dedicada principalmente a la producción de yogures y postres lácteos y que empleaba a gran parte de las personas con discapacidad psíquica de la comarca de la Garrotxa.

Cristóbal Colón había conseguido que los yogures producidos en una pequeña localidad lejos del área de influencia de Barcelona, se encontraran en el mismo lineal de los supermercados e hipermercados que Danone, líder indiscutible del sector en España. El lugar en el lineal se lo había ganado La Fageda gracias a realizar un yogurt de calidad que el consumidor identificaba como un producto de granja: casero y natural. A finales del año 2007 la principal preocupación de Cristóbal Colón era cómo mantener los yogures La Fageda en los lineales de la distribución. Por un lado las grandes multinacionales de la alimentación cada vez tenían más poder de negociación enfrente de los distribuidores. Por otro lado, algunos de los distribuidores más importantes estaban dando más importancia a sus propias marcas blancas. Colón se preguntaba si podría mantener en el medio y largo plazo su situación competitiva al mismo tiempo que mantener el espíritu fundacional del proyecto La Fageda. Para Colón lo que más importante era mantener los puestos de trabajo que permitían la integración social y laboral de personas con discapacidad psíquica.

El caso puede adaptarse a un curso intermedio de política de empresa en que se presupone que los estudiantes han asumido los conocimientos previos de análisis estratégico - aunque el caso permite también poder realizar esta fase si se considera oportuno. Y que se pueden resumir en definición de misión/visión, objetivos, estrategias y políticas, análisis externo, análisis interno. El caso también puede servir para que participantes de Organizaciones no lucrativas, Fundaciones, etc. entiendan la dificultad de competir en el mercado y a la vez mantener los valores y la razón de ser de la organización.

Autores: Alfred Vernis, Laura Lamolia, Daniel Arenas
Universidad: ESADE Business School - España
Producto#: Inglés: SKE119/ Español: SKS120
Nota pedagógica: Inglés: SKE120/ Español: SKS107
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 14

Temas
Emprendimientos sociales, Crecimiento, Pequeña y Mediana Empresa (PYME), Negocios Inclusivos, Cooperativa, Personas con discapacidad, Productos lácteos.

Industria
Alimentos y bebidas.

La Fageda (B)

En 30 años, La Fageda había superado varios hitos empresariales que formaron los pasos para alcanzar un objetivo final. Este objetivo final siempre ha sido la integración social y laboral de individuos mentalmente desafiados poniendo el énfasis en las capacidades de cada persona. Desde finales de 2007 hasta principios de 2013 la empresa experimentó un crecimiento mediante la ampliación de su línea de yogur y la diversificación en nuevos productos. Esto permitió a La Fageda alcanzar la segunda posición después de Danone en el mercado catalán de yogures y, al mismo tiempo, operar en varios entornos competitivos. Ahora, el empresario social Cristóbal Colón tiene que pensar en su sucesión y si la empresa tiene que seguir creciendo. ¿Cuáles son sus opciones? Colección de casos de ESADE Business School.

Autores: Alfred Vernis, Lourdes Urriolagoitia
Universidad: ESADE Business School - Barcelona
Producto#: Inglés: SKE153/ Español: SKS137
Nota Pedagógica: Inglés: SKE154/ Español: SKS138
Año de publicación: 2014
Número de páginas: 21

Temas
Negocios inclusivos, Responsabilidad social, Gestión del crecimiento, Estructura organizacional, Personas con dicapacidad.

Industria
Alimentos y bebidas.

La internacionalización del Grupo ARCOR y la Fundación ARCOR en Brasil

El caso presenta una discusión alrededor de los procesos de expansión comercial, productiva, y de la acción social más allá de las fronteras nacionales, experimentados por el Grupo ARCOR de la Argentina. Este proceso de expansión ha sido ejemplificado a partir de la estrategia seguida por la mencionada empresa en el mercado brasileño durante la década de 1990.

El caso describe el proceso de expansión del Grupo ARCOR de la Argentina en Brasil en el marco del proceso de internacionalización que le permitió llegar con su propia marca a más de 100 países en los 5 continentes. A partir de la instalación en Brasil de su primera planta en 1981, el Grupo ARCOR comenzó a complementar las exportaciones que realizaba al mercado brasileño con la elaboración local de golosinas. En la década de 1990, y luego de algunas dificultades iniciales, el negocio se expandió, mediante la construcción de una moderna fábrica de chocolates a fines de dicho período. El negocio en Brasil era el más importante que tenía el Grupo ARCOR fuera de la Argentina. Además de producir para el mercado interno, ARCOR do Brasil se transformó en el primer exportador de golosinas de ese país. El Grupo ARCOR trataba de lograr economías de especialización en sus operaciones en Brasil y las exportaciones desde las filiales brasileñas eran complementarias a las que se hacían desde la Argentina.

El Grupo ARCOR era una firma especializada en la elaboración de golosinas, chocolates, galletitas y alimentos, que contaba con un volumen de producción de más de 1.500 toneladas diarias, y empleaba a más de 12.000 personas. Exportaba una amplia variedad de productos, y era la empresa argentina que más mercados atendía a nivel global.

Creada en 1991, la Fundación ARCOR se destacaba por los programas de inversión social en el área de la infancia y, en especial, por la profesionalización y la envergadura de sus operaciones en la Argentina. Como resultado de un proceso de planeamiento estratégico llevado a cabo en 2004, la Fundación definió, como uno de sus objetivos, ser reconocida en América Latina por la calidad de su inversión social en la infancia.

Prácticamente desde sus inicios la Fundación se concentró en la problemática de los niños a través de la educación. El 70% del presupuesto de la Fundación estaba destinado a la detección y apoyo de oportunidades educativas para los pequeños durante sus primeros 8 años de vida. A tal efecto, no sólo contemplaba la generación de modelos de intervención, sino también la movilización de actores, la producción de conocimiento y la incidencia en políticas públicas. Su otro eje estratégico era el trabajo con comunidades a través de organizaciones y, fundamentalmente, a través de grupos de entidades, como una forma de potenciar recursos, movilizar actores y articular esfuerzos en torno a actores públicos y privados. Aunque la filial de ARCOR en Brasil realizaba desde sus inicios una serie de acciones en materia educacional, social y ambiental, recién a fines de la década del 90 el Grupo decidió plantearse la intervención de la Fundación para que apoye las actividades hacia la comunidad acompañando el crecimiento de su filial en dicho país. Así, entre las acciones realizadas, el caso menciona la cooperación con el Instituto World Childhood Foundation y con la Fundación Vitae –en ambos casos con el propósito de atender la problemática de la infancia en el contexto local-, y la implementación de programas desarrollados por la Fundación ARCOR en la Argentina, entre los cuales se encontraba "Mi Escuela Crece". Asimismo, y no menos importante, se subraya la realización de un relevamiento de las prácticas sociales corporativas desarrolladas hasta aquel momento, identificando la existencia de un accionar disperso y filantrópico.

Finalmente, el caso concluye con la presentación de un dilema que gira alrededor de la estrategia a seguir por ARCOR do Brasil en materia de su accionar social corporativo frente a un cambio en el escenario local.

Este caso puede ser utilizado en cursos de negocios internacionales, en cursos de estrategia corporativa en los que se analizan estrategias de posicionamiento de empresas en mercados internacionales, o en cursos donde se explore la relación entre empresas y comunidad.

Autores: Gabriel Berger, Daniel Chudnovsky, Mario M, Roitter
Universidad: Universidad de San Andrés - Argentina
Producto#: Inglés: SKE110/ Español: SKS096
Nota pedagógica: Inglés: SKE111/ Español: SKS097
Año de publicación: 2008
Número de páginas: 18

Temas
Negocios y Sociedad, Relaciones Comunitarias, Externalidades, Globalización, Responsabilidad Social, Educación, Trabajo con Comunidades, Golosinas, Alimentos.

Industria
Alimentos y bebidas.

Las iniciativas sociales de Ron Santa Teresa

C. A. Ron Santa Teresa (CARST) es una de las empresas familiares más antiguas de Venezuela. La fabricación del ron se encuentra entre las industrias más emblemáticas de Venezuela, ya que su producción se remonta a la época de la colonia y el ron venezolano es reconocido mundialmente por su alta calidad. En 2004 Venezuela ocupó el noveno lugar entre los países productores de ron en el mundo, con ventas anuales de 2,75 millones de cajas de 8 litros cada una. CARST es la cuarta compañía productora de ron del mundo (1,3 millones de cajas), precedida por Bacardí (E.E.U.U), Tanduay (Filipinas) y Diageo (Reino Unido); controla el 40 por ciento del mercado venezolano y tiene una presencia creciente en el mercado internacional a través de la exportación principalmente a los Estados Unidos y España, países donde el consumo de esta categoría de producto se ha venido incrementando.

El caso plantea los retos que enfrenta una empresa que pone en marcha iniciativas sociales innovadoras que responden inicialmente a las amenazas de un entorno empobrecido y altamente polarizado política y socialmente: invasiones, asaltos, entre otros. Permite analizar la evolución de las iniciativas y la incorporación de las mismas en las estrategias de la compañía.

El foco del caso está situado cronológicamente en abril de 2004, momento en el cual Alberto Vollmer - nuevo Presidente Ejecutivo e hijo del accionista mayoritario - debe convencer a la junta directiva de CARST de las ventajas que se derivan de las iniciativas sociales. Para esto debe articular un plan de evolución de las iniciativas sociales.

