

# **Construyendo un marco de Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de desarrollo**

El Salvador

Febrero 2006



Servicios de Asesoría en Inversión Extranjera  
Un servicio conjunto de la Corporación Financiera  
Internacional y el Banco Mundial

Las Organizaciones (es decir, el BIRF e IFC), por medio de FIAS, se esfuerzan, haciendo su mejor esfuerzo en el tiempo disponible, por brindar servicios de alta calidad por el presente documento y se han basado en información que les ha sido proporcionada por una amplia gama de fuentes. Sin embargo, no hacen ninguna representación o garantía respecto a la integridad o exactitud de la información incluida en este informe, o los resultados que podrían lograrse al seguir sus recomendaciones.

\*\*\*

A solicitud del Ministerio de Economía de El Salvador, el Servicio de Asesoría sobre la Inversión Extranjera, FIAS (siglas en inglés), una prestación conjunta de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) y el Banco Mundial, emprendió un proyecto de consultoría con base en la experiencia con RSE de todo el mundo. Este proyecto fue diseñado para establecer en el informe de FIAS 2004 las posibilidades de El Salvador usando la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una herramienta de desarrollo y un medio para atraer inversión extranjera y movilizar capital interno en El Salvador. Otra meta fue aprender también de trabajos anteriores y en progreso de la organización mundial *Business for Social Responsibility* (BSR) y de la Fundación para la Acción Social, FUNDEMAS.

El objetivo es mejorar la competitividad de la economía salvadoreña al integrar la responsabilidad social de manera más exitosa en las políticas y prácticas de industrias claves, centrándose en esta etapa piloto en los sectores del café, azúcar y la confección. El proyecto comenzó en el mes de marzo de 2005, y termina con un taller nacional en San Salvador el 17 de enero de 2006. Este informe será finalizado con los aportes de ese taller y luego será presentado al Ministerio de Economía.

El proyecto fue co-financiado por FIAS, el Gobierno de Luxemburgo y FUNDEMAS, y además se benefició en gran manera de la experiencia de nuestros colaboradores de *Business for Social Responsibility*, BSR.

# Contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	vi
Sector de la confección.....	vii
Sector del azúcar .....	viii
Sector del café .....	ix
Conclusiones .....	x
Recomendaciones claves para cada sector. ....	xiii
1. INTRODUCCION.....	1
Disposiciones Laborales bajo el DR-CAFTA .....	2
2. SECTOR DE LA CONFECCION .....	4
Perfil del sector.....	4
Impulsores RSE en el sector de la confección .....	4
Lo que sabemos .....	6
Recomendaciones para el sector de la confección .....	10
3. SECTOR DEL AZUCAR .....	15
Perfil del sector.....	15
Impulsores de RSE en el sector del azúcar.....	15
Actividades del proyecto del Sector del Azúcar .....	17
Recomendaciones para el sector del azúcar .....	22
4. SECTOR DEL CAFE.....	25
Perfil del sector.....	25
Impulsores RSE en el sector del café .....	26
Productos del proyecto en el sector del café .....	27
Lo que sabemos .....	28
Resultados de la Encuesta – Resumen de Resultados por Tema.....	29
Recomendaciones para el sector del café .....	35

## Reconocimientos

**Sector de la Confección:** Deseamos agradecer la participación y apoyo de los representantes del sector de la confección salvadoreño quienes compartieron su experiencia y aportes a lo largo de todo el proyecto. Las siguientes compañías de confección participaron activamente en el proyecto: Brooklyn Manufacturing, Confecciones Jiboa, Confecciones del Valle, Evergreen Industrias, Exmódica, Garan de El Salvador, Incassa, Industrias Orión, Intradesa, Megatex, Partex Apparel Internacional, Argus Group y Textiles Lourdes. En particular, Fernando Galdámez de Partex Apparel Internacional, Oscar Salinas de Industrias Orión y Marta Echeverría de Asunción de Brooklyn Manufacturing ofrecieron importantes comentarios y sugerencias durante todo el proceso.

Varios compradores internacionales que se abastecen desde El Salvador también participaron en el proyecto, haciendo aportes al proceso y los resultados, así como compartiendo mejores prácticas y las demandas de los mercados emergentes. Entre estas marcas están: Adidas Salomon, Gap, Reebok, Nike, Sears Holdings y Wal-Mart.

Finalmente, deseamos agradecer a las instituciones y colegas que aportaron una orientación especial al proyecto, incluyendo colegas del Ministerio de Economía (MINEC), representantes del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), y de ASIC y la recién formada CAMTEX, Maya Sermeño, de Eurolink Consulting, fue la fuerza impulsora detrás del diseño de la herramienta de evaluación y medición y Patricia Dalponte coordinó el inventario de esfuerzos creadores de capacidad. También agradecemos a Dara O'Rourke y Charles Sabel por sus valiosos aportes a la versión actual de la herramienta.

**Sector del Azúcar:** Deseamos agradecer el apoyo de los comprometidos y entusiastas representantes del sector del azúcar en la dirección del trabajo, incluyendo a Julio Arroyo y Ana Bravo de la Asociación Azucarera por su inagotable entusiasmo, a Rossy de Calderón de Fundazucar, Antonio Ábrego y José Cuellar de El Ángel por su apoyo en la implementación del proyecto piloto para el compromiso con la comunidad, y CONSSA. Gracias a la Junta Directiva de la Asociación y especialmente a su presidente, Armando Arias por su participación en la sesión de la conferencia anual de BSR sobre este proyecto. Muchas gracias al personal de los ingenios El Ángel, CASSA, La Cabaña y Chanmico, a las cooperativas aledañas y los trabajadores y propietarios de las plantaciones, por recibirnos durante nuestras visitas al campo. También gracias a los otros ingenios por brindar aportes críticos al desarrollo del proyecto por medio del Grupo de Trabajo del Azúcar. Muchas gracias a Benjamin Smith y Roberto Morales de OIT, a Paola Cristiani de FUNDEMAS y a David Vexler de ERM. Gracias a la Compañía Coca-Cola. Nuestro especial agradecimiento al Vice-Ministerio de Trabajo y al personal del Ministerio de Agricultura, Medio Ambiente y Economía.

**Sector del café:** Deseamos agradecer el apoyo de los experimentados e importantes representantes del sector del café en la conformación y orientación del trabajo, incluyendo a Ricardo Espitia, Roberto Escobar Pacas, Julio Antonio Martínez,

Nestor Ulises Palma, Carlos Boza, Arístides Arévalo y Luis Rodríguez así como también a las siguientes asociaciones: la Asociación de Cafés Especiales de El Salvador, Asociación de Cafés Finos, Asociación Cafetalera, ABECAFE, UCAFES, UCRAPROBEX y el apoyo especial del Consejo Salvadoreño del Café. Agradecemos al Ing. Francisco Zepeda y los colegas en el Centro de Investigación de Opinión Pública Salvadoreña (CIOPS) de la Universidad Tecnológica de El Salvador por realizar una encuesta en todo el sector en un período muy corto de tiempo. También nos hemos beneficiado de aportes brindados por organizaciones establecidas de certificación y apoyo incluyendo a FLO-Internacional (Fair Trade Certification), Salva Natura (Rainforest Alliance Certification) y SEM (Sistemas Empresariales de Meso América).

# Resumen Ejecutivo

El Gobierno de El Salvador está comprometido con el libre comercio, la promoción de la inversión extranjera en sectores claves, estrictas políticas fiscales, un régimen tributario que promueva la inversión de las empresas y la estabilidad económica. El crecimiento real estimado para 2005 es de 2.8%, aún bajo en términos globales, pero es el más alto en seis años, y el Gobierno está proyectando un crecimiento entre 3%-3.5% en 2006.

El crecimiento económico continuo seguirá siendo un reto y dependerá en un grado importante en el corto y mediano plazo de una mejor competitividad en sectores claves de la industria: el azúcar, la confección y el café. Estos tres sectores han estado enfrentando una fuerte competencia en los últimos años. Una parte de este reto se ha relacionado a las ideas de los interesados respecto a las normas de trabajo y el ambiente en mercados que son importantes para El Salvador, y la relativa falla de la industria y el Gobierno en diseñar una estrategia sostenida que pueda sacar ventaja de esta oportunidad de mercado.

Un número creciente de gobiernos nacionales reconoce hoy dos cosas. Primero, que los impulsores relacionados al mercado detrás de los sistemas RSE pueden ayudarles a que sus propias leyes laborales y ambientales sean cumplidas en los lugares de trabajo. Segundo, que las garantías de buenos estándares laborales y ambientales pueden ayudar a las estrategias nacionales de competitividad económica, ya que los compradores, inversionistas y financieros de proyectos demandan cada vez con más frecuencia evidencia de buenos estándares, que son hoy incluidos en tratados de libre comercio o sistemas de preferencias de comercio.

El objetivo de este proyecto de consultoría fue mejorar la competitividad de la economía salvadoreña al integrar la responsabilidad social empresarial de manera más exitosa en las políticas y prácticas de industrias claves. En esta etapa piloto, el proyecto se enfocó en los sectores del azúcar, la confección y el café, centrándose en los sistemas RSE alrededor de estándares específicos: monitoreo, informes, verificación y creación de capacidades. El proyecto buscó complementar otros esfuerzos dirigidos a fortalecer aspectos esenciales de la economía en general y específicamente estos sectores claves.

El proyecto fue diseñado con tres fases: creación de conciencia y consenso (febrero-marzo); investigación (abril-junio); e implementación de pilotos en la industria (julio-diciembre). Esta programación se mantuvo. En los tres sectores, el proyecto ha involucrado consultorías estructuradas, encuestas / evaluaciones y diseño / aplicación de nuevas herramientas diseñadas para mejorar la capacidad de las empresas salvadoreñas para integrar la RSE en sus prácticas empresariales básicas. Cada sector tomó la delantera en experimentar mejoras en uno o más aspectos claves de los sistemas RSE; al sumarlos los tres sectores, ofrecen un cuadro convincente de cómo los sistemas actuales pueden ser mejorados de una manera sostenida.

El informe FIAS 2004 para el Ministerio de Economía<sup>1</sup> comentó que la atención a temas sociales y ambientales se está volviendo un elemento esencial de éxito en la economía global. Estas conclusiones fueron establecidas en una encuesta entre más de 100 compañías multinacionales. Aproximadamente el 60% de los encuestados consideró que la RSE es al menos tan importante como las consideraciones tradicionales de precio, calidad y entrega al hacer nuevas inversiones y/o tomar

---

<sup>1</sup> El Salvador, Responsabilidad Social Empresarial, Competitividad e Inversión Extranjera Directa, FIAS, Washington DC, Febrero 2004

decisiones de abastecimiento desde países o empresas particulares. Observadores tanto dentro como fuera de El Salvador consideran que el desempeño social y ambiental es de particular importancia para naciones de ingreso medio tales como El Salvador que dependen de exportaciones de la industria de la confección y de materias primas agrícolas tales como azúcar y café.