Este caso puede ser utilizado en cursos de postgrado y programas de formación ejecutiva en los temas de iniciativa empresarial social, liderazgo, ética y cambio organizacional.

Autores: Rosa Amelia González, Patricia Marquez
Universidad: Instituto De Estudios Superiores de Administración (IESA) - Venezuela
Producto#: SKE Inglés 059/ Español SKS049
Nota pedagógica: Inglés: SKE060/ Español: SKS050
Año de publicación: 2005
Número de páginas: 22

Temas
Responsabilidad Social Corporativa, Liderazgo, Estrategia, Cambio Organizacional, Rehabilitación de delincuentes, Relación con comunidades, Bebidas alcohólicas.

Industria
Alimentos y bebidas.

Líderes Siglo XXI

El caso ilustra el nacimiento, evolución y retos del programa Líderes Siglo XXI. Líderes es un programa de alianzas entre empresas privadas y colegios para mejorar la calidad de la educación. El programa nace en Bogotá en 1994 con un grupo conformado por 10 parejas de empresarios y colegios, y crece a escala nacional hasta completar 17 grupos que integran a 189 colegios y 109 empresas en el año 2002.

Este caso puede ser usado para enseñar sobre:

- La empresa y su interdependencia con el entorno; en particular, en la dimensión social con la comunidad y en la dimensión política con el Estado.
- La generación de valor en las alianzas intersectoriales.
- Gestión pública de empresarios privados.
- Administración de instituciones educativas.

Autores: Diana M. Trujillo, Roberto Gutierrez
Universidad: Universidad de Los Andes - Colombia
Producto#: Inglés: SKE021/ Español SKS018
Nota pedagógica: Inglés: SKE048/ Español: SKS041
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 25

Temas
Voluntariado Corporativo, Alianzas, Negocios y Sociedad, Instituciones de beneficencia, Externalidades, Estructura organizativa, Filantropía, Responsabilidad Social, Educación.

Industria
Educación.

Los desafíos para el Minuto de Dios (A)

Este es un caso de alianzas, de aprendizaje organizacional en el desarrollo de alianzas. El Minuto de Dios cuenta con una vasta experiencia en la conformación de colaboraciones con el sector público y con el sector privado. Sin embargo, a comienzos del año 2000 intentó consolidar una alianza con el gremio de floricultores Asocolflores, que dos años después había alcanzado pocos resultados. El proyecto alrededor del cual se intenta hacer la alianza es *Construcción de Comunidades*, un modelo creado por petición del Banco Interamericano de Desarrollo en 1998. Este proyecto fue el instrumento a través del cual la Corporación Minuto de Dios retomó los valores que había tenido en sus orígenes y que el crecimiento, durante 40 años de existencia, había transformado. A principios de los noventa, la Corporación llegó a competir con las compañías privadas de construcción sin tener claras ventajas competitivas frente a ellos. El modelo *Construcción de Comunidades* intentó rescatar el trabajo social del Minuto como su ventaja competitiva frente a los demás proveedores de soluciones de vivienda.

El caso ilustra el nacimiento, evolución y madurez de una empresa social como la Organización Minuto de Dios, el liderazgo de su fundador el Sacerdote Eudista Rafael García Herreros y las distintas formas de colaboración intersectorial que logró la organización a lo largo del tiempo. El caso presenta el contexto en el cual la Corporación Minuto de Dios necesita analizar el fracaso de una alianza en contraste con infinidad de éxitos y a partir del análisis, tomar decisiones sobre cómo hacer realidad la alianza con Asocolflores.

El caso puede ser usado para enseñar sobre:
- El nacimiento, la evolución y la profesionalización de las empresas sociales,
- La formación, maduración, gerencia y retos de las alianzas intersectoriales,
- Los esfuerzos e impacto de las empresas de negocios en el sector social.

Autores: Diana M. Trujillo, Roberto Gutierrez, Jaime A. Ruiz
Universidad: Universidad de Los Andes - Colombia
Producto#: Inglés: SKE015/ Español: SKS013
Nota pedagógica: Inglés: SKE042/ Español: SKS036
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 15

Temas
Alianzas, Instituciones de beneficencia, Filantropía, Servicios Sociales, Construcción de viviendas.

Industria
Construcción, Viviendas, Materiales de construcción.

Los desafíos para el Minuto de Dios (B)

Este caso B es el epílogo que describe lo sucedido en la relación entre la Corporación Minuto de Dios y Asocolflores durante los primeros ocho meses del 2002. Esta parte puede entregarse a los participantes en la discusión como información sobre aquellas características importantes en el establecimiento de una alianza.

Autores: Diana M. Trujillo, Roberto Gutierrez, Jaime A. Ruiz
Universidad: Universidad de Los Andes - Colombia
Producto#: Inglés SKE027 / Español SKS023
Año de publicación: 2003
Nota pedagógica: Inglés: SKE042/ Español: SKS036
Número de páginas: 2

Temas
Alianzas, Instituciones de beneficencia, Filantropía, Servicios sociales, Construcción de viviendas.

Industria
Construcción, Viviendas, Materiales de construcción.

Mariposas de Costa Rica

En julio de 2007 Joris Brinckerhoff, fundador y dueño de Costa Rica Entomological Supplies (CRES), debe decidir si aceptar o no una oferta de RBA, una empresa editorial con sede en Barcelona, España, para venderles mariposas enmarcadas como parte de su programa de "coleccionables" para niños de escuela. Joris, quien había sido pionero en la exportación de crisálidas vivas a exhibidores de mariposas en Estados Unidos y Europa, siempre había evitado la venta de mariposas enmarcadas o "bienes muertos", que según él era un negocio inestable, de bajo margen. Además, la propuesta de RBA requeriría una inversión adicional y un incremento en costos indirectos. Por otro lado, pensaba que la oferta de RBA podría ser atractivo a CRES y a sus numerosos proveedores ubicados a lo largo del país. Actualmente la sobreoferta de crisálidas de mariposa estaba perjudicando no solo su propio negocio sino también el

bienestar de decenas de criadores, muchos de los cuales habían sido familias rurales de bajos ingresos, poniendo en peligro los avances sociales que se habían hecho en los últimos años.

Autores: Ickis John C.
Universidad: INCAE - Centroamérica
Producto#: Inglés: SKE1114/ Español: SKS102
Nota pedagógica: Inglés: SKE115/ Español: SKS103
Año de publicación: 2008
Número de páginas: 20

Temas
Negocios inclusivos, Agronegocios, Empresa social, Industria de las mariposas.

Industria
Agonegocios.

Medioambiente, desarrollo y participación: los dilemas de la Asociación Civil Labor

La Asociación Civil Labor es una organización privada sin fines de lucro fundada en 1981 en Ilo, ciudad ubicada en una importante zona de explotación minera y pesquera en el sur del Perú. Su misión original era defender los derechos y promover el liderazgo de los trabajadores de la industria minera pero, durante su primera década de operación, evolucionó hacia la defensa del desarrollo comunitario sostenible y de los derechos de las comunidades afectadas por las actividades extractivas. El caso de Labor es particularmente relevante para analizar algunos desafíos típicos que enfrentan las organizaciones cuyo desempeño institucional está orientado al apoyo y la defensa de derechos ciudadanos básicos.

A través de los años, Labor se consolidó como institución y tuvo un importante impacto en el campo de la defensa del medio ambiente, en la creación de una mayor conciencia sobre los impactos derivados de las actividades extractivas y en la generación de nuevas políticas públicas para este sector en el Perú. Este caso es especialmente interesante por la estrecha vinculación que la ONG tuvo durante años con el gobierno municipal, lo que generó favorables resultados a la población de Ilo pero, a la vez, produjo dilemas para Labor respecto de su identidad, misión y autonomía, siendo una organización formalmente no gubernamental. Estas dificultades llegaron a un punto crucial en 1997, cuando la propuesta de establecer una nueva planta de energía alimentada con carbón, en una zona destinada para fines turísticos y recreativos, generó posiciones encontradas entre el municipio y la ONG, dividiendo a la población local. Las decisiones que Labor adopte sobre este tema, tendrán repercusiones de largo plazo en el desarrollo de la organización, que se verá obligada a replantear su relación con una parte significativa de la población de Ilo, así como con sus donantes y/o con el Alcalde.

Autores: Felipe Portocarrero, Cynthia Sanborn, Elsa del Castillo y Martha Chávez
Universidad: Universidad del Pacífico - Perú
Producto#: Inglés: SKE103/ Español: SKS091
Nota pedagógica: Inglés: SKE104/ Español: SKS092
Epílogo: Inglés: SKE105/ Español: SKS093
Año de publicación: 2007
Número de páginas: 18

Temas
Rendición de cuentas; Empresa y sociedad; Recursos, conservación y consumo energéticos, Gestión medioambiental, Influencia, Gobiernos locales, Control de la polución y Responsabilidad social.

Industria
Tercer Sector/ONG.

Moviendo montañas: el caso de Compañía Minera Antamina

La Compañía Minera Antamina S.A. (CMA) es una empresa peruana cuyos yacimientos fueron concesionados después de un prolongado proceso de privatización que culminó en 1996. Las fases de exploración y construcción de la operación minera se llevaron a cabo entre 1997 y 2001, año en que la operación entró en la etapa de producción. Se trata de un enorme complejo minero productor de cobre, zinc, plata, molibdeno y bismuto, localizado en el distrito de San Marcos en el departamento de Ancash, entre los 4,200 y 4,700 m.s.n.m. Su construcción demandó una inversión total de US$ 2,260 millones, y su estructura de propiedad, luego de diversos cambios, terminó conformada por un consorcio de origen extranjero integrado por: BHP Billiton (australiano-inglés), Noranda Inc. (canadiense), Teck-Cominco Limited (canadiense) y Mitsubishi Corporation (japonesa).

La importancia de CMA radica no sólo en la enorme gravitación económica y social que tiene la minería en la región andina, sino también en la escala de sus actividades (tercer productor mundial de zinc, séptimo de cobre, y la mayor operación combinada de ambos minerales en el mundo), y su posicionamiento como empresa líder en temas ambientales y sociales. No obstante ser una empresa de reciente creación, CMA ha tenido que enfrentar una serie de complejos desafíos, con el fin de convertirse en una organización económicamente viable, además de social y ambientalmente responsable. Este objetivo ha implicado desarrollar capacidades institucionales (resolución de conflictos, manejo de contextos sociales adversos, multiculturalismo, autoaprendizaje, e innovación) que usualmente se encuentran en corporaciones que están en etapas más avanzadas de su evolución.

A través de este caso, se pueden ver algunos de los desafíos típicos que tienen que enfrentar los gerentes de una iniciativa de esta envergadura. En poco tiempo y en un contexto de alto riesgo y de constante presión social, los ejecutivos de CMA debieron tomar decisiones rápidas cuyas consecuencias tuvieron significativas implicancias en el largo plazo, ya que determinaron el tipo de relación que mantendría la empresa con diversos *stakeholders*. Asimismo, para adoptar estas decisiones debieron establecer prioridades entre al menos tres lógicas distintas: i) la de construcción y producción, donde predominan los plazos ajustados, los criterios técnicos de los ingenieros y la reducción de costos; ii) la ambiental, donde predomina la cautela, la evaluación de impacto, y una activa comunidad de *stakeholders* internacionales; y, finalmente, iii) la comunitaria,

donde hay que lograr una convivencia con las comunidades directamente afectadas por el proyecto, integradas, en su mayoría, por familias campesinas indígenas y pobres, para obtener la 'licencia social'. Adicionalmente, es importante subrayar que esta fase se enmarcó en el contexto de una apremiante necesidad de obtener financiamiento de la banca internacional.

En este contexto, los ejecutivos debieron identificar y comprender a los diferentes *stakeholders*, negociar con una diversidad de actores con intereses encontrados, definir sus planes y estrategias en varios frentes, y comunicarlas con claridad. Para enfrentar estos desafíos, el personal de CMA tuvo que desarrollar estas habilidades 'sobre la marcha', es decir, en forma simultánea al surgimiento mismo de los problemas que debía resolver. La empresa experimentó significativos logros en algunos campos y cometió errores en otros pero, en ambos casos, sus ejecutivos demostraron una importante capacidad de autoaprendizaje.

Este caso ayudará a los estudiantes a comprender la complejidad de cómo las decisiones y acciones de una empresa nueva evolucionan y generan los elementos necesarios para la construcción de una visión y una práctica institucionalizadas de responsabilidad social.

El caso se desarrolla en marzo de 1999, cuando se produjo una intensa discusión entre los funcionarios de CMA respecto de un conjunto de decisiones, cuyo impacto condicionaría de manera significativa las relaciones de la empresa con sus diversos *stakeholders* alrededor de dos campos estratégicos. En primer lugar, CMA se veía enfrentada a la comunidad conservacionista en relación a la ruta de acceso a la mina y el método de transporte de los concentrados. Y, en segundo término, debía abordar el problema de la reubicación de las familias campesinas.

Con el fin de dar cuenta de la complejidad del proceso de autoaprendizaje institucional, en un segundo documento (Epílogo), además de relatarse la resolución de los dilemas planteados en el caso, se presenta un nuevo problema social que surge como consecuencia de las decisiones adoptadas en la etapa de construcción del proyecto minero. En efecto, la construcción de un mineroducto para el transporte de los concentrados se convirtió en una nueva fuente de conflictos que no habían sido previstos por la empresa.

Autores: Felipe Portocarrero, Cynthia Sanborn, Elsa Del Castillo, Martha Chávez
Universidad: Universidad del Pacífico - Perú
Producto#: Inglés: SKE096/ Español: SKS084
Nota pedagógica: Inglés: SKE097/ Español: SKS085
Epílogo: Inglés: SKE098/ Español: SKS086
Año de publicación: 2007
Número de páginas: 18

Temas
Negocios y Sociedad, Gestión ambiental, Relación con stakeholders, Responsabilidad social.

Industria
Industria extractiva.

MRW: La acción social en una red de franquicias

El caso MRW expone la historia y la situación en el primer trimestre de 2004 de la empresa española de mensajería y transporte urgente MRW. En el momento en que transcurre el caso el sector de transporte urgente estaba en un proceso de crecimiento y la empresa MRW ocupaba una de las posiciones de liderazgo. Pero al mismo tiempo la competencia era muy fuerte dentro del sector. El caso pone especial énfasis en el sistema de franquicias utilizado como estrategia de crecimiento por MRW, en su apuesta por la calidad de su servicio y en la integración de los planes sociales dentro de su estrategia.

Entre los diferentes elementos presentes en el caso, se pueden subrayar dos. En primer lugar, la meticulosidad con la que MRW medía la calidad de sus servicios (tipos y porcentajes de incidencias) contrastaba con un relativo poco control del impacto de los planes sociales y las políticas sociales en la dirección de recursos humanos. En segundo lugar, mientras que los planes sociales concretos de MRW eran fácilmente imitables, lo que quizá era más difícil de imitar era la cultura organizativa que se promovía en la sede central y que se intentaba transmitir a las franquicias (empezando por la preferencia porque los franquiciados fueran antiguos empleados o familiares de los mismos).

Los actores principales del caso son Javier Marzá, subdirector general de MRW, Paco Sosa, director de relaciones externas. Ambos eran bastante jóvenes en el momento que transcurre el caso. En el caso de Marzá, había trabajado en la compañía desde los 18 años. Otro actor es Ricard Pons, candidato a abrir una franquicia con MRW, con gran capacidad de gestión, pero con algunas dudas sobre el papel de la acción social en MRW. También se habla de Francisco Martín Frías, director general y presidente de MRW, que todavía lleva la empresa pero está progresivamente dejándola en manos de la nueva generación (incluyendo su hija e hijo, como puede verse en el Anexo 11). El caso se desarrolla en la sede central de MRW, en las afueras de Barcelona. MRW llevaba una trayectoria general muy positiva en los últimos años y en algunos casos se estaban renovando algunas franquicias debido a la jubilación de algunos franquiciados. Ricard Pons era un candidato para comprar la franquicia de Molins de Rei (a unos veinte quilómetros de Barcelona).

El caso ha sido pensado para ser utilizado en cursos de postgrado y programas de formación ejecutiva un curso sobre la responsabilidad social corporativa o Corporate Citizenship, pero podría ser usado también para cursos sobre política de empresa, e incluso hay temas relevantes sobre la importancia de la cultura organizativa que pueden ser utilizados en cursos de dirección de recursos humanos.

El caso puede ser usado para enseñar temas como:

- Cultura compartida en una red de franquicias
- Uso de la acción social para crear una cultura organizativa común
- Integración de las iniciativas sociales en la estrategia de la empresa

Autores: Daniel Arenas, Maria Parareda
Universidad: ESADE Business School - España
Producto#: Inglés: SKE106/ Español: SKS094
Nota pedagógica: Inglés: SKE107/ Español: SKS095
Año de publicación: 2006
Número de páginas: 22

Temas
Comportamiento organizacional, Empresa Social, Franquicias, Responsabilidad Corporativa.

Industria
Servicios de transporte postal.

Natura-Ekos: del bosque al Cajamar

El caso analizado: "Natura – Ekos: del bosque a Cajamar" trata sobre el proceso de construcción de un modelo de relación cooperativa, que involucra empresas, comunidades, gobiernos y universidades para promover la utilización sostenible de los activos de la biodiversidad brasileña. Se trata de una alianza altamente compleja por varias razones: número de socios involucrados, distancia geográfica y cultural entre socios, complejidad de la legislación, el hecho de que se trate de una acción novedosa y el carácter multifacético e intrincado del objeto de la sociedad.

En la alianza que describe este caso la empresa Natura Cosméticos aplicó lo que aprendió en otras asociaciones para acciones sociales. Entre los aspectos importantes aprendidos, se pueden destacar: la definición y el entendimiento claros de los roles de los socios, la creación de mecanismos específicos de comunicación sobre objetivos y resultados, la evaluación de los trabajos de los socios, la decisión en cuanto al mantenimiento o interrupción de relaciones de sociedad y estrategias para la emancipación de los beneficiarios de la alianza.

La empresa socia Cognis aportó su conocimiento sobre la manipulación y aplicación de los insumos naturales, así como sus valores organizacionales por una práctica empresarial sostenible. Las relaciones establecidas en otros proyectos de los integrantes de Cognis y la comprensión que aportaron sobre las poblaciones poseedoras del conocimiento tradicional, se transfirieron a la alianza y se convirtieron en una base sólida para nuevos aprendizajes.