Aunque cada uno de los tres sectores industriales tiene diferentes prioridades y condiciones de mercado, existen varias similitudes. Este proyecto ha tratado sobre cada una de estas industrias en sus propios términos, mientras se ha enfocado en los asuntos de mayor importancia nacional.

Para ese fin hemos trabajado con líderes de la industria para desarrollar pilotos que armonicen las expectativas entre los productores locales y el mercado internacional; apalancen los limitados recursos públicos y privados disponibles para abordar temas de RSE para lograr el máximo beneficio; mejoren la capacidad para tratar temas sociales y ambientales de manera efectiva; aborden temas claves de derechos laborales, estándares ambientales y compromiso con la comunidad y provean medios creíbles de verificación de las prácticas salvadoreñas. Nuestra meta para cada sector fue diseñar proyectos que complementarían los esfuerzos generales de la industria por mejorar la competitividad en el mercado global.

El contexto de este trabajo es relativamente claro. La experiencia internacional muestra que mayores inversiones en RSE no contribuirán a salvar una industria cuando los aspectos económicos básicos no están sólidos. Pero esa misma experiencia internacional muestra que cuando una industria es económicamente competitiva, la RSE puede ser parte de una estrategia de competitividad exitosa, dirigida a mercados a los que les preocupan las condiciones laborales y ambientales.

## **Sector de la confección**

El Acuerdo Multi Fibra, o AMF (MFA, siglas en inglés), gobernó el comercio mundial en el sector de la confección y textiles durante treinta años. Este sistema de cuotas inflaba artificialmente el número de países que fabricaban prendas de vestir para exportación al restringir la producción de los países más competitivos, y los importadores se abastecían de un país u otro principalmente debido a la disponibilidad de cuotas. Esto llevó al desarrollo de industrias de confección en países comparativamente no competitivos, protegiéndolos de los rigores de la competencia mundial. La consecuencia para la industria ha sido una sobre capacidad global e ineficiencia. El AMF finalizó el 31 de diciembre de 2004, eliminando todas las cuotas a la importación de textiles y prendas de vestir para los países miembros de la OMC. Las decisiones de los inversionistas y los compradores ya no necesitan basarse en la disponibilidad de cuotas. Ellos pueden hoy abastecerse de cualquier país o fábrica con base en su competitividad, acceso al mercado, preferencias arancelarias y comerciales, y con razón a la industria salvadoreña le preocupa perder negocios por la competencia de otros países.

El temor de pérdidas en la época posterior a las cuotas ha sido reforzado por persistentes reportes en la prensa internacional sobre prácticas laborales injustas en fábricas salvadoreñas hace varios años. Algunos compradores particulares tomaron decisiones de abastecimiento negativas basados en estas preocupaciones, colocando sus órdenes en otros lugares. En contraposición, algunas fábricas salvadoreñas han demostrado que las buenas prácticas de RSE – cuando se basan en aspectos más esenciales de competitividad como precio, calidad, entrega e innovación – pueden mejorar el acceso a nuevos mercados y compradores internacionales.

Estos dos impulsores de mejora del desempeño relacionados al mercado son hoy reforzados por las disposiciones laborales en el CAFTA. Cada país se compromete a “no fallar en hacer cumplir efectivamente” sus propias leyes laborales, en esforzarse por asegurar que tanto los principios básicos laborales de la OIT como los derechos de los trabajadores reconocidos internacionalmente sean reconocidos y protegidos por la ley local. La continua falla en hacer cumplir las leyes laborales está sujeta a resoluciones vinculantes de disputas y finalmente a multas o sanciones.

En este proyecto piloto, el equipo del proyecto trabajó con un grupo de fabricantes voluntarios para desarrollar un piloto diseñado para tratar estos impulsores. Las actividades claves fueron:

- (1) Una Herramienta RSE de Evaluación y Medición para ser usada por la gerencia de la fábrica para medir su desempeño relativo a RSE y rastrear las implicaciones para la empresa;
- (2) Un Foro de Compradores en el cual la industria local podía participar junto a compradores internacionales y representantes del gobierno salvadoreño. El foro fue estructurado para que los participantes trabajaran colaborando en la herramienta RSE de evaluación y medición, fortalecieran las relaciones entre los grupos e identificaran otros interesados externos con los cuales relacionarse;
- (3) Una evaluación de la plétora de iniciativas para crear capacidad que actualmente están siendo desarrolladas en la industria, y determinar el mejor marco para creación de capacidades a futuro.

La Herramienta de Evaluación y Medición es el principal producto, con base en la experiencia de mejores prácticas con dichas herramientas de medición alrededor del mundo. A la fecha, pocos fabricantes o productores salvadoreños han efectuado un significativo análisis de costo-beneficio de sus inversiones en RSE. Esta versión de la herramienta busca ser un punto de partida para la discusión sobre cómo planear y rastrear estas inversiones de manera más efectiva, integrándolas a la gama más amplia de intereses empresariales.

## **Sector del azúcar**

En años recientes, la industria salvadoreña del azúcar ha comprendido y hecho frente a temas sociales y ambientales de interés para la industria, clientes claves y otros interesados externos. Los temas que han recibido la mayor atención son el trabajo infantil (el tema de una serie de informes sobre el sector de parte de *Human Rights Watch*); el compromiso con la comunidad y la inversión; así como temas ambientales, de salud y seguridad.

Existen cuatro conjuntos de impulsores de un mejor desempeño social y ambiental en el sector salvadoreño del azúcar:

Aquellos compradores internacionales /comerciantes – o sus subsidiarias locales - que demandan que los productores demuestren atención a los principios internacionales laborales y ambientales, y quienes limitarán sus compras de países considerados que tienen deficientes condiciones de trabajo y cumplimiento de las leyes laborales y ambientales;

Acceso a mercados que demandan evidencia de estándares superiores para obtener preferencias comerciales;

Acceso a financiamiento de proyectos de instituciones que cada vez más demandan evidencia creíble de estándares sociales y ambientales;

Evitar el daño a la reputación que surge de reclamos hechos por grupos creíbles de la sociedad civil.

Con base en el trabajo anterior realizado por la industria, se estableció un Grupo de Trabajo para supervisar el proyecto piloto. El Grupo decidió cuatro actividades claves:

- (1) Entrenamiento público- privado de gerentes y empleados de la industria sobre leyes laborales y ambientales;
- (2) Desarrollo de directrices ambientales para la industria;
- (3) Desarrollo de una estrategia de compromiso con la comunidad; y
- (4) Desarrollo de indicadores claves de desempeño, herramientas de auto evaluación y un sistema de verificación.

Estas actividades han comenzado a proveer a la Asociación Azucarera de El Salvador y a los ingenios individuales mayor capacidad y herramientas para mejorar el desempeño social y ambiental y demostrar el cumplimiento con la ley salvadoreña y los principios internacionales. También han expandido la cooperación entre los sectores público y privado sobre temas laborales, ambientales y de la comunidad. Muchas de las actividades se han centrado en los ingenios, y sería ventajoso expandir estas actividades a las fincas y cooperativas donde se cultiva la caña de azúcar.

## **Sector del café**

El informe FIAS 2004<sup>2</sup> estableció los temas de RSE que importan más en la producción salvadoreña de café para los compradores internacionales: trabajo infantil, insuficientes medidas de salud y seguridad, horas extras no pagadas o forzadas, uso de pesticidas químicos, amenazas a especies en peligro de extinción y al hábitat, emisiones y vertidos tóxicos. Todos estos son temas relevantes para la imagen y desempeño global del sector salvadoreño del café.

Hay tres impulsores interrelacionados que empujan al sector hacia un enfoque más sistemático de la responsabilidad social y ambiental empresarial: la necesidad de diferenciar los cafés salvadoreños en un mercado saturado, capturando segmentos de mercado con un precio alto<sup>3</sup>; la necesidad de enfrentar los retos de imagen de manera más sistemática; la necesidad de mejores buenas prácticas hoy para asegurar prospectos para el futuro.

En la visita de abril de 2005, el equipo del proyecto sostuvo consultas con más de 70 representantes del sector del café, por medio de talleres públicos y seis sesiones de consultas con grupos más pequeños de exportadores, productores, cooperativas, procesadores y grupos Apex. Se estableció un grupo de Trabajo del Café para supervisar las actividades, y se determinó que la prioridad era desarrollar métodos más formales de medición del compromiso y desempeño de la industria respecto a los temas sociales y ambientales. Para este fin, el grupo creó una encuesta de auto informe de la industria, llevada a cabo por el Centro de Investigación de Opinión Pública Salvadoreña (CIOPS), de la Universidad Tecnológica de El Salvador, cubriendo pequeños, medianos y grandes productores, procesadores y exportadores, localizados en todas las regiones del país donde se cultiva café. La encuesta cubrió los principales problemas de RSE que enfrenta la industria.

---

<sup>2</sup> El Salvador, Responsabilidad Social Empresarial, Competitividad e Inversión Extranjera Directa, FIAS, Washington DC, Febrero 2004

<sup>3</sup> Por ejemplo ver las Normas como una nueva forma de contrato social? Ponte, Giovannucci, Política de Alimentos vol30, no.1, 2005.

Los resultados de la encuesta le permiten a la industria evaluar sus prácticas actuales, como las reportan sus miembros, brindan una línea basal contra la cual el progreso subsiguiente puede ser medido, y ofrece perspectivas valiosas sobre los retos prioritarios que enfrenta la industria. Más adelante, la intención es verificar los datos de terceros, reportar información agregada en un primero informe nacional sobre responsabilidad social y ambiental del sector, usar los datos como base para mejores relaciones con compradores internacionales, y elevar más la conciencia localmente respecto a la RSE como una herramienta para mejorar la competitividad del sector.

## Conclusiones

Mejores sistemas de RSE no salvarán a ninguna fábrica o industria cuando los aspectos básicos de la economía no son sólidos. Los compradores son atraídos por consideraciones básicas como precio, calidad y velocidad para llegar al mercado. Es solamente cuando una industria puede competir sobre esta base que los temas de RSE se pueden volver parte de una estrategia competitiva, como un diferenciador y como un mecanismo de mercadeo para un nicho, teniendo como meta aquellos mercados (principalmente en EE.UU. y Europa) donde los consumidores, los compradores y quienes financian proyectos están cada vez más preocupados acerca de las condiciones en las cuales dichos bienes y servicios han sido producidos.

Pocos fabricantes o productores salvadoreños han hecho algún análisis significativo de costo beneficio de sus inversiones en RSE. Estas son ‘las cosas correctas que hay que hacer’, pero a menudo son vistas como costo adicional en lugar de verlas como una inversión sensata. Rara vez se planifican los rendimientos sobre las inversiones y nunca son rastreados de manera sistemática.