Los socios comunitarios, portadores de la información y de la experiencia sobre el uso de los insumos naturales, aportaron ese capital a la alianza, cumpliendo su parte para el funcionamiento de la cadena productiva según los modelos que exige el mercado y que Natura desea. En retribución, recibieron y aprendieron nuevas formas de organizarse, de lidiar con su trabajo, de mejorar su modelo de vida y de mantenerse de manera independiente y perenne.

El certificador IMAFLORA aprendió que todo su conocimiento no siempre es suficiente para entender a socios tan complejos y diferentes. Concluyó que la cadena del proyecto Ekos es mucho más intrincada y peculiar que todos los proyectos que había realizado, lo que sirvió para que el equipo se desarrolle y adquiera experiencia en la formulación de nuevas reglas para la manipulación y certificación de los productos y procesos sostenibles.

Como se puede demostrar, se trata de una alianza donde la capacidad de utilizar conocimientos adquiridos y la apertura para el aprendizaje son aspectos vitales para su supervivencia. Por eso, los conceptos de aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden son herramientas importantes para el análisis del caso y se explicarán en este documento junto a los conceptos sobre alianzas intersectoriales estratégicas, estableciendo puentes que ayuden a reflexionar sobre las prácticas y el conocimiento ligados a un emprendedurismo social corporativo compatible con la supervivencia de las organizaciones involucradas.

El caso relata la formación y la gestión de una alianza integradora que involucra varios socios. El foco central del caso consiste en la decisión de los protagonistas: los presidentes de Natura, sobre cómo proseguir con el éxito alcanzado en los negocios y en la acción social, manteniendo los valores expresados en la cultura organizacional, en la misión y en las estrategias adoptadas por la empresa.

¿Cómo armonizar la búsqueda de resultados significativos en los negocios con acciones de responsabilidad corporativa que se requieren y las diversas partes interesadas oriundas de la creación de la línea Ekos? ¿Cómo escoger socios y cómo establecer y negociar roles para la realización de tales iniciativas? ¿Qué factores han identificado Natura y sus innumerables socios, como aseguradores de la eficacia y del valor generado por las asociaciones? ¿Cómo involucrar socios de culturas tan diferentes, en un mismo esfuerzo por la sostenibilidad de las diversas organizaciones y comunidades comprendidas? ¿Cómo atender, integrar y agregar valor a partes interesadas tan diferentes, como la Amazonía productora y el mercado consumidor? Son éstas las preguntas que los participantes deben ser capaces de responder con el estudio del caso.

Autores: Rosa Maria Fischer, Tania Casado
Universidad: Universidade de São Paulo - Brasil
Producto#: Inglés SKE016/ Portuguese: SKP003
Nota pedagógica: Inglés: SKE043/ Portuguese: SKP007
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 23

Temas
Empresas e sociedade, Externalidades, Empresa social, Responsabilidade Social, Alianças estratégicas, Cosméticos, higiene e beleza.

Industria
Cosméticos.

Natura y Matilde: Buenos Vecinos

El caso de enseñanza "Natura e a Vizinha Matilde: a Boa Vizinhanca" (Natura y La Vecina Matilde: Buenos Vecinos) presenta la trayectoria de la alianza entre una empresa, un colegio y una entidad no gubernamental, que ofrece material

para discusión y comprensión de las diversas formas de acción social. El caso enfoca, principalmente, la discusión sobre el papel de los socios, la reflexión sobre los cambios que ocurren entre ellos durante el tiempo de la asociación y el aprendizaje que resulta de la revisión de las relaciones entre los socios en la alianza. El principal foco de análisis que se propondrá a los alumnos es la relación que se establece entre las tres organizaciones que componen la alianza. Es importante destacar que cada socio pertenece a un sector: empresarial, de la administración pública directa y tercer sector; y, por eso, cada uno tiene características de cultura organizacional muy específicas. Este elemento es determinante para comprender cómo se inicia la relación y cómo evoluciona, con modificaciones en los roles asumidos por los socios. Llegando al punto de evaluarse si se debe continuar o no con la alianza.

Natura es la segunda empresa brasileña más grande del sector de cosméticos, higiene y belleza; opera por venta directa, a través de un equipo de 270,000 consultoras de belleza, repartidas por todo el territorio brasileño. Natura se fundó en 1969 y desde entonces ha sido reconocida como una empresa de éxito, tanto en los negocios como en el tipo de relación que establece con sus funcionarios y con la comunidad.

Natura tiene una historia de actuación social que se inició en 1990 y logró ser más estructurada en 1992, con un modelo de acción filantrópico, pero que rápidamente fue desarrollando y direccionando hacia otros modelos de acción más integradores con sus socios y beneficiarios. En su trayectoria de acción social innovadora y exitosa, se ha asociado con los sectores empresarial, gubernamental y con organizaciones de la sociedad civil, gracias a lo cual ha obtenido un aprendizaje sólido y una metodología replicable que la empresa utiliza en sus diversos programas sociales.

La acción de Natura en el desarrollo del colegio público estatal Matilde Maria Cremm, que se inició a principios de los años 90, es un ejemplo de aprendizaje y construcción conjunta de una metodología para acción social integradora plena, donde la alianza y la asociación asumieron una posición destacada en la formulación de la estrategia y de la autonomía de la escuela, que marcó la diferencia en el escenario de la educación pública en Brasil.

El colegio Matilde Maria Cremm se ubica en una zona de la periferia de una ciudad del Estado de São Paulo, y como todo colegio público brasileño tiene problemas de infraestructura que pueden poner en riesgo su desempeño. A pesar de todo, la alianza que desarrolló con la empresa Natura y con la ONG CENPEC – Centro de Estudios e Investigaciones en Educación, Cultura y Acción Comunitaria, hizo posible que alcanzase un desempeño diferenciado entre los colegios públicos del estado.

La alianza entre las tres organizaciones sufrió cambios a lo largo del tiempo, pasó por varias etapas de desarrollo e hizo que se revisaran los roles que desempeñaban los socios, el alejamiento de CENPEC y la emancipación del colegio Matilde. En el momento que enfoca el caso, los ejecutivos de Natura deben definir una nueva propuesta para la alianza y los directores de Matilde se deben preparar para utilizar el aprendizaje que obtuvieron durante el tiempo de la asociación.

- Mostrar al alumno el camino recorrido entre una asociación de carácter filantrópico y una asociación de carácter integrador
- Discutir acerca de los roles que desempeñan los socios de las acciones sociales
- Discutir acerca de la coherencia entre la actuación de la asociación y los objetivos de la misma

Autores: Rosa Maria Fischer, Tania Casado
Universidad: Universidade de São Paulo - Brasil
Producto#: Inglés: SKE003/ Portuguese: SKP001
Nota pedagógica: Inglés: SKE030/ Portuguese: SKP005
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 25

Temas
Empresas e sociedade, Instituições de caridade, Externalidades, Filantropia, Responsabilidade Social, Parcerias, Alianças Estratégicas, Cosméticos, higiene e beleza.

Industria
Cosméticos.

Oro Verde: un modelo innovador de mineria sostenible

La Fundación AMICHOCÓ fue una organización privada sin fines de lucro que opera desde 1996 en el departamento colombiano de Chocó, uno de los más pobres del país y que se caracteriza por estar habitada por minorías étnicas de origen africano y disfrutar de uno de los niveles más altos de biodiversidad del mundo. La Fundación implementó proyectos productivos que ayudan a mejorar las condiciones de vida en las comunidades dentro de un marco de sostenibilidad social y ambiental. En esta línea, en 2000, la Fundación alentó la creación de Oro Verde Corporation (en adelante, OVC), una alianza intersectorial que incluye, además de AMICHOCÓ, tres organizaciones sociales locales. OVC desarrolló el programa Oro Verde que consideraba la minería convencional a pequeña escala como una alternativa productiva que podría integrarse a nichos de mercado específicos. El caso ilustra la situación general del departamento de Chocó y la importancia de la industria minera en su economía. También describe el comienzo de OVC y el papel desempeñado por AMICHOCÓ en su creación y ofrece una descripción detallada del programa Oro Verde, con énfasis en su propuesta de valor: un modelo de negocio que articuló la producción tradicional de oro en el Chocó con mercados verdes internacionales. Además, recupera las preocupaciones expresadas por los representantes de la comunidad sobre la eficiencia del modelo y su capacidad de crear valor económico. Estas preocupaciones generaron la posibilidad de establecer alianzas con empresas mineras mecanizadas privadas de mediana escala para mejorar el impacto económico del modelo. Las exposiciones brindan información sobre las características del departamento de Chocó, los impactos sociales y ambientales de la minería a mediana escala, los criterios de conservación ambiental que rigen el modelo de Oro Verde y los resultados económicos estimados para las operaciones mineras convencionales y mecanizadas.

Autores: Ana Lucía Trujillo, Ezequiel Reficco, Iván Darío Lobo
Universidad: Universidad de los Andes - Colombia
Producto#: Inglés: SKE150/ Español: SKS135
Nota pedagógica: Inglés: SKE151/ Español: SKS135
Año de publicación: 2014
Número de páginas: 18

Tema
Sustentabilidad, Alianzas, Gestión ambiental, Valor económico, Valor social.

Industria
Industria extractiva.