Se necesita un sistema de verificación creíble para alcanzar la competitividad global por medio de inversiones en RSE, donde los costos de su ejercicio son sobrepasados por los beneficios económicos.

Éstas son tareas compartidas, donde el compromiso del gobierno es necesario para el logro del éxito sostenido. Una renovada atención a la RSE no está libre de riesgos: el medir las inversiones en RSE no en todos los casos apuntará a ahorros en costo de largo plazo; una mayor relación con los interesados podría reabrir viejas heridas, o abrir puertas a interacciones que crean más acrimonia. Pero las industrias claves están en una encrucijada, necesitan satisfacer a los compradores internacionales quienes cada vez son más demandantes respecto a lo que esperan de sus socios proveedores.

Hay un ‘momento en el tiempo’ cuando la RSE puede hacer una contribución sustancial a la competitividad de El Salvador. Los temas sociales y ambientales continúan siendo debatidos en los tratados comerciales, por ejemplo el CAFTA y el SGP Plus. El Gobierno de El Salvador y otros signatarios del CAFTA contrajeron compromisos respecto a temas laborales en el ‘Libro Blanco’ de 2005<sup>4</sup>. Las mejoras experimentadas por estas tres industrias pueden agruparse en un sistema RSE sostenido que ayude a El Salvador a capturar oportunidades de mercado, cumplir los compromisos públicos y hacer un uso productivo de los fondos relacionados al CAFTA<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> *Las Dimensiones Laborales de Centroamérica y la República Dominicana: Fortaleciendo el Cumplimiento y Aumentado la Capacidad*, BID, 2005

<sup>5</sup> El Gobierno de EE.UU. ha asignado \$20m para 2005, y se espera que \$180m sean asignados durante los próximos cinco años para mejorar los derechos de los trabajadores y la protección ambiental en los países del TLC CA. \$7m de los fondos de 2005 serán gastados en la modernización de los sistemas de

Este proyecto y el informe pueden ser usados como trampolín para avances posteriores. El trabajo emprendido por las empresas salvadoreñas a la fecha, con apoyo del gobierno, puede ahora ser llevado más lejos por medio de una de tres rutas: Las actividades pueden continuar siendo implementadas por las mismas empresas participantes.

Las actividades pueden ser implementadas por las asociaciones de las industrias con algún apoyo del gobierno.

Las actividades pueden ser implementadas y diseminadas por las asociaciones de las industrias en coordinación con el gobierno, con la idea de maximizar las ganancias en eficiencia y desarrollar una estrategia nacional sostenida.

Cualquiera de estas tres rutas es viable, pero el equipo del proyecto considera que El Salvador puede capturar la mayor ventaja competitiva siguiendo la tercera de estas rutas, con alguna forma de marco nacional de RSE que pueda ser desarrollado en el tiempo. La empresa individual no puede cosechar las ganancias privadas que esperarían (p.e., más órdenes de compradores internacionales) a menos que haya un mayor esfuerzo de parte del gobierno por abordar los riesgos de reputación de manera proactiva al nivel nacional. La participación del Gobierno puede ayudar a evitar el potencial de que algunos sectores pierdan momento y puede ayudar a promover esfuerzos que por su naturaleza se relacionan con toda la industria en general en lugar de centrarse en un grupo pequeño de compañías piloto. Finalmente, el compromiso del Gobierno puede ayudar a establecer un sistema de verificación que establezca “Hecho en El Salvador” como un símbolo de calidad del producto y de excelencia social y ambiental. Esta participación gubernamental involucraría a varios Ministerios – concretamente Economía, Trabajo y Medio Ambiente – así como también a PROESA / EXPORTA.

Los tres sectores están lidiando con los mismos temas relacionados a RSE: falta de conocimiento respecto a las leyes sociales y ambientales así como también de las prácticas de RSE; insuficiente análisis de costo – beneficio; insuficiente comprensión de procesos creíbles de verificación. Es esta oportunidad intersectorial de la tercera ruta la que ofrece el potencial para que El Salvador demuestre liderazgo visionario y gane eficiencias de escala.

Cualquiera de estas tres rutas que seleccione el Gobierno, hemos presentado nuestras recomendaciones primero sobre una base nacional consolidada, seguido de recomendaciones específicas para cada una de las tres industrias. Los enfoques desarrollados en cada uno de los tres sectores tienen el potencial de aplicación en los otros dos, y de manera más general en el país. Un ejemplo es la herramienta de evaluación y medición desarrollada con el sector de la confección que tiene potencial de aplicación en el café y el azúcar, con mínimas adaptaciones. Un segundo ejemplo es el enfoque participativo desarrollado en los sectores piloto del azúcar y el café que puede ser visto como un ejemplo para otros sectores industriales que busquen desarrollar estrategias coherentes y eficientes de compromiso con la comunidad.

Estas conclusiones se combinan con el cronograma propuesto en las siguientes recomendaciones en el posible siguiente plan de RSE 2006-08 para El Salvador y sus industrias claves:

---

justicia laboral en los países del TLC CA; \$7m en mejorar las capacidades de inspección laboral; \$3m en apoyo al monitoreo de la OIT.

### **Planificación 2006-08**

**2006:** Avance en áreas discretas en las que ha comenzado el trabajo; terminación de parámetros de referencia con Indicadores Claves de Desempeño (ICD) para los tres sectores de la industria; desarrollo de un plan de verificación público- privado.

**2007:** Implementación inicial de un plan de verificación publico- privado, reportando el progreso contra ICD; desarrollo de planes de acción para tratar los intereses y oportunidades identificados.

**2008:** Implementación adicional de proyectos de RSE en los tres sectores; expansión del plan de verificación; informes sectoriales y nacionales sobre el avance.

Esto requerirá trabajo, recursos adicionales y voluntad política para proceder. Pero el mismo punto aplica a cualquiera de las tres rutas: el cronograma será esencial para mantener el interés de los compradores internacionales en el avance a la fecha.

Nuestras recomendaciones están agrupadas de acuerdo al cronograma propuesto. Su contenido se agrupa alrededor del tratamiento de las necesidades básicas que sistemáticamente han aparecido a lo largo de este proyecto: aclaración y explicación de las normas aplicables; creación de capacidades; verificación creíble; y aseguramiento de beneficios de mercado para cualquier inversión en RSE.

## **Recomendaciones**

### **Al Gobierno:**

Estas recomendaciones resumen un camino dirigido a maximizar los beneficios para los sectores de la industria participantes en este trabajo, así como también a los trabajadores y las comunidades que son centrales para el éxito de las industrias. Las recomendaciones prevén un papel para el gobierno que se apoya en su capacidad para reunir, coordinar y maximizar las actividades recomendadas por el equipo del proyecto.

A marzo 2006, el MINEC debería de organizar una discusión inter-ministerial sobre este informe. Estas discusiones deben centrarse en nuestras conclusiones y recomendaciones y, si es aceptado, cómo vincularlas de mejor manera con las estrategias de competitividad existentes. La discusión inter-Ministerial podría también considerar oportunidades para una mayor aclaración de estándares, mediciones e informes, y mejoras en la provisión de creación de capacidad. Las instituciones relevantes del gobierno incluyen a los Ministerios de Agricultura y Ganadería, Trabajo y Previsión Social, Medio Ambiente y Recursos Naturales, y Economía, la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CONADEI) y los Comisionados Presidenciales para el Café y la Agricultura.

A abril 2006, el Gobierno debería de identificar posibles incentivos limitados para estimular a las empresas a adoptar la perspectiva de mediano plazo que se requiere para este trabajo, apalancando los fondos relacionados del CAFTA. En particular, el gobierno debe explorar formas en las cuales apalancar los fondos del CAFTA. Recomendamos:

Un subsidio público limitado a dos años para entrenamiento calificado en RSE. Los mecanismos existentes del gobierno para certificación de entrenamiento podrían ser usados para programas de RSE. FUNDEMAS y/u otras organizaciones locales podrían servir como una cámara de compensación de información sobre entrenamiento disponible, y la experiencia de FUNDEMAS proveyendo entrenamiento subsidiado con INSAFORP podría ser sensiblemente extendida al entrenamiento en RSE.

La provisión del subsidio podría estar vinculada al uso de la Herramienta de Evaluación y Medición, y en la participación en iniciativas del sector para documentar y elevar los estándares.

Suministro de información, en un sitio Web vinculado a la industria, sobre las oportunidades de creación de capacidades así como también informes de usuario sobre impactos a la productividad y ganancias de mercado.

A abril 2006, el Gobierno debería de identificar los posibles incentivos limitados a proveer. A julio 2006, el Gobierno debería de explorar opciones para un sistema de verificación que apalanque los esfuerzos públicos y privados existentes para evaluar y comunicar el desempeño social y ambiental en industrias claves. Esto podría basarse en recursos proveídos por el proceso del CAFTA, y en el resumen presentado en el Anexo I de este informe, el cual expone directrices generales adaptables al contexto particular de cada industria. El proceso debe resultar en un modelo o modelos que pudrían ser implementados a principios de 2007.

A julio 2006, el Gobierno debería de desarrollar un plan de tres años para que El Salvador comunique de manera creíble y proactivamente el avance en los esfuerzos laborales y ambientales, con particular atención en sus obligaciones en el CAFTA. Esto debe ser amarrado directamente a la competitividad y la innovación. Esto debe estar basado en parte en el o los modelos de verificación en colaboración recomendados inmediatamente arriba. También podría incluir esfuerzos para facilitar el aprendizaje entre sectores, incluyendo la exploración del potencial para adaptar las herramientas usadas en sectores particulares durante la fase piloto a otros sectores.

Como una actividad continua, el MINEC debería de facilitar activamente los contactos entre compradores internacionales y compañías salvadoreñas para discutir su compromiso mutuo hacia asociaciones que elevan los estándares sociales y ambientales así como la verificación y mecanismos de informes creíbles. La participación de los compradores internacionales en la verificación y los informes puede a la vez lograr ganancias en eficiencia, al reducir la duplicación así como también aumentar la credibilidad.

## **Recomendaciones claves para cada sector.**

### **Sector de la confección:**

El sector de la confección tiene la oportunidad de solidificar su posición en el mercado al mejorar, medir y demostrar atención a los temas laborales y ambientales. La Herramienta de Evaluación y Medición desarrollada para este proyecto presenta una oportunidad para la industria de crear un enfoque ‘nacional’, en toda la industria que le permita tratar los requerimientos de los compradores sin estar sujeto a estándares duplicados y/o en conflicto desarrolladas fuera del país.

A marzo 2006, el MINEC debería contratar, en coordinación con CAMTEX y otros socios, un consultor dedicado para llevar a cabo el trabajo sobre la Herramienta de Evaluación y Medición por un año. El consultor será responsable de implementar la

herramienta en 10-12 fábricas durante un año, incluyendo la recolección de datos de línea basal y entrenamiento de personal de fábrica. El consultor podría también coordinar eventos y buscar oportunidades para compartir las conclusiones de la herramienta e involucrar más firmas en su uso, así como también trabajar con varios grupos de interés para desarrollar un enfoque coordinado hacia la verificación de los datos recopilados.

A Abril 2006, entre 10 y 12 fábricas habrán sido seleccionadas para probar la herramienta de medición y evaluación. A cambio de recibir la herramienta y apoyo total para la implementación y entrenamiento por parte del consultor por un período de un año, las fábricas participantes aceptarían un conjunto de condiciones. El equilibrio particular entre incentivos y responsabilidades sería negociado entre MINEC, CAMTEX y las fábricas participantes y establecido en un contrato firmado entre las partes.

Las posibles obligaciones de las fábricas participantes incluyen un acuerdo de continuar participando en el piloto por 12 meses completos, permitiendo compartir algunos datos de manera pública, posiblemente sólo de forma agregada, participar en un proceso de verificación, y /o compartir la experiencia con la herramienta con 2 – 3 empresas más en la industria.

A abril 2007, debería haber una reunión de toda la industria, con CAMTEX y el Gobierno como anfitriones, en la cual los logros puedan ser compartidos con un público más grande. El objetivo de la reunión será estimular una mayor participación de la industria en iniciativas RSE incluyendo la herramienta de cumplimiento y los informes públicos. En consulta con la industria, el gobierno podría considerar la posibilidad de obligar a las fábricas a recibir ciertos impuestos y otros incentivos para usar la herramienta e informar públicamente sobre las iniciativas de cumplimiento.

A abril 2007, las empresas que están implementando la herramienta como proyecto piloto deberían haber desarrollado y comenzado a implementar un proceso creíble de verificación para ser probado la información que están recopilando. Las discusiones de cómo estructurar esta verificación deberían comenzar en marzo 2006 a l comienzo de la prueba. Esta verificación debería incluir la participación de comités y/o sindicatos que representen a los trabajadores en la fábrica y otros grupos interesados relevantes. Las fábricas participantes deberían realizar al menos dos reuniones entre marzo 2006 – marzo 2007 con interesados externos, como parte de un proceso facilitado dirigido a aumentar la confianza y la competitividad.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social podría jugar un papel cada vez más activo en el trabajo de RSE en el sector de la confección, incluyendo creación de capacidades técnicas, e informes públicos sobre el total de violaciones. Una mayor colaboración entre el MTPS y las empresas activas con iniciativas RSE podría potencialmente permitir que mayores esfuerzos de cumplimiento y entrenamiento sean invertidos en las violaciones más serias y aquellas empresas que sea más probable que estén incumpliendo. El Gobierno debería trabajar junto con ASIC para asegurar que la información general sea compartida en toda la industria.

### **Sector del azúcar:**

Estas recomendaciones resumen una estrategia que le permitirá al sector del azúcar tratar temas de importancia para sus clientes y consumidores; desarrollar una estrategia que integra el compromiso con la comunidad y que mejora el bienestar de las comunidades en las cuales opera; y fortalecer el desempeño ambiental de una manera que produce beneficios económicos.

A abril 2006, la industria del azúcar debería completar el desarrollo de indicadores claves de desempeño (ICD) en temas sociales y ambientales importantes.

A julio 2006, la industria del azúcar, en consulta con los Ministerios de Trabajo y Previsión Social, y el de Medio Ambiente y Recursos Naturales, deberían desarrollar directrices prácticas que le permitan a la industria comprender e implementar los estándares sociales y ambientales existentes, con base en la ley salvadoreña y los principios internacionalmente aceptados. Esto proveería un conjunto de directrices de fácil implementación permitiéndole a todas las empresas hacer operativos los principios sociales y ambientales claves.

A julio 2006, la industria del azúcar debería completar su estrategia de compromiso coordinado con la comunidad, y completar una guía práctica que refleje esta estrategia. A la misma fecha, la industria del azúcar debe completar el trabajo sobre una herramienta que guiará el compromiso con las comunidades locales, creará mecanismos de participación continua para grupos interesados relevantes, y asegurará mediciones regulares para evaluar el avance de los planes de acción.

A julio 2006, funcionarios de los Ministerios de Trabajo y Previsión Social, y el de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la industria del azúcar y las organizaciones comunitarias deben haber desarrollado aun más el programa para educar gerentes y trabajadores en las dimensiones ambiental y laboral de su trabajo.

A enero 2007, la industria del azúcar debería llevar a cabo una evaluación anual de desempeño contra ICD. Las asociaciones de la industria deberían recomendar que sus miembros participen en estas revisiones anuales, así como esfuerzos educativos relacionados para ayudar a los miembros a mantener una posición de prestigio. Esta evaluación debería servir como la base de un informe anual social y ambiental.

A enero 2007, la verificación de todos los datos por parte de terceros debería llevarse a cabo antes de ponerlos a disposición del público con un acuerdo y programa de verificación continua, consistente con el enfoque nacional recomendado al Gobierno en párrafos anteriores.

A 2010, la industria del azúcar debería completar sus esfuerzos por la eliminación del trabajo infantil, como se busca en el 'Libro Blanco' emitido en 2005.

### **Sector del café:**

El sector del café sabe que tiene la oportunidad de aumentar su participación de nichos de mercado para café de primera calidad, certificado y/o orgánico que tienen altos precios. Además, la información ya recopilada sobre las condiciones del sector puede ser usada para realizar un esfuerzo dirigido de verificación que apoye el logro de una mayor participación en mercados económicamente ventajosos.

A abril 2006, la industria del café debería contratar un facilitador para preparar informes cortos específicos al tema con base en datos de la encuesta inicial sobre la ley salvadoreña y los principios internacionalmente aceptados. Estos informes deben cubrir temas de RSE claves en el sector tales como: café y conservación forestal, trabajo infantil, retos y la visión de un enfoque integrado de RSE hacia la producción y el mercadeo del café. Los informes deberían sugerir papeles potenciales tanto para los productores como los compradores al tratar los temas.

A abril 2006, se deberían poder descargar copias de estos informes y la primera encuesta nacional sobre RSE en el sector del café con un texto explicativo que acompañe, desde los sitios en la Web del MINEC, el Consejo Salvadoreño del Café (CSC), FIAS/WB y puesto a disposición de todas las compañías participantes,

compradores e interesados. Esto debe estimular la retroalimentación, nuevos diálogos y asociaciones.

A partir de mayo 2006, un consultor del MINEC que trabaje con la máxima autoridad del café, el Consejo Salvadoreño del Café (CSC), el cual reúne a todos los interesados claves del sector privado y público y a todas las asociaciones de café interesadas, grupos de interés y ministerios del gobierno deberían finalizar una metodología de verificación consistente con enfoques en otros sectores.

A partir de mayo 2006 el CSC, el Comisionado para el Café, representantes de la industria del café con el apoyo del Gobierno deberían distribuir los informes específicos del tema, el informe de la primera encuesta nacional sobre RSE y la metodología de verificación para discusión y elevación de la conciencia, a todos los interesados, especialmente las compañías y productores que no fueron incluidos en o no participaron en la primera encuesta nacional, para estar en la posición de aprender acerca de estos temas.

A octubre 2007 el CSC, el Comisionado del Café, representantes de la industria del café con el apoyo del Gobierno y entrenamiento en RSE y liderazgo en el país deberían haber desarrollado y distribuido directrices prácticas, con base en la ley salvadoreña y los principios internacionalmente aceptados, para permitirle a la industria comprender e implementar las normas social y ambientales existentes.

A diciembre 2007, debería llevarse a cabo una segunda encuesta nacional del café sobre RSE.

A abril 2008 una segunda Encuesta nacional sobre RSE debería ser producida con verificación de terceros de todos los datos que se hagan públicos. Ésta podría servir como la base para un informe bienal (cada dos años ) social y ambiental del café.

# 1. Introducción

El Gobierno de El Salvador está comprometido con el libre comercio, la promoción de la inversión extranjera en sectores claves, estrictas políticas fiscales y un régimen tributario que promueva la inversión de las empresas. El gobierno continúa enfatizando los beneficios para los inversionistas de la estabilidad económica, particularmente la eliminación del riesgo de tipo de cambio desde la adopción formal del dólar estadounidense en 2001.

El crecimiento real estimado para 2005 es 2.8%, comparado a 1.5% en 2004. Aun continua siendo bajo en términos globales, pero es el crecimiento más alto en los últimos seis años. Este crecimiento ha estado impulsado principalmente por el sector de la agricultura y el de turismo, con incrementos en el crédito bancario al sector industrial, niveles de inversión más altos en los sectores público y privado, remesas en crecimiento que llegaron al 17% del PIB, y un incremento de 4.7% en las exportaciones. La inflación descendió a 4.5%.

El desempeño positivo de El Salvador ocurrió a pesar de los impactos negativos de choques externos e internos, particularmente altos precios del petróleo los cuales incrementaron la factura de importaciones de petróleo en 2005 en casi 40%, y el daño causado por el Huracán Stan y la erupción volcánica. Con base en el crecimiento de 2005, el Gobierno está proyectando que el PIB real crecerá entre 3%-3.5% en 2006, apoyado por la implementación del CAFTA, mayores niveles de inversión y la reducción de los precios del petróleo.

El continuo crecimiento económico seguirá siendo un reto, y dependerá en gran medida en el corto a mediano plazo de una mejor competitividad en sectores claves de la industria: azúcar, la confección y café. Los tres sectores han estado enfrentando una fuerte competencia en años recientes, derivada de un entorno global rápidamente cambiante: sobre producción en algunos mercados de materias primas, demandas de innovación y capacidad de servicio completo, el fin de la protección derivada de cuotas, el surgimiento de múltiples nichos de mercado. Una parte de este reto se ha relacionado a las ideas de los interesados sobre los estándares laborales y ambientales en mercados que son importantes para El Salvador, y la relativa falla de la industria y el Gobierno en diseñar una estrategia sostenida que pueda aprovechar esta oportunidad de mercado.

La responsabilidad social empresarial, o RSE, cubre una amplia gama de actividades empresariales, centradas en esfuerzos voluntarios por mejorar el desempeño social y ambiental de las empresas que también produce una ventaja competitiva. Hace quince años, las industrias mundiales de confección y calzado fueron las primeras en asumir el liderazgo en RSE, centrándose inicialmente en una estrategia de mitigación contra la publicidad negativa alrededor de los escándalos de las fábricas donde se explota a los trabajadores asociadas con la contratación de fábricas internacionales de abastecimiento. Estas actividades han ganado momento en los años transcurridos, en éstos y otros sectores, con la meta de asegurar que el comercio internacional sea conducido de una manera consistente con principios sociales y ambientales globalmente aceptados.