Pantaleón

A finales del 2004 Pantaleón se había convertido en la empresa productora y exportadora más importante del sector azucarero de Guatemala y de Centroamérica, con presencia en toda la cadena de producción de edulcorantes: desde la preparación de tierras, siembra y cosecha de caña de azúcar; hasta la fabricación de producto terminado para el mercado local y externo, con una participación de mercado en Guatemala de un 23%, y con una generación de empleo a más de 12.000 trabajadores en época de zafra. La exportación era realizada a países como Corea, Rusia, Estados Unidos, Malasia, Canadá, Haití, Bulgaria y Chile entre otros.

Desde hacía más de 30 años, Pantaleón había sido pionera en el sector azucarero y en el tema de Responsabilidad Social Empresarial. Liderada bajo el Presidente Julio Herrera y sus Directivos, entre ellos el Gerente de Recursos Humanos Corporativo, Fausto Chicas, habían desarrollado un interés social que iba más allá de la empresa y que llegaba a la comunidad y al país. Desde 1990, los Directivos de Pantaleón decidieron invertir en proyectos orientados a la comunidad en zonas situadas en las afueras de los Ingenios, con proyectos en educación, salud y medio ambiente. Con el apoyo a Fundazúcar, se trabajaba con las comunidades alrededor de la empresa y con el apoyo a Fundación Pantaleón, con las comunidades donde vivían los trabajadores. Algunos programas sociales se realizaban de manera conjunta.

Estas iniciativas reforzaban la estrategia empresarial que incluía: modernización de la infraestructura y de las prácticas agrícolas, la integración vertical hacia delante, así como la expansión interna y regional de su capacidad productiva y sus mercados. Pantaleón había logrado mejorar las condiciones laborales, aumentar la productividad, ser una empresa más competitiva nacional y regionalmente y apoyar a los miembros de las familias y comunidades cercanas. Como filosofía de trabajo, la Responsabilidad Social Empresarial de sus Directivas y accionistas se había proyectado a las relaciones con el cliente interno, proveedores, consumidores, comunidad, sociedad y medio ambiente.

El caso busca introducir algunos conceptos relacionados con los emprendimientos sociales por parte de empresas privadas, y la relación de estos programas con la estrategia competitiva de la empresa.

Autores: Francisco Leguizamon, John Ickis, Natalia Vasquez
Universidad: INCAE - Centroamérica
Producto#: Inglés: SKE069/ Español: SKS059
Nota pedagógica: Inglés: SKE070/ Español: SKS060
Año de publicación: 2005
Número de páginas: 29

Temas
Negocios y Sociedad, Estrategia Competitiva, Responsabilidad Social, Azúcar.

Industria
Agronegocios.

Posada Amazonas

El caso presenta la historia de Posada Amazonas, un albergue turístico ubicado en la selva Peruana, que es fruto de la relación y posterior acuerdo de colaboración entre la comunidad nativa Ese´eja de Infierno y la empresa de turismo Rainforest Expeditions (RFE). La alianza se estableció entre una comunidad entera y una empresa pequeña, lo cual la hacía única.

La relación entre las partes se dio en 1997, teniendo un plazo de 20 años. Los acuerdos iniciales establecen que la comunidad nativa debe trabajar en turismo exclusivamente con Rainforest Expeditions, además de proteger los recursos turísticos de la zona (un lago con nutrias gigantes, una colpa1 de loros y nidos de águilas). También, se otorgó un áre a de 2.000 has que fueron utilizadas para la construcción del albergue Posada Amazonas y de sus trochas turísticas.

En contraparte, RFE tuvo que conseguir el financiamiento necesario para la construcción del albergue y es el actual responsable de su administración. Comparte las utilidades con la comunidad (en proporciones de 40% para Rainforest Expeditions y 60% para la comunidad); debe contratar personal de la comunidad para trabajar en el albergue y tiene el 50% del voto en las decisiones del negocio. Así también, tiene que enseñar a la comunidad cómo administrar el albergue. Una vez culminado el tiempo de la relación, la comunidad tiene la opción de seguir con la relación o por el contrario, manejarse independientemente.

Posada Amazonas está enfocada principalmente hacia turistas norteamericanos y europeos. En comparación con sus competidores, se ha caracterizado por brindar un servicio turístico de alta calidad. Ha obtenido premios y reconocimientos nacionales e internacionales y ha sido tema de artículos en prestigiosas revistas de turismo y ecoturismo.

A pesar del éxito obtenido, la gerencia de RFE tiene problemas con el personal de la comunidad. La rotación de personal se tiene que dar obligatoriamente cada dos años y la comunidad no brinda la cantidad necesaria de personal calificado de la cual se pueda escoger nuevos empleados para el albergue. Así también, la comunidad como tal, presenta sus propios problemas internos de vieja data que afectan negativamente la relación de negocios con Rainforest Expeditions (RFE). Por otra parte, la irregularidad de las líneas aéreas que traían turistas a Puerto Maldonado además de la falta de buenos proveedores de

suministros para el buen funcionamiento de la posada eran otros problemas que había que resolver.

Autores: Jesus Revilla, Felipe Perez
Universidad: INCAE - Centroamérica
Producto#: Inglés: SKE002/ Español: SKS002
Nota pedagógica: Inglés: SKE029/ Español: SKS025
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 23

Temas
Alianzas, Gestión ambiental, Gestión de recursos humanos, Control de la contaminación, Empresa social.

Industria
Turismo.

Premio Educación y Participación: Asociación Itaú - CENPEC – UNICEF

El caso describe la alianza entre el Banco Itaú, el segundo banco privado más grande de Brasil, CENPEC (Centro de Estudios e Investigaciones en Educación, Cultura y Acción Comunitaria) y UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) en la realización de programas y proyectos que tienen como objetivo mejorar la calidad de la educación pública en Brasil.

La asociación se inició en 1993 por iniciativa del Banco, que en aquella época procuraba estructurar y enfocar su estrategia de actuación social. El primer proyecto que se realizó fue "Raíces y Alas", cuyo objetivo era elevar el nivel de capacitación didáctica y pedagógica de los profesores de escuelas públicas de enseñanza primaria. Esta experiencia dio como resultado el Programa Educación y Participación, cuyo primer paso fue la implementación del Premio Educación y Participación en 1995, creado para incentivar a organizaciones comunitarias que realizan acciones educativas complementarias a la enseñanza primaria ofrecida por las escuelas públicas.

Después de cuatro ediciones del premio, los socios se sorprendieron con el desarrollo que había alcanzado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, y la importancia y reconocimiento que había adquirido. Gracias a este éxito, se preguntaron cómo aumentar la dimensión y alcance de la actuación social del Banco y cómo buscar nuevos abordajes y caminos, lo que implicaría repensar el modelo de asociación que se había establecido.

El caso facilita la comprensión de cómo una asociación evoluciona dinámicamente a partir de la reflexión sobre las siguientes decisiones empresariales que se van a tomar: a) asociar o no los proyectos sociales a estrategias de marketing de la empresa y, b) mantener la gestión de la alianza en CENPEC o buscar la descentralización de las asociaciones, de manera que se obtenga mayor legitimidad con las comunidades donde opera el Banco. La construcción de la argumentación que fundamente tales decisiones se debe basar en la comprensión del contexto externo y en el proceso evolutivo de los proyectos y programas del Banco, que busca aliarlos a sus estrategias de negocios.

Autores: Rosa Maria Fischer, Marisa Eboli
Universidad: Universidade de São Paulo - Brasil
Producto#: Ingles: SKE008/ Portuguese: SKP002
Nota pedagógica: Ingles: SKE035/ Portuguese: SKP006
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 26

Temas
Responsabilidad Social, Asociaciones, Emprendedurismo Social, Alianzas Estratégicas, Educación.

Industria
Bancos.

Profamilia: planificar para sobrevivir

La Asociación Probienestar de la Familia Colombiana, Profamilia, es una organización privada sin ánimo de lucro fundada en septiembre de 1965 por el médico Fernando Tamayo Ogliastri, con el objetivo de difundir la planificación familiar entre la población de menores ingresos. Por ser ese un mercado hasta entonces desatendido, Profamilia fue una organización pionera en su campo. Desde los años ochenta la organización ha tenido un rol de liderazgo en la International Planned Parenthood Federation (IPPF). Con el tiempo el impacto de Profamilia aumentó, se fortaleció organizacional y administrativamente, y amplió su foco de la planificación a la salud sexual y reproductiva. A principios de la década de los noventa definió su misión así: difundir los programas de planificación familiar y salud sexual y reproductiva haciéndolos asequibles y promocionándolos entre la población colombiana, especialmente en aquellas clases menos favorecidas económicamente, brindándoles un servicio de óptima calidad y respetando siempre los derechos del individuo y la pareja dentro del marco constitucional vigente. Luego de cuatro décadas de existencia Profamilia continuaba ofreciendo servicios para atender la salud sexual y reproductiva de los colombianos en 35 centros de atención en 31 ciudades de Colombia, atendiendo a adultos y adolescentes desde los 13 años de edad.