Las industrias privadas de inspección, los programas de etiquetado y las iniciativas que involucran a múltiples interesados se han multiplicado. Las prácticas de RSE y el cumplimiento de los códigos de conducta – de varios estándares – son hoy vistos como un prerrequisito para hacer negocios con la mayoría de compradores internacionales en un número creciente de industrias. La consecuencia es que los costos pueden ser más altos, tanto para los compradores como los proveedores. Con

demasiada frecuencia los beneficios son aún asumidos en lugar de medidos; muchos consideran que la duplicación y las ineficiencias están generalizadas, ya que muchos productores / fabricantes venden a múltiples compradores, cada uno requiriendo que su código individual sea implementado, monitoreado e inspeccionado. Y toda esta actividad de monitoreo se da a la par del régimen de inspección de los Ministerios de Trabajo y Previsión Social y, del Medio Ambiente y Recursos Naturales del gobierno anfitrión.

Un número creciente de gobiernos nacionales reconoce hoy dos cosas. Primero, que los impulsores relacionados al mercado detrás de los sistemas RSE pueden ayudarles a que sus propias leyes laborales y ambientales sean cumplidas en los lugares de trabajo; las inspectorías del sector público que están en apuro, sabiendo que estos sistemas paralelos están siendo implementados de manera creíble, pueden centrar sus limitados recursos de inspección en aquellos lugares de trabajo sin dichos esquemas donde las normas son normalmente muy inferiores. Segundo, los gobiernos nacionales se están dando cuenta que las garantías de buenos estándares laborales y ambientales pueden ayudar a las estrategias nacionales de competitividad económica, ya que la evidencia de buenos estándares es requerida cada vez más por compradores, inversionistas y financieros de proyectos, y es incluida con más frecuencia en tratados de libre comercio o sistemas de preferencias comerciales.

Estos impulsores relacionados al mercado son reforzados en el caso de Centroamérica por las obligaciones del CAFTA:

### **Disposiciones Laborales bajo el DR-CAFTA**

Cada país se compromete: (1) a “no fallar en hacer cumplir con efectividad” sus propias leyes laborales de una manera que afecte el comercio; (2) esforzarse por asegurar que tanto los principios básicos de la OIT como los derechos de los trabajadores reconocidos internacionalmente sean reconocidos y protegidos por la ley interna; (3) esforzarse por “no renunciar” o “derogar” sus propias leyes laborales para estimular el comercio o la inversión; (4) respetar la soberanía de los demás países; y (5) establecer mecanismos para actividades de cooperación y creación de capacidad empresarial relacionada al trabajo con los demás países. De estos compromisos compartidos, únicamente el fracaso sostenido en hacer cumplir las leyes laborales propias está sujeto a resolución vinculante de disputas y finalmente a multas o sanciones. La multa máxima en una disputa en particular está fijada en \$15 millones por año por violación, una suma que puede ser dirigida al reparo de la violación laboral.<sup>6</sup>

Estas obligaciones crean la oportunidad de reforzar estrategias de colaboración público – privadas innovadoras que varios gobiernos han estado buscando, todas presentan oportunidades para lograr un mejor cumplimiento al capitalizar los incentivos del sector privado. En cada caso de éxito, la motivación de la empresa es la anticipación de la recompensa del mercado, ya que los sistemas RSE son exigidos o apreciados cada vez más por los compradores internacionales. La experiencia de FIAS con las

---

<sup>6</sup> Tomado de Temas de Derechos Laborales en el CAFTA, Informe del Servicio de Investigación del Congreso para el Congreso, 28 de julio de 2005, <http://fpc.state.gov/documents/organization/50152.pdf> accedido el 18 de diciembre de 2005.

buenas prácticas emergentes alrededor del mundo ha involucrado las siguientes ocho características:

<b>Cuadro 1: Características de buenas prácticas en sistemas de estándares RSE al nivel nacional:</b>
Diseñado para
aplicarse en todo el sector (dirigido al 100% de las empresas en el sector)
ser transparente
tener una estructura de gobierno compartido, incluyendo los interesados adecuados;
involucrar a compradores internacionales;
reducir ineficiencias (duplicación de monitoreo) entre inspecciones públicas y privadas;
medir sistemáticamente las ganancias en productividad, incluyendo líneas basal al nivel de empresa;
lograr incentivos relacionados al mercado.
maximizar el impacto de la provisión de creación de capacidades

## 2. Sector de la confección

### Perfil del sector

El sector de la confección ha sido uno de los sectores más grandes y más dinámicos de la economía de El Salvador en los últimos 15 años. Representando más de la mitad de las exportaciones totales del país, la industria está compuesta de aproximadamente 130 empresas que emplean a alrededor de 68,000 personas.

Este crecimiento se ha dado con firmeza en el contexto del Acuerdo Multi Fibra, o AMF (MFA, siglas en inglés), que gobernó el comercio mundial del sector de la confección y los textiles desde 1974 – 2004. El sistema de cuotas infló artificialmente el número de países que fabricaban prendas de vestir para exportación al restringir la producción de los países más competitivos, y los importadores se abastecían de un país u otro basados principalmente en la disponibilidad de cuotas. Esto llevó al desarrollo de industrias de la confección en países comparativamente no competitivos, protegiéndolos de los rigores de la competencia global. La consecuencia para la industria ha sido sobre capacidad global e ineficiencia.

El acuerdo de la Ronda de Uruguay fijó un período de diez años para la supresión progresiva del AMF, lo cual sucedió el 1 de enero de 2005, eliminando todas las cuotas a los textiles y las prendas de vestir para los países miembros de la OMC. Las decisiones de los inversionistas y los compradores ya no necesitan basarse en la disponibilidad de cuotas. Ellos pueden abastecerse hoy de cualquier país o fábrica con base en su competitividad, acceso al mercado, aranceles y preferencias comerciales.<sup>7</sup>

Aún es demasiado temprano para estar seguro de las consecuencias para la industria salvadoreña de la confección. Después de diferentes predicciones, la industria salvadoreña únicamente experimentó una leve reducción en las exportaciones de aproximadamente 5% en 2005 (\$1,763 millones proyectados) comparado al 2004. Los datos más recientes (Julio 2005) sugieren que El Salvador ha mantenido el mismo 3% de participación en las importaciones totales de prendas de vestir de los Estados Unidos que mantuvo en 2004. Pero con los continuos mecanismos de salvaguarda permitidos contra las exportaciones chinas, no será sino hasta el 2009 que se revelen las consecuencias finales en el mercado. El CAFTA puede ayudar al sector a reducir las diferencias negativas de costo contra los países competidores asiáticos con prendas de vestir específicas, la mayoría con prendas sintéticas que tienen mayores impuestos a la importación.

### Impulsores RSE en el sector de la confección

El temor de la industria salvadoreña a las pérdidas después de las cuotas ha sido reforzado por reportes persistentes en la prensa internacional acerca de prácticas

---

<sup>7</sup> Hay una excepción temporal importante. Cuando China accedió a la OMC en 2001, la OMC estableció un mecanismo de salvaguarda que permite a los Gobiernos Miembros tomar acciones para frenar importaciones en caso de perturbaciones causadas por las exportaciones chinas de textiles. El mecanismo estará vigente hasta finales de 2008. En mayo 2005, los Estados Unidos impuso cuotas temporales a ciertas camisas de algodón, pantalones y ropa interior de algodón procedente de China; en Junio 2005, Estados Unidos y China acordaron una negociación que limita la tasa de importaciones en 10 categorías de productos. <http://usinfo.state.gov/usinfo/Archive/2005/May/16-571640.html>. <http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/05/201&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>

laborales injustas en las fábricas salvadoreñas hace varios años. Algunas marcas internacionales líderes tomaron decisiones de abastecimiento con base en estas preocupaciones: unas cuantas se retiraron de las fábricas salvadoreñas debido a violaciones a la RSE; otras redujeron sus órdenes por estos problemas de reputación.

Al contrario, otras fábricas salvadoreñas han mostrado que prácticas sanas de RSE – cuando se basan en aspectos más fundamentales de competitividad como precio, calidad, entrega e innovación – pueden mejorar su acceso a nuevos mercados así como sus órdenes de compradores internacionales.

Este impulsor relacionado al mercado para la mejora de desempeño está hoy reforzado por las disposiciones laborales en el CAFTA. Cada país se compromete a “no fallar en hacer cumplir con efectividad” sus propias leyes laborales, y en esforzarse por asegurar que tanto los principios básicos laborales de la OIT y los derechos de los trabajadores reconocidos internacionalmente sean reconocidos y protegidos por la ley interna. El fracaso sostenido en hacer cumplir las leyes laborales está sujeto a resolución de disputa vinculante y finalmente a multas o sanciones.

El sector de la confección en El Salvador ha tenido una larga relación con temas de RSE, y ha sido confrontado con una plétora de iniciativas inspiradas tanto interna como externamente. En gran medida han sido suscitadas por acusaciones de ONGs y la puesta al descubierto de los abusos de los derechos laborales en la prensa internacional en la década de 1990. La asociación de la industria de la confección, ASIC, inició su propio código de conducta con base en los códigos existentes de compradores y posteriormente, promovió activamente la iniciativa de Producción Responsable de Prendas de Vestir a Nivel Mundial (WRAP, siglas en inglés) entre sus miembros. Sin embargo, a pesar de esta atención temprana, la industria como un todo no ha podido demostrar la credibilidad sostenida en sus mecanismos de implementación de RSE ante el público internacional.

En consecuencia, la mayoría de empresas que hoy son líderes en RSE están actuando de manera individual, con mucha frecuencia respondiendo a los códigos de conducta de sus propios compradores internacionales. Estas fábricas han establecido relaciones de trabajo con compradores, quienes en ocasiones han ayudado con inversiones adicionales en la creación de capacidades para integrar aún más la RSE en las instalaciones de estos proveedores. Sin embargo, la RSE no ha sido un área de atención clave para la mayoría de fabricantes, ni tampoco es considerada en gran medida que sea un área de prioridad estratégica.

Con el fin del Acuerdo Multi Fibra el 31 de diciembre de 2004, La industria salvadoreña ha estado muy preocupada con perder su negocio por competidores en otros países, principalmente los de Asia. Los fabricantes comprometidos con los enfoques de RSE continúan mejorando e innovando sus esfuerzos, mientras la asociación de la industria y la mayoría de empresas se centran en desarrollar capacidades de paquete completo y nuevos procesos de negocio sin integrar totalmente la RSE en estos esfuerzos. La preocupación internacional acerca de las condiciones de trabajo continúa – y fue destacada particularmente durante las negociaciones del CAFTA– pero a la fecha, la mayoría de empresas salvadoreñas no han encontrado la forma de integrar las diversas presiones externas en una estrategia coherente que les permita centrarse en la RSE junto a sus otras preocupaciones empresariales.