A mediados de 2003 Profamilia estaba atravesando por un momento de redefinición estratégica,cuyas raíces eran los cambios del sector de la salud en Colombia iniciados con la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993. Con esta ley el sistema de salud pasó de una administración centralizada –en el nivel local público y privado- a la libre competencia público-privada en la provisión de los servicios de salud (ver el anexo 2 del caso pedagógico). La reforma del sector promovió la entrada de otras organizaciones que llegaron a competir directamente con Profamilia, con lo cual esta última comenzó a perder el monopolio relativo como prestadora de servicios y proveedora de productos de planificación familiar en Colombia. La consecuencia más visible fue la disminución de su participación en el mercado. Si bien la organización se preparó con relativo éxito para enfrentar los cambios que trajo consigo la Ley 100 –especializó sus áreas de negocio, creó nuevas gerencias, replanteó su estructura de costos e ingresos, cambió el estilo de servicio-, las directivas identificaron cambios críticos en el sector que impulsaron el proceso de replanteamiento estratégico:

El caso puede ser utilizado en cursos de estrategia empresarial u organizacional, para empresas sociales o en general en cursos

cuyo eje temático sea el análisis de la relación entre los objetivos de la organización y las estrategias diseñadas para alcanzar esos objetivos a partir de las restricciones que impone el entorno.

Autores: Ivan Darío Lobo, Roberto Gutiérrez, Raul Sanabria
Universidad: Universidad de Los Andes - Colombia
Producto#: Inglés: SKE090/ Español: SKS078
Nota pedagógica: Inglés: SKE091/ Español: SKS079
Año de publicación: 2006
Número de páginas: 24

Temas
Estrategia, Valor Social, Redireccionamiento Estratégico, Organizaciones Sin fines de lucro, Empresa Social, Planificación familiar.

Industria
Salud.

Reciclable por Naturaleza

El caso nos presenta una experiencia de multialianzas de diferentes sectores. El problema alrededor del cual giran estas alianzas es la contaminación en la Ciudad de México, específicamente el problema de la basura que se generaba en la ciudad.

Todo inicia en 1978, cuando varias damas voluntarias de la Junior League de la Ciudad de México (JLCM), una organización internacional no lucrativa de mujeres comprometidas en ayudar a mejorar el nivel de vida de la sociedad, en su propósito de servir y educar a la comunidad, organizó un foro sobre medio ambiente.

Fue a raíz de ese foro que la JLCM comenzó diversos programas y actividades de forma unilateral durante varios años. A principios de la década de los 90 surgió la idea de llevar a cabo un gran programa para reciclar basura y en 1993 se inició un programa piloto, formalizándose en 1995, su nombre: "*Reciclable por Naturaleza*" (RPN). El programa inició recolectando los residuos tradicionales como papel, plástico, vidrio, etc. Pero en 1995 por diferentes factores, se decidió que se enfocarían únicamente al reciclado de envases asépticos que se utilizaban para envasar alimentos líquidos.

El Comité de Ecología de la JLCM sería el responsable del programa. Iniciaron la búsqueda de alianzas que les permitiera lograr su objetivo. Pero esto no fue fácil pues implicó que trabajaran en conjunto el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Educación Pública, el Gobierno de la Ciudad de México, cadenas de supermercados, empresas que usaban el envase multicapas en sus productos, grupos ecologistas y la JLCM.

El caso nos muestra cómo se fue dando este proceso de alianzas en el que varios de los socios decidieron abandonar el proyecto por razones diferentes lo que puso en jaque al proyecto pero no a la voluntad de la JLCM por lograr su objetivo.

Al final del caso, se presenta la disyuntiva que tenía la responsable del programa "Reciclable por Naturaleza" de la JLCM. En el 2002, aunque la situación se había desarrollado favorablemente el programa necesitaba un replanteamiento. Los recursos eran escasos y había algunos problemas de logística que resolver en cuanto a la recolección de los desechos principalmente con los supermercados y el Gobierno de la Ciudad. También había que valorar el rol de las escuelas de educación básica bajo la jurisdicción de la SEP que habían sido un socio muy activo y exitoso en el programa.

Ante esta situación la encargada del programa RPN se preguntaba si no sería mejor enfocar la mayoría de los esfuerzos del programa y los recursos financieros que en gran medida eran aportados por Tetra Pak, el fabricante más importante de los envases multicapas, primordialmente a las acciones con las escuelas primarias y no tanto con las cadenas de autoservicio.

Como el éxito del proyecto RPN dependía de la acción conjunta de los diversos organismos antes citados, la encargada del programa debía plantear su idea a todos los socios. Además se planteaban otras preguntas sobre el futuro de RPN. Por un lado, debían explorar nuevas formas de involucrar a productores de envases de una forma más comprometida y duradera de lo que se había hecho hasta entonces, así como a los clientes de estos quienes envasaban sus productos en el envase multicapas para luego venderlo.

Autores: Gerardo Lozano, Carlos Romero, Angel Maass
Universidad: EGADE Business School - México
Producto#: Ingles: SKE023/ Español SKS019
Nota pedagógica: Ingles: SKE050/ Español: SKS042
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 17

Temas
Alianzas estratégicas, Reciclaje, Empresa social.

Industria
Reciclaje.

Reciclare: repesando el futuro

Reciclare, asociación de recicladores de papel, cartón y material reutilizable, se fundó en 1990, en la ciudad de Guariní, por un pequeño grupo formado por habitantes de la calle que trabajaban como recicladores de papel. Apoyados por la Pastoral de Rua2 y con el objetivo de proporcionar a esa población una condición más digna de supervivencia, los 250 asociados de Reciclare, junto con sus socios, transformaron la basura en objeto de trabajo, lo que les brindó medios de ahorro colectivo y acceso a la ciudadanía. La actividad de la Asociación consistía en el recojo, selección, prensado y comercialización de los materiales reciclables recogidos en las calles y donados por empresas y por la Prefectura.

La asociación también ofrecía a los habitantes de la calle talleres de capacitación en costura, ebanistería y reciclaje de papel, realizaba eventos de discusión, además de promover la divulgación y la valorización del trabajo de los recicladores y de las iniciativas que ellos desarrollaban. El valor social generado

hasta el momento de la redacción del caso de enseñanza vinculado a esta nota incluía la generación de ingresos, acceso a vivienda propia y adecuada, espacio de trabajo más seguro, reconocimiento de parte de los habitantes y gestores ejecutivos de la administración pública del municipio, capacitación para otros tipos de trabajo, educación básica y profesionalización.

La iniciativa permitió organizar mejor el trabajo que realizaban los recicladores asociados, concediendo mejores bases de negociación para la comercialización de los materiales reciclables, además de condiciones de trabajo más seguras. La población de la ciudad empezó a aceptarlos como trabajadores y prestadores de un servicio de importancia social y ambiental. Como resultado de la valorización de su trabajo, el ingreso mensual que obtenía un asociado alcanzaba, entonces, los USD 360.00, valor significativo para trabajadores que antes no tenían perspectiva de ingresos, que sobrevivían en situación de miseria y exclusión económica y social. Este nuevo modelo de ingreso per cápita significaba el doble de lo que obtenían como recicladores no asociados y les permitía mejorar las condiciones de vivienda, alimentación y educación de la familia.

En el año 2005, el promedio mensual de producción de materiales reciclables seleccionados por Reciclare fue de 390 toneladas y, en ese año, su resultado neto ascendió a USD 25,902.33. Mientras tanto, Reciclare se encontraba en una situación incómoda de dependencia financiera en relación a la Prefectura, ya que cerca del 50% de sus actividades eran financiadas con recursos públicos, principalmente aquéllas de carácter social. Además de eso, 15% de los materiales reciclables recogidos provenían de donaciones de la Prefectura. Así, con el objetivo de reducir esa dependencia, Reciclare necesitaba aumentar el valor económico generado por la actividad de recojo y comercialización de materiales reciclables, para que ésta financiase su actuación social de forma más perenne y sostenible. Para lograr ese aumento de valor económico, era importante adoptar estrategias para: aumentar la escala de recojo y comercialización con el fin de fortalecer su poder de negociación en la cadena productiva; profesionalizar a los trabajadores; construir relaciones con grandes empresas de reciclaje y organismos públicos; e incentivar la concientización ambiental de los habitantes de la ciudad para que éstos generasen mayores volúmenes de material.

Autores: Rosa Maria Fischer, Paulo Da Rocha Borba, Monica Bose, Luana Schoenmaker de Pedreira
Universidad: Universidade de São Paulo - Brasil
Producto#: Inglés: SKE135/ Portuguese: SKP017
Nota pedagógica: Inglés: SKE136/ Portuguese: SKP018
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 23

Temas
Negocios inclusivos, valor económico, valor social, reciclaje, trabajadores de bajos ingresos, sustentabilidad de la organización.

Industria
Reciclaje.

Samarco: el papel de la empresa en el empoderamiento de las personas

Samarco, empresa cuyo capital social se divide entre 50% de origen nacional y 50% australiano, producía "pellets" de mena de hierro utilizados en procesos siderúrgicos. En el año 2003, la empresa tenía 17% de participación en el mercado mundial de ese producto y ocupaba el segundo puesto en el ránking de exportadoras transoceánicas de esa materia prima. En esa época contaba con 1286 empleados distribuidos en las unidades de Germano, ciudad localizada en el estado de Minas Gerais y Ponta de Ubu, localizada en el estado vecino de Espírito Santo. La primera unidad se componía de la planta de beneficio y de la mina con una reserva de 5,6 billones de toneladas de mena de hierro. La segunda unidad estaba formada por dos plantas de fabricación de pellets y un terminal marítimo. Las dos unidades estaban unidas por un mineroducto con 396 kms de extensión y capacidad para transportar hasta 15,5 millones de toneladas al año.