Existe evidencia que sugiere que la RSE continuará siendo un criterio de competitividad para la industria salvadoreña de la confección. Las fuerzas que obligaron a la industria a ser receptiva a las preocupaciones de RSE hace varios años siguen siendo relevantes en el entorno post-cuota. Estos impulsores son:

**Tratados comerciales con provisiones laborales y ambientales.** Tanto el CAFTA como las nuevas políticas comerciales de la Unión Europea tienen disposiciones relacionadas a los estándares laborales (Ver el Cuadro 1). La atención está en que los gobiernos hagan cumplir la ley laboral, pero la experiencia global muestra que las iniciativas del sector privado puedan contribuir vitalmente al mejor cumplimiento. Es el sector privado el que va a sufrir si los problemas con el cumplimiento crean interrupciones con socios comerciales claves. Un sistema creíble de promoción y verificación del cumplimiento en la industria crearía una ventaja para abrir o expandir mercados.

**Riesgo de Reputación.** El Salvador ha sufrido un alto grado de publicidad internacional negativa respecto a las prácticas laborales en la industria de la confección<sup>8</sup>. Tiene el riesgo de la crítica continua, ya que está “en la pantalla del radar” de varias organizaciones de prensa y ONGs. Los compradores también comentan que las prácticas laborales justas continúan siendo una preocupación primordial para ellos en El Salvador. Una encuesta de FIAS entre compradores internacionales de junio 2003 encontró que las “críticas potenciales a las prácticas laborales” superaban a todos los temas excepto al de costo en las decisiones de abastecimiento e inversión del comprador<sup>9</sup>.

**Mayor competitividad.** Las empresas que adoptan prácticas RSE como un componente de los sistemas de gestión y procesos de producción reportan una mayor competitividad. La evidencia microeconómica del efecto de las prácticas RSE en la productividad de la empresa es notoriamente difícil de demostrar, especialmente porque los resultados son a menudo el producto de varias inversiones paralelas que incluyen, pero no están limitadas a RSE. Algunos expertos de la industria argumentan que los nuevos procesos empresariales - tales como la manufactura esbelta (*lean*) – a la vez exigen y facilitan el cumplimiento con la RSE. Ellos enfatizan las complementariedades de los sistemas flexibles de producción con las buenas condiciones de trabajo, la gestión ambiental y la mejor comunicación con los trabajadores. Dados los altos salarios en la industria salvadoreña comparados a sus competidores regionales e internacionales, la innovación es clave para la competitividad de costos. Uno de los principales productos del proyecto piloto del sector de la confección es una herramienta para medir con más exactitud los costos y beneficios de las inversiones en RSE.

## Lo que sabemos

El equipo del proyecto dedicó los primeros meses de trabajo a desarrollar una comprensión completa de las barreras claves para una mayor implementación de RSE en la industria. La meta fue aislar estos problemas y luego desarrollar los resultados del proyecto que estarían enfrentando más directamente estos retos, y tener así la mayor probabilidad de lograr avances significativos.

El equipo se reunió con una gama de interesados durante varias misiones a El Salvador. Estos interesados incluyeron a la asociación de la industria (Asociación Salvadoreña de la Industria de Confección, o ASIC), gerentes individuales y grupos de

---

<sup>8</sup> FIAS, *Responsabilidad Social Empresarial, Competitividad e Inversión Extranjera Directa en El Salvador*, Febrero, 2004.

<sup>9</sup> Ibid.

gerentes de fábricas de prendas de vestir, sindicatos, ONGs locales, organizaciones internacionales con actividades en El Salvador, y compradores internacionales. Con base en esta retroalimentación, el equipo determinó las siguientes áreas como de mayor importancia para comprender y tratar la RSE en la industria:

**Falta de Un Caso Claro de Negocios:** El sector salvadoreño de maquila enfrenta varios retos claves, la mayoría de los cuales eran aparentes previo al final del AMF, y han sido exacerbados por la mayor competencia. Los compradores internacionales están buscando proveedores que puedan proporcionar mayores niveles de productividad, más rapidez en la entrega, menores costos y, cada vez más, fabricantes que ofrecen servicios diferenciados como los servicios de paquete completo o usan sistemas de gestión coordinada tales como la manufactura esbelta.

La multitud de presiones ha creado un entorno en El Salvador en el cual algunos fabricantes cuestionan la importancia relativa de la responsabilidad social empresarial. Los fabricantes saben que la mayoría de compradores internacionales exigen cumplimiento con un conjunto básico de estándares RSE, pero su atención al tema a menudo está confinada al cumplimiento al nivel más mínimo, y pasan la mayor parte de su tiempo trabajando por cumplir con otros requerimientos. La mayoría anticipan beneficios de mediano a largo plazo de integrar la RSE en las prácticas gerenciales, pero se centran en los resultados de corto plazo. Ellos comentan que los compradores los presionan para adherirse a estándares RSE, pero que las decisiones finales de abastecimiento son ponderadas más fuertemente por la rapidez, el precio y la calidad del producto. Las principales infracciones a la RSE los descalificaría como proveedores, pero muchos fabricantes dicen que en su experiencia, un desempeño superior en RSE no necesariamente lleva a una mayor lealtad de parte de la mayoría de sus actuales compradores internacionales.

Este conflicto no es único del entorno salvadoreño. Los fabricantes de prendas de vestir en todo el mundo están luchando con los mismos problemas, buscando formas de aumentar la productividad y reducir los tiempos de entrega y los costos en el corto plazo, mientras al mismo tiempo buscan enfoques innovadores hacia las ganancias de mediano plazo en el mercado a partir de la innovación en RSE.

**Falta de Capital Social:** Una historia de conflicto social y antagonismo entre actores de la sociedad civil ha llevado a un sentimiento general de desconfianza y sospecha hacia los ‘intrusos’ de parte de algunos en la industria salvadoreña de la confección. Ha habido varios incidentes en los cuales interesados externos, incluyendo ONGs y los medios, han expuesto problemas en las condiciones de trabajo en el sector. Estos problemas se han relacionado específicamente a infracciones de horarios y salarios, trabajadores menores de edad, discriminación, e irrespeto al derecho de los trabajadores a organizarse. Algunos en la industria han cuestionado la validez de los reclamos y discrepan con las tácticas de estos grupos, las cuales dicen ellos se han basado en ganar acceso a información por medio de distorsión de la afiliación o las metas.

Dado este antagonismo, es difícil que actores dispersos colaboren para mejorar las condiciones del lugar de trabajo. Hay un temor general de compartir información y sospechas que los objetivos declarados por los grupos sean diferentes de sus verdaderas intenciones. Esto hace que las metas de diálogo entre múltiples interesados, la cooperación en el lugar de trabajo, y el avance en las metas mutuas sea significativamente más desafiantes.

**Multitud de Iniciativas:** Muchos actores han iniciado proyectos a lo largo de los años dirigidos a mejorar las condiciones del lugar de trabajo en las fábricas salvadoreñas de prendas de vestir. Éstos sin duda resultaron en algunas mejoras en el terreno, pero también han dejado un sentimiento de sobre-saturación en la industria local y una percepción que las iniciativas impulsadas (y financiadas) desde fuera son de corta duración y sin compromiso con la sostenibilidad en el largo plazo.

Esta ‘fatiga de proyectos’ significa que la industria local de la confección está escéptica a cualquier proyecto RSE nuevo. Les preocupa que las nuevas iniciativas repitan los esfuerzos iniciales y están cautelosos de comprometer tiempo, recursos o apoyo general a ellas.

### **Productos del proyecto en el sector de la confección:**

El equipo del proyecto del sector de la confección desarrolló un conjunto de productos que buscan tratar las tres barreras a una mayor implementación RSE descritas anteriormente. El supuesto fue que sería posible esperar un mayor interés en las políticas y prácticas RSE en la industria si estos temas pudiesen ser abordados apropiadamente. Los principales productos del proyecto fueron los siguientes:

**Herramienta de Evaluación y Medición RSE:** El producto más grande del proyecto del equipo de la confección es una extensa herramienta para uso de la gerencia de la fábrica para evaluar su desempeño en RSE y rastrear cuidadosamente las implicaciones para la empresa al implementar prácticas RSE. Con el tiempo, la herramienta creará ahorro de costos para las empresas: reducirá el tiempo que se invierte en recopilar datos para reportar a diferentes compradores sobre el cumplimiento; y el rastreo de gastos normalmente lleva a reducción de gastos. Una meta de largo plazo para la herramienta es ser aceptada por una gama de compradores para reducir la duplicación y la carga de recursos por el tiempo invertido en las visitas de auditoría (que lleva a ahorro en costos tanto para las fábricas como los compradores).

Los componentes claves de la herramienta son básicos en esta coyuntura. Esta versión busca ser un catalizador para el diálogo y exploración continuos de cómo la evaluación y medición RSE puede ser integrada con otros objetivos del negocio en un solo conjunto de instrumentos. La herramienta tiene las siguientes funcionalidades:

Preguntas detalladas sobre áreas claves de RSE que las fábricas contestan para evaluar su nivel actual de cumplimiento con las leyes salvadoreñas, códigos de conducta de compradores específicos, sus propios códigos de conducta (si aplica) y estándares internacionales.

Mediciones cuantitativas y cualitativas que le permiten a la gerencia de la fábrica rastrear la implementación de iniciativas relacionadas a RSE en la fábrica, incluyendo la fecha, entrenamiento o proceso de implementación, costos asociados de iniciación, y los beneficios percibidos.

Una mirada de posibilidades de reporte que le permite a las compañías rastrear su desempeño en el tiempo y de acuerdo a varias normas/ certificaciones, contribuyendo finalmente a los informes de toda la industria.

Los componentes claves de la herramienta son básicos en esta coyuntura, y esta versión busca ser un catalizador. La herramienta ha pasado por varias rondas de prueba por parte de los fabricantes salvadoreños. Compradores internacionales y expertos en medición y reporte de RSE también han revisado y comentado los borradores de la herramienta. Mucha de la retroalimentación ya ha sido incorporada al

borrador actual, pero esta versión debe ser usada como un punto de partida para la discusión sobre cómo incorporar de manera más completa la evaluación y medición RSE en un instrumento global que trate la gama más amplia de preocupaciones empresariales. (Por ejemplo, en su estado actual, muchas de las preguntas de la evaluación son de naturaleza muy general. Los resultados de la prueba inicial apuntan a la necesidad de preguntar sobre datos más detallados y complejos – tales como métodos de cálculo de salarios o tarifas por pieza – que permitan tener un panorama más exacto de la práctica de la compañía y ayude a identificar los verdaderos costos). La recomendación es usar un enfoque en etapas, con base en la mejora continua. (Ver más comentarios en las Recomendaciones abajo sobre los siguientes pasos potenciales para iteraciones adicionales de la herramienta).

**Participación de los Interesados:** El nivel de confianza entre los interesados de la industria de la confección ha estado en considerable peligro a través de los años. Para contribuir a los esfuerzos por reconstruir esta confianza, el equipo del proyecto organizó un foro de compradores en el cual la industria local podía participar junto a los compradores internacionales y representantes del gobierno salvadoreño. La reunión fue estructurada para que los participantes trabajaran en colaboración en la herramienta de evaluación y medición RSE, y para identificar a otros interesados externos con los cuales relacionarse durante el resto del proyecto. Además, los miembros del equipo del proyecto han consultado a lo largo del proyecto con otros actores claves (ONGs locales e internacionales, representantes claves de sindicatos, donantes internacionales, etc.) para solicitar sus aportes y construir un proyecto que tendría el apoyo de una amplia gama de actores.

El equipo del proyecto determinó que no sería aconsejable en esta etapa reunir a todos los interesados en un único evento. El proceso de crear confianza toma tiempo y se logra de mejor manera por medio de acciones que muestran un interés en y un compromiso hacia la colaboración. Con el tiempo, a medida que la herramienta de evaluación y medición es aceptada y si el proyecto avanza hacia etapas de verificación y mayor expansión, sería apropiado organizar una participación y cooperación más directa de los múltiples interesados.

**Creación de capacidades:** Para evitar la duplicación de pasadas iniciativas RSE que fueron citadas por representantes de la industria, el equipo del proyecto centró los esfuerzos de creación de capacidad en examinar las iniciativas actuales que están vigentes en la industria de la confección, tanto relacionadas específicamente a RSE como a un conjunto más general de temas. Los principales resultados fueron:

Actualmente no se ofrece entrenamiento en El Salvador que incorpore RSE junto a otras prioridades empresariales;

Los entrenamientos dedicados específicamente a RSE son limitados en el alcance y parecen no ser ofrecidas continuamente al público;

La mayoría de los actuales esfuerzos de entrenamiento se centran en la gestión de la fábrica, con pocas iniciativas dirigidas específicamente a los trabajadores u otros grupos interesados;

La mayoría de los entrenamientos son ofrecidos por instituciones privadas, pagadas por las fábricas en particular.

Dado este panorama, y la proposición básica de que la RSE tiene mejores probabilidades de ser incorporada de manera sólida en las fábricas de prendas de vestir si es comprendida e implementada junto a y con una naturaleza complementaria a los

avances a lo largo de otros frentes del negocio, existe la necesidad de crear capacidad con base en este marco integrado.

## **Recomendaciones para el sector de la confección**

Buena parte del trabajo en el sector de la confección se ha centrado en desarrollar herramientas e información básica sobre la cual se pueden basar los esfuerzos futuros. Crear confianza en la industria de la confección al punto que los productores estén dispuestos a ser participantes activos en el diseño de un proyecto tomó tiempo y paciencia. Hay un grupo de compañías centrales que actualmente está involucrado en el proyecto y lo considera como un recurso importante para ellos mientras trabajan para diferenciarse ellos mismos y la industria salvadoreña en el cada vez más competitivo mercado.

Las siguientes recomendaciones se centran en cómo hacer avanzar esta etapa inicial de trabajo, enfatizando la mejora continua y la innovación.

**Herramienta de Evaluación /Medición:** La herramienta de evaluación y medición RSE fue desarrollada en estrecha colaboración con empresas locales e internacionales y ha sufrido dos conjuntos de revisiones por parte de fabricantes locales, así como también por parte de compradores y expertos internacionales. La herramienta, sin embargo, requerirá de pruebas adicionales para asegurar que está captando lo que pretende medir y que mantiene el ritmo con las demandas internacionales. Es necesaria la implementación en un conjunto de empresas con diferentes volúmenes de producción, procesos de trabajo y compradores en los próximos 12 meses para determinar cuáles datos es más importante que rastree y cómo mejor medir los impactos relativos de estas inversiones en el éxito de la empresa.

El Gobierno debería contratar, en coordinación con CAMTEX y otros socios (p.e. FUNDEMAS o instituciones internacionales interesadas) un consultor dedicado para que continúe el trabajo con la Herramienta de Evaluación y Medición por al menos un año. Esta persona podría posiblemente trabajar desde la oficina de ASIC o CAMTEX para fortalecer el vínculo con la industria. Los términos de referencia para el consultor pueden ser desarrollados conjuntamente entre el MINEC y CAMTEX, pero pueden incluir las siguientes responsabilidades:

- Asistir en el reclutamiento de aspirantes y seleccionar 10-12 fábricas para participar en la experimentación de la herramienta por al menos un año
- Trabajar en cada fábrica para implementar la herramienta, aportando datos o asegurando el aporte de datos al menos trimestralmente en cada fábrica
- Proveer entrenamiento a la gerencia de las fábricas participantes sobre los objetivos, metodología y uso práctico de la herramienta y asegurar el uso continuo de la herramienta por parte de quienes son capacitados
- Recopilar datos de base para el subconjunto de compañías participantes
- Continuar y expandir las relaciones con los interesados (compradores internacionales claves, representantes de los trabajadores, expertos internacionales en RSE, etc.) para asegurar que la herramienta proporciona información confiable y procesable
- Trabajar para desarrollar mecanismos de verificación creíbles para la información recopilada, contactar a los interesados cuya participación es

necesaria para llevar a cabo la verificación, y ayudar a lanzar este proceso de verificación

- Juntar la información recopilada y producir un informe inicial y verificado del desempeño en RSE por parte de los subconjuntos de compañías participantes
- Realizar cambios continuos a la herramienta en respuesta a las experiencias en el subconjunto de fábricas y las continuas relaciones con los interesados, produciendo una herramienta final revisada al final de un año.
- Buscar oportunidades para mostrar la herramienta y compartir información dentro y fuera de la industria local, organizando a pequeña escala un evento al final de la fase piloto para analizar los resultados.

El consultor tendría como objetivo volcar toda la responsabilidad a las fábricas en 12 meses. Esta transferencia de responsabilidad incluiría determinar quién actuaría como supervisor de manera continua y sostenible de la herramienta y el proceso de avance (es probable que sea el Gobierno o potencialmente una asociación de la industria tal como ASIC o CAMTEX).

**Expandir la participación en la industria:** Después de desarrollar una comprensión más detallada de las barreras para ampliar la actividad RSE en el sector de la confección, el equipo del proyecto decidió centrar el trabajo en un grupo básico de empresas que estaban predispuestas a actuar como socios comprometidos. El equipo esperó que el trabajar con este conjunto básico de compañías le permitiría al proyecto dar pasos enérgicos que podrían ser expandidos a un público más amplio una vez los productos y avances fueran más concretos.

Al momento, aproximadamente seis compañías son usuarios activos de la herramienta. La meta es probar la herramienta en 10-12 compañías durante el próximo año e involucrar más a CAMTEX en la promoción de la implementación de la herramienta entre sus miembros, por ejemplo al incluir actualizaciones regulares acerca de la fase piloto de la herramienta en sus reuniones regulares.

Se espera que las fábricas participantes en el proyecto piloto jueguen un papel crucial en expandir el compromiso de otros fabricantes de prendas de vestir. Estas fábricas habrán solicitado voluntariamente volverse fábricas piloto. A cambio de recibir la herramienta y el apoyo total para la implementación y entrenamiento por parte del consultor por un período de un año, las fábricas participantes aceptarán un conjunto de condiciones. El equilibrio particular entre incentivos y responsabilidades deberá ser negociado entre MINEC, CAMTEX y las fábricas participantes y establecido en un contrato firmado entre las partes. Entre las posibles obligaciones de las fábricas participantes podrían incluir las siguientes:

Participar en el proyecto piloto por un año, sujeto a ciertas condiciones inesperadas que podrían ser negociadas. Participación significa permitir al consultor acceso a las instalaciones de la fábrica y a los datos según sea acordado por ambas partes.

Informar públicamente sobre un conjunto de indicadores que serán acordados entre el MINEC y las fábricas participantes.

Participar en entrenamiento en RSE ofrecido por INSAFORP.

Compartir su experiencia con la herramienta directamente con al menos otras 2 fábricas y participar en un evento final para presentar los resultados.

El gobierno debe jugar también un papel en la promoción del uso de la herramienta en la industria. Al final de la fase piloto cerca de Abril 2007, habrá una reunión de toda la industria, patrocinada conjuntamente por CAMTEX y el Gobierno, en la cual los logros puedan ser compartidos con un público mayor. El objetivo de la reunión será estimular una mayor participación de la industria en las iniciativas de RSE incluyendo la herramienta de cumplimiento y el informe público. En consulta con la industria, el gobierno podría considerar la posibilidad de obligar a las fábricas a recibir cierto impuesto y otros incentivos para usar la herramienta e informar públicamente sobre las iniciativas de cumplimiento.

**Verificación/Participación de los Interesados:** Desarrollar un sistema de recopilación creíble de datos sobre cumplimiento RSE tiene beneficios relacionados con la reputación, particularmente si la industria puede ser transparente con los resultados, aun si los resultados muestran áreas que necesitan mejorar. La transparencia y la credibilidad son clave; sigue el desempeño. Para que el trabajo a la fecha continúe teniendo éxito, debería incluir la participación más activa y directa de una gama más amplia de interesados, no sólo en el diseño del trabajo, sino también en la verificación de información auto evaluada. Este punto fue uno de los que más enfatizaron los expertos internacionales que revisaron el trabajo realizado a la fecha, y comentaron la particularmente difícil situación en la cual El Salvador se encuentra. La verificación externa es considerada como buena práctica internacional en todos los sistemas, pero cualquier industria que haya sufrido anteriormente de contratiempos relacionados con la reputación necesita verificación por parte de terceros externos para continuar reconstruyendo su credibilidad internacional.

El subconjunto de compañías que se ha comprometido a probar la herramienta debería centrarse en los mecanismos de verificación. Los compromisos claves de estas compañías para trabajar por mecanismos de verificación valiosos podrían ser incluidos en el contrato que las fábricas piloto firmen y deben incluir:

Colaboración con comités y/o sindicatos de trabajadores de la fábrica (nuevos o ya existentes) para:

- a) ayudar a reportar problemas en la herramienta de auto evaluación;
- b) ofrecer sugerencias sobre el diseño y la implementación de versiones subsiguientes de la herramienta, especialmente en el contexto de pensar en cómo integrar la medición RSE con indicadores y metas relacionadas a otras prioridades claves de la empresa;
- c) participar activamente en la verificación de la información recopilada.

Estos comités no sólo proporcionarán una voz adicional a los trabajadores, sino también ayudarán a la gerencia a obtener un cuadro más exacto de las verdaderas prácticas en sus fábricas. Todas las compañías participantes deberían hacer el compromiso de tener una reunión inicial con los comités de trabajadores de la fábrica para explicar el proyecto y escuchar retroalimentación y tener reuniones para compartir los logros y solicitar aportes de manera regular.

El compromiso de reunirse trimestralmente con un grupo más grande de interesados externos incluyendo sindicatos, ONGs, etc. Estas reuniones serían parte de un proceso facilitado dirigido a aumentar la confianza general y crear un entorno en el cual varios interesados puedan comenzar a trabajar juntos por aumentar la competitividad de la industria salvadoreña de la confección.