Entre 1997 y 2003, Samarco coordinó y financió el Programa de Educación Popular Ambiental de Bento Rodrigues, con el objetivo de contribuir al desarrollo de la comunidad de ese distrito, localizado en el municipio de Mariana, estado de Minas Gerais, por medio del compromiso de los habitantes en la identificación de los problemas comunitarios y en la búsqueda de soluciones para aumentar el desarrollo local. Mientras tanto, al inicio del programa, las soluciones que se encontraron para los problemas de la comunidad eran puntuales y predefinidas por la empresa, sin la participación de la población local. Con eso, había baja adhesión de la población al programa y los resultados no producían cambios significativos en las condiciones de vida de las personas.

Esta comprobación hizo que la empresa modificara la forma de su actuación social, principalmente en lo concerniente al relacionamiento con la población de la comunidad, pero aún así Bento Rodrigues seguía siendo un proyecto en el que Samarco consideraba que no había alcanzado plenamente los resultados de incremento del desarrollo que se deseaba.

En el año 2003, la necesidad de construir un segundo mineroducto proporcionó a Samarco una nueva posibilidad de interacción con las comunidades del entorno. La experiencia obtenida con el Programa de Educación Popular Ambiental de Bento Rodrigues llevó a la concepción de un nuevo proyecto social para la empresa, denominado Programa de Educación y Comunicación para Responsabilidad Social – PROECOS. Este programa, que sería implementado en asociación con GAIA (Grupo de Aplicación Interdisciplinar para el Aprendizaje), organización no gubernamental especializada en implementar acciones en el área de gestión socio ambiental, tenía objetivos amplios: mejorar la imagen de la empresa ante las poblaciones residentes en las cercanías de las instalaciones; involucrar a las comunidades en la elaboración de proyectos socioambientales sostenibles; y construir una red de socios para atender las demandas locales y proseguir con las acciones de desarrollo después del término de la intervención de la empresa en el Programa. Pero esa visión de la necesidad de una participación más intensa de la empresa en la relación con las comunidades, funcionando como un articulador de redes sociales, no tenía posibilidades de aprobación unánime dentro de Samarco. Según

otros gerentes, proyectos más sencillos y técnicos habían alcanzado resultados más satisfactorios y estarían más alineados con la estrategia de negocios de la empresa. Entonces, ¿Por qué cambiar? ¿Por qué no continuar con los proyectos ya consolidados en vez de apostar en proyectos tan amplios y complejos? Estas fuertes controversias internas culminan con el dilema de modificar o no la forma de actuación social de la empresa.

En este caso, se insta a los estudiantes a cuestionar cuáles son los límites y potencialidades del rol que la empresa debe desempeñar en la promoción del desarrollo socio-ambiental sostenible de las regiones que están bajo su influencia.

Autores: Rosa Maria Fischer, Paulo da Rocha Ferreira Borba, Luciana Rocha de Mendonça, Monica Bose y Elidia Maria Novaes.
Universidad: Universidade de São Paulo - Brasil
Producto#: Inglés: SKE139 /Portuguese: SKP015
Nota pedagógica: Inglés: SKE140/ Portuguese: SKP016
Año de publicación: 2011
Número de páginas: 24

Temas
Stakeholders, Virtue Matrix, Responsabilidade Social Corporativa, Estratégia, Projetos Sociais.

Industria
Hierro y acero.

SNA Educa (ex Codesser)

SNA Educa (previamente conocido como Codesser) es una Organización sin fines de lucro creada por la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA), en Chile. Su misión incluía mejorar las condiciones de vida de las personas asociadas con actividades rurales. Una forma de hacer esto era ofreciendo educación técnica y relacionada a la agricultura a estudiantes de bajos ingresos en áreas rurales. Actualmente, SNA Educa trabaja con 20 escuelas secundarias en diferentes regiones de Chile. A inicios de la década del 2000, SNA Educa tomó una decisión mayor: comprar una escuela para garantizar educación científica humanística primaria y secundaria, un campo en el que la organización no había tenido experiencias previas ni relacionadas a la educación ni habilidades de gestión. A pesar de que la decisión de inversión había probado ser conveniente en términos financieros, muchos problemas plantearon dudas sobre la idoneidad de la decisión: escaso desempeño en misiones, bajos puntajes de exámenes educativos de la escuela, ambiente político problemático relacionado con la reforma escolar, abuso infantil en la escuela, entre otros. Después de diez años de la adquisición, el directorio está debatiendo si debe revertir su decisión anterior y vender la escuela. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Autores: Mladen Koljatic, Monica Silva
Universidad: Pontificia Universidad Católica de Chile - Chile
Producto#: Inglés: SKE155/ Español: SKS139
Nota pedagógica: Inglés: SKE156/ Español: SKS140
Año de publicación: 2014
Número de páginas: 22

Temas
Financiamiento, Educación.

Industria
Educación.

Supercompra y los pequeños agricultores andinos

Grupo Mazaplan, un gigante mexicano, ingresó en el mercado ecuatoriano a finales de 2000 mediante la compra de la mayoría de las acciones de Supercompra, una gran empresa local de retail. En 2001, el Grupo Mazaplan nombró a Juan Pedro Zapata Director General (CEO) de Supercompra y le asignó la tarea de optimizar la cadena de suministro de esa compañía. Zapata le dio un vuelco total al modelo de compra de Supercompra. Descartó un modelo centralizado en el que se le compraba a grandes intermediarios nacionales quienes realizaban despachos a los puntos de venta, y montó otro en el que tanto las compras como los despachos se realizaban desde varias "plataformas de proximidad" ubicadas en distintos puntos del país. La primera plataforma se instaló en 2002 en el pueblo andino de Pallatanga (provincia de Chimborazo).

Como los agricultores andinos eran pequeños, a fin de reducir costos de transacción, Supercompra se abocó a organizarlos en asociaciones o cooperativas antes de establecer relaciones comerciales con ellos. Sin embargo, por una variedad de razones, la mayoría de las cooperativas que Supercompra había ayudado a formar habían dejado de proveerle hortalizas a la plataforma. Esto sumado al retiro de otros pequeños proveedores significaba que en 2006 las compras directas a pequeños agricultores iban en franco descenso, mientras que las compras a intermediarios locales y agricultores de mayor tamaño crecían.

El caso plantea las dificultades que enfrenta una empresa como Supercompra para relacionarse con proveedores de bajos ingresos mediante mecanismos de mercado y cómo la empresa ha manejado estas relaciones. Se sitúa cronológicamente en marzo de 2006, cuando Supercompra debe decidir cómo proceder en cuanto a las relaciones de la empresa con sus proveedores de bajos ingresos: 1) dejar que la relación con los pequeños agricultores de Pallatanga desapareciera poco a poco, abandonando los esfuerzos de organizarlos y dedicándose exclusivamente a la relación de negocio con los intermediarios y proveedores de mayor tamaño; 2) continuar el trabajo con los pequeños agricultores, pero re-enfocando la iniciativa como un proyecto de RSE; 3) ó, destinar mayores esfuerzos y recursos a la construcción de relaciones estables de negocio con los pequeños agricultores, lo cual implicaría realizar una importante inversión por parte de la empresa, así como una mayor dedicación en busca del lograr establecer relaciones comerciales duraderas y rentables con estos productores en el mediano y largo plazo.

Autores: Josefina F. Bruni-Celli, Manuela Plaza
Universidad: IESA - Venezuela
Producto#: Ingles: SKE145/ Español: SKS098
Nota pedagógica: Ingles: SKE146/ Español: SKS099
Año de publicación: 2013

Número de páginas: 19

Temas
Retail, negocios inclusivos, BOP, proveedores, cadena de abastecimiento, agronegocio.

Industria
Asociaciones empresariales.

Supermercados Internacionales HEB y el Banco de Alimentos de Cáritas de Monterrey, A.C.

El caso presenta una alianza entre dos entes completamente diferentes: HEB una cadena regional de supermercados, empresa lucrativa y norteamericana, por otro lado el Banco de Alimentos de la Ciudad de Monterrey (BACM) una Organización de la Sociedad Civil (OSC), afiliada a Cáritas, organización católica con presencia mundial.

Ambas organizaciones con un proyecto similar en sus misiones: la ayuda a los más necesitados. La donación de alimentos por parte de HEB y el preparar, seleccionar y clasificar alimentos a gran escala, obtenidos a través de donativos en especie o compras a bajo costo, para hacerlos llegar a comunidades marginadas (asistencia directa) e instituciones de asistencia social tales como casas hogar, asilos, orfanatos, albergues, hospitales y centros educativos (asistencia indirecta) por parte del BACM, son las formas en que buscan ayudar a esos necesitados. El caso narra el proceso desde que HEB estaba a punto de iniciar operaciones en México en 1996 abriendo su primera tienda en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Por otro lado, el BACM enfrentaba el reto de poder ayudar a más instituciones de asistencia social y comunidades en extrema pobreza con algún grado de desnutrición con más, diferentes y mejores productos alimenticios para de esa manera incrementar el nivel de nutrición de los necesitados.

Aunque existían diversos programas gubernamentales para atacar la desnutrición, seguía siendo un problema fuerte. De acuerdo con la Secretaría de Salud la desnutrición fue la quinta causa de mortalidad infantil en 1996, año en que inició la relación entre HEB y el BACM. Según los datos de la Encuesta Nacional de Alimentación 1996 (ENAL), el 45% de los niños mexicanos menores de 5 años presentaban algún grado de desnutrición, contando con un 36% Nuevo León, estado donde se encuentra localizado el BACM.

En el sur del estado se agravaba este problema ya que del 26 al 50 % de los niños menores de 5 años presentan algún grado de desnutrición según el "Diagnostico Nutriológico de las familias y menores de 5 años de edad del Estado de Nuevo León" investigación realizada por el BACM en coordinación con la Universidad Autónoma de Nuevo León, DIF Nuevo León y la Secretaría de Salubridad y Asistencia durante 2000-2001. Los gobiernos estatales tenían una limitante más, dependían del presupuesto federal. Con frecuencia, este presupuesto no era suficiente para erradicar los problemas, por lo que los programas eran limitados en su alcance y en sus resultados.

El BACM necesitaba hacer una alianza con una organización que le proveyera de alimentos para su operación como Banco de Alimentos y HEB necesitaba de alguien que la ayudara a deshacerse y repartir sus mermas. En ambos casos, dos de las iniciativas institucionales más importantes que tenía cada organización, eran los Bancos de Alimentos (BA), y es para darle vida a estos BA, que la alianza se establece, ayudándose ambos al desarrollo de sus misiones.

El caso nos da la oportunidad de entender cómo se va profundizando una alianza y detectar los agentes importantes en la consolidación de ésta.

Autores: Gerardo Lozano, Carlos Romero, Loretta Serrano
Universidad: EGADE Business School - México
Producto#: Inglés: SKE004/ Español: SKS003
Nota pedagógica: Ingles: SKE031/ Español: SKS026
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 24

Temas
Negocios y sociedad, Instituciones de beneficencia, Sistemas de control, Externalidades, Relaciones interpersonales, Controles de gestión, Filantropía, Responsabilidad social, Alianzas estratégicas, Alimentos.

Industria
Alimentos y bebidas.

Techo para el Sur - Construyendo con amor: FUPROVI- Repretel - Mutual Heredia

El caso relata la relación entre la Fundación Promotora de la Vivienda (FUPROVI), Representaciones Televisivas (Repretel) y Mutual Heredia. Dicha relación nace debido a la situación de emergencia que enfrenta la zona sur de Costa Rica a raíz del paso del Huracán Cesar, en julio de 1996. Se inicia una campaña para recolectar recursos y así poder construir viviendas para las familias afectadas.

Luego de los párrafos introductorios se realiza una descripción de FUPROVI. Se detallan los antecedentes, las áreas de acción, los mercados en los que se enfoca y los programas que tienen para dichos mercados. También se presenta información acerca de la cultura, la organización, el tipo de administración, así como de las relaciones que la organización ha tenido con diferentes empresas privadas. Posteriormente se describe a Repretel, haciendo énfasis en temas de organización tales como la estructura y el ambiente laboral.

A continuación se relata la campaña "Techo para el Sur-Construyendo con Amor" el proyecto que llevaron a cabo las empresas antes mencionadas. Con base en la experiencia la directora ejecutiva de FUPROVI, al querer realizar alianzas con diferentes empresas desea determinar cuáles deberían ser las características principales de dichas empresas para que se tengan relaciones y/o alianzas exitosas y duraderas.

El caso puede ser usado en diferentes cursos de gerencia de organizaciones sociales cuyo contenido académico este relacionado o involucre temas de alianzas, de relaciones entre organizaciones no gubernamentales y empresas privadas, de responsabilidad social o que comprenda el desarrollo del marco

teórico de Jim Austin (*Collaboration Continuum* que aparece en "The Collaboration Challenge, Jossey-Bass Publishers, 2000). Puede ser un caso muy útil en cursos de estrategia de organizaciones sociales en el tema de alianzas con empresas.

Autores: Jesús Revilla, Julio Sergio Ramírez
Universidad: INCAE - Centroamérica
Producto#: Inglés: SKE014 / Español: SKS012
Nota pedagógica: Inglés: SKE041/ Español: SKS035
Año de publicación: 2003
Número de páginas: 23

Temas
Alianzas, Negocios y Sociedad, Externalidades, Alianza comercial, Empresa social, Responsabilidad social, Desastres naturales.

Industria
Construcción, Viviendas, Materiales de construcción.

Telemig Celular y la Garantía de los Derechos de los Niños y los Adolescentes

Telemig Celular es una empresa proveedora de servicios de telefonía celular, que actúa en el Estado de Minas Gerais. Adopta como directriz fundamental la capilaridad, es decir, la importancia de lograr llegar a los clientes finales, distribuidos en todo el estado de Minas Gerais, de manera consistente y duradera. Esa directriz rigió la actuación social del Instituto Telemig Celular, brazo social de la empresa que, al asumir como línea de acción la garantía de los derechos de la infancia, centró su atención y esfuerzos en la creación y fortalecimiento de los Consejos Municipales de los Derechos del Niño y del Adolescente y de los Consejos Tutelares del Estado. Éstos son los órganos responsables, respectivamente, de la garantía de los derechos de la niñez y de la formulación de políticas públicas de atención a las necesidades de los niños, según lo previsto en el Estatuto del Niño y del Adolescente (ECA, por sus siglas en portugués).

La Procuraduría General de Justicia del Estado, órgano ligado al Ministerio Público, es responsable ante la ley, del desarrollo de los Consejos en todos los municipios, lo que lo vuelve un aliado prácticamente indispensable para lograr los objetivos propuestos por el Instituto Telemig. La decisión que tomará la Dirección tiene que ver con las posibilidades de atraer y mantener la Procuraduría como socia de la alianza formada con los Grupos de Apoyo de Voluntarios para crear y desarrollar Consejos en los municipios.

El caso permite la discusión de los puntos fuertes y débiles que existen en una potencial alianza entre la empresa privada y el sector público, en términos de eficacia de resultados y alcance de actuación. Contribuye también al perfeccionamiento del conocimiento sobre legislación y funcionamiento de las instituciones y entidades dedicadas a la atención de las necesidades y derechos de niños y adolescentes. Y ofrece la oportunidad de formular estrategias empresariales de acercamiento al poder público, de modo que se maximicen resultados y minimicen los riesgos involucrados en una alianza intersectorial.

Este caso se puede adoptar en clases que aborden los siguientes temas: alianzas estratégicas intersectoriales, inversión social privada y el rol de las corporaciones en la sociedad. Ayuda a una mayor prontitud de la actitud en la toma de decisiones frente a esos temas.

Autores: Rosa Maria Fischer, Joao Teixeira Pires, Luciana Rocha de Mendonca, Monica Bose
Universidad: Universidade de São Paulo - Brasil
Producto#: Inglés: SKE022/ Portuguese: SKP004
Nota pedagógica: Inglés: SKE049/ Portuguese: SKP008
Año de publicación:2003
Número de páginas: 20

Temas
Negocios y sociedad, Empresa social, Responsabilidad social, Alianzas estratégicas, Telefonía celular.

Industria
Telecomunicaciones.

Tierra Fértil

El programa "Tierra Fértil" de Hortifruti, fue desarrollado en Costa Rica por Enrique Uribe, fundadores del grupo Corporación de Supermercados Unidos – Corporación de Compañías Agroindustriales, CSU-CCA en 1973, a medida que aumentaba el número de supermercados, las operaciones de Tierra Fértil aumentó los estándares de calidad en el campo y mejoró las prácticas agrícolas, tal como la calendarización de las siembras para asegurar una oferta estable. También se introdujeron prácticas de empaque y transporte, así como el uso de plástico en sustitución de cajas de madera.

En 1998 CSU comenzó a abrir supermercados en Nicaragua, seguida del programa de Tierra Fértil. No obstante, a diferencia de Costa Rica, donde es común el cultivo de vegetales, las familias rurales de Nicaragua tenían la "cultura del maíz", lo que hizo particularmente difícil la introducción del cultivo de vegetales de alta calidad. El caso describe las distintas prácticas y técnicas utilizadas por Tierra Fértil en los ambientes diferentes de estos dos países, permitiendo a los estudiantes elaborar sus propias conclusiones con relación a la efectividad del programa de Tierra Fértil en estos dos escenarios.

Recientemente, el grupo CSU se había fusionado con una gran operación de supermercado en Guatemala con el objetivo de lograr el liderazgo en el negocio minorista a nivel de todo Centroamérica, posiblemente en alianza con un jugador global de la industria. Mientras el caso se desarrolla en el 2007, el recién promovido Director de Agricultura para Centroamérica, Jorge Cordero, debe recomendar a la gerencia de CSU si el Programa de Tierra Fértil debería también expandirse a los otros países centroamericanos. Debido al incremento en distancias, culturas diversas y problemas de seguridad, los retos serían mayores que aquellos a los que se enfrentaron durante la expansión a la vecina Nicaragua. Si él recomienda continuar con la expansión de Tierra Fértil, Cordero debería presentar argumentos convincentes a sus superiores de CSU, a los socios guatemaltecos y a los potenciales miembros de la alianza global.

Autores: Francisco Leguizamon, John Ickis
Universidad: INCAE - Centroamérica
Producto#: Inglés: SKE133/ Español: SKS122
Nota pedagógica: Inglés: SKE134/ Español: SKS123
Año de publicación: 2009
Número de páginas: 13

Temas

Agronegocios, Agroindustria, Empresas sociales, Negocios Inclusivos.

Industria

Agronegocios.