**Ministerio de Trabajo y Previsión Social:** Varios importantes compradores internacionales de El Salvador han participado en el proyecto a la fecha, y han ofrecido apoyo continuo, pero ellos enfatizan el papel fundamental y complementario del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en los esfuerzos por avanzar. Los compradores internacionales son cautelosos de asumir lo que ellos ven que es el papel del sector público en hacer cumplir los estándares laborales. Al mismo tiempo, están ansiosos de relacionarse con países donde ellos ven al gobierno nacional tomar un enfoque proactivo e innovador hacia la mejora de los estándares laborales. Los gobiernos que muestran su compromiso de ser socios activos en la creación de nuevos modelos para tratar los problemas son apreciados por las marcas internacionales quienes ellas mismas están repensando sus propios modelos para asegurar el cumplimiento con las normas laborales en sus cadenas de abastecimiento.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social debería considerar jugar un papel más activo en el futuro trabajo de RSE, incluyendo:

- Asistir en la mayor integración de la ley salvadoreña en la herramienta de evaluación y medición;
- Reportar públicamente el total de violaciones en el sector de la confección;
- Atención a la creación de capacidades técnicas;
- Dar más prioridad a las violaciones más serias y aquellas empresas que sea más probable que no estén cumpliendo (es decir, las que producen para el mercado interno, y los subcontratistas de empresas más grandes);
- Colaboración en el desarrollo de programas de creación de capacidad que vinculen la RSE con otras metas empresariales emergentes de las compañías de confección.
- Considerar un papel directo en mecanismos de verificación, posiblemente por medio de una comisión de monitoreo con estructura tripartita.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social debería considerar comprometerse públicamente con este papel con un plan de acción claro y un cronograma a tres meses de este informe. Este cronograma es esencial para retener el fuerte interés de los compradores internacionales y asegurar los avances continuos del proyecto. Los beneficios públicos potenciales incluyen mayor empleo; mejor salud, seguridad y estándares de vida para los trabajadores; más exportaciones; más eficiencia en la inspección del trabajo; y significativamente mejor reputación interna e internacional.

**Creación de capacidades:** Existen algunas oportunidades para que las empresas y los trabajadores aprendan más acerca de la implementación de prácticas RSE, pero pocos en la industria las aprovechan. Además, no hay entrenamiento al presente que vea la RSE como un componente clave de un conjunto cada vez más complejo de nuevas presiones para las que la industria tiene que equiparse para responder.

El gobierno debería ser un socio activo en la integración de RSE en la estrategia de competitividad para la industria y estimular la creación de un programa de creación de capacidades para el sector de la confección que ayude a las compañías a adecuar su gama de políticas y prácticas empresariales al mercado cambiante. Cualquier programa de creación de capacidad que ayude a las compañías en áreas tales como productividad, destrezas gerenciales, desarrollo de nuevas capacidades, o reorganización de la industria debe integrar estrechamente consideraciones de RSE. El currículo del entrenamiento apoyado por INSAFORP deberá tomar más en cuenta el papel de RSE en la moderna industria de la confección y las realidades políticas y económicas actuales.

El gobierno podría considerar ofrecer a las fábricas en apuros el incentivo inicial que necesitan para centrarse en metas de mediano a largo plazo en lugar de únicamente en rentabilidades de corto plazo, al brindarles incentivos fiscales para atender el entrenamiento en RSE calificado, posiblemente de fondos relacionados al CAFTA. Cualquier incentivo fiscal deberá ser ofrecido únicamente por dos años.

FUNDEMAS y/o otras organizaciones locales podrían servir como cámaras de compensación para la información sobre entrenamiento disponible. Los mecanismos existentes del gobierno para certificar el entrenamiento podrían ser usados para programas de RSE. Note la recomendación anterior de que la provisión del subsidio podría estar vinculada al uso de la herramienta de medición y evaluación.

Finalmente, uno de los papeles más importantes del gobierno en la estimulación de un mercado fuerte de entrenamientos es proporcionar información sobre (a) los impactos en la productividad del entrenamiento en general; (b) el papel de RSE en la competitividad de la empresa; y (c) la calidad del entrenamiento ofrecido por proveedores particulares (p.e. tarifas de colocación de graduados para entrenamiento de estudiantes; implicaciones de productividad del servicio interno de entrenamiento, etc.). La información puede estar disponible en un sitio Web, en una carta informativa periódica de la industria, o, de nuevo, con ayuda de organizaciones locales tales como FUNDEMAS u otras organizaciones orientadas al entrenamiento.

Debería desarrollarse un plan de creación de capacidades en los próximos seis meses y debe estar estrechamente vinculado a cualesquiera esfuerzos por asegurar el financiamiento internacional para actividades de creación de capacidades. Específicamente, como el Gobierno desarrolla propuestas con entidades externas tales como la OIT, éstas deben incluir ayudar a la provisión de los incentivos mencionados arriba. Debería presentarse también una fuerte argumentación en todas las propuestas por este enfoque integrado para aumentar la competitividad de la industria.

Un entrenamiento global tendría las mejores probabilidades de éxito si es producido por varias entidades trabajando en asociación con otras. Es esencial tener socios de entrenamiento con extenso conocimiento de las características de la industria salvadoreña de la confección, pero también es necesario tener el aporte de entrenadores internacionales con conocimiento detallado de qué estará demandando la comunidad internacional de compradores de los socios proveedores locales en el futuro.

### 3. Sector del Azúcar

#### Perfil del sector

El sector del azúcar es uno de los sectores económicos más importantes en El Salvador, en términos de empleo (47,000 directamente y 180,000 indirectamente) y la cantidad de beneficiarios indirectos, con 400,000 personas que dependen del ingreso generado. El sector representa el 2.4% del PIB y 20% del PIB agrícola. La producción creció en casi 4% durante la cosecha 2004-2005 comparado al año anterior y se espera que aumente aún más. El azúcar cruda y la melaza, representan el grueso de los materiales de exportación, en lugar del azúcar refinada. Desde 1996, únicamente los ingenios *Central Izalco* y *El Ángel* producen azúcar refinada<sup>10</sup> la cual califica para la devolución del 6% sobre el valor F.O.B. para los exportadores de bienes no tradicionales.<sup>11</sup> La industria exporta 57% de su producción (5% a los Estados Unidos, una cantidad basada en cuotas, con un poco incremento esperado bajo el CAFTA). Rusia y Canadá son los compradores externos más importantes de azúcar salvadoreña, vía principales comerciantes en los Estados Unidos y Canadá.<sup>12</sup> Una parte del 43% es vendido en el mercado interno va a subsidiarias /franquiciarias locales de empresas mundiales.

La industria consta de siete ingenios en operación y más de 7,000 cultivadores y productores de caña. El sesenta por ciento de ellos están organizados en cooperativas creadas por la reforma agraria durante las décadas de 1980 y 1990. El ochenta por ciento posee terrenos de menos de 25 hectáreas, los cuales son pequeños comparado a las propiedades que típicamente producen azúcar en la región. Un singular sistema de distribución del ingreso, instituido a principios de los años 90, tras la privatización de los ingenios azucareros, que garantiza a los productores 54.5% de los ingresos generados, el cual produjo casi \$260 millones en actividad económica en 2004.

La *Asociación Azucarera de El Salvador*, representa a los ingenios con su relación con los mercados internacionales, otros interesados y el Gobierno. *Procaña* es la asociación de productores de caña. *Fundazúcar* es la fundación privatote los ingenios que ejecuta proyectos de desarrollo comunitario en zonas en las que se cultiva caña de azúcar.

#### Impulsores de RSE en el sector del azúcar

Los principales temas de RSE en la producción de azúcar son (1) *los impactos ambientales* de los ingenios (uso de agua, vertidos y emisiones) y plantaciones (uso de agua, pesticidas, quema de campos y pérdida de hábitat natural), (2) *condiciones de trabajo* en las plantaciones y en menor grado en los ingenios, y (3) *compromiso con la comunidad*. Todos estos temas están recibiendo cada vez mayor atención internacional de compradores y la sociedad civil<sup>13</sup>.

Sin embargo, al contrario de la confección y el café, los mecanismos relacionados al mercado tales como programas de certificación con el potencial de establecer precios altos por el azúcar producida en condiciones social y ambientalmente sanas aún no han sido establecidos. La demanda del consumidor por bienes socialmente responsables,

---

<sup>10</sup> Departamento de Agricultura, "Azúcar," p. 25.

<sup>11</sup> Ley de Reactivación de las Exportaciones (Decreto Legislativo No. 460 de 15 de marzo de 1990)

<sup>12</sup> Ministerio de Economía, 2005

<sup>13</sup> Iniciativa de Mejor Caña de Azúcar, WWF

incluyendo productos de azúcar Certificados de Comercio Justo, está en aumento,<sup>14</sup> pero los mercados de azúcar de comercio justo en Europa y los Estados Unidos son muy limitados.<sup>15</sup>

Además, a pesar de las discusiones en la Organización Mundial del Comercio (OMC) de retirar los subsidios a las exportaciones en la Unión Europea para 2013, los precios del azúcar continúan estando fuertemente distorsionados por los subsidios de los países desarrollados. El Salvador también ha creado un mercado fuertemente protegido para el azúcar.

En el plazo cercano, por lo tanto, existen cuatro conjuntos de impulsores para mejorar el desempeño social y ambiental en el sector salvadoreño del azúcar:

Aquellos compradores /comerciantes internacionales – o sus subsidiarias locales – que exigen que los productores demuestren atención a los principios internacionales del trabajo y del medio ambiente, y quienes limitarán sus compras de países considerados que tienen deficientes condiciones de trabajo y cumplimiento de las leyes laborales y ambientales.

Acceso a mercados que demandan evidencia de normas específicas más altas para obtener preferencias comerciales (p.e., SPG Plus de la Unión Europea, CAFTA).

Acceso a financiamiento de proyectos de instituciones que cada vez más exigen evidencia creíble de estándares sociales y ambientales (Principios del Ecuador<sup>16</sup>).

Evitar el daño a la reputación que surge de quejas presentadas por grupos de la sociedad civil creíbles.

Un ejemplo reciente del impulsor daño a la reputación fue un informe de *Human Rights Watch* en 2004.<sup>17</sup> De acuerdo a este informe,<sup>18</sup> el uso de trabajo infantil es común en las plantaciones, lo cual está prohibido por la ley salvadoreña y los convenios internacionales.<sup>19</sup> También fueron identificados importantes compradores internacionales en el informe. La Asociación intensificó sus esfuerzos por eliminar el trabajo infantil, junto con la OIT, en parte contratando una firma consultora privada, CSCC, para auditar las condiciones en la producción y procesamiento de caña de azúcar. Para finales de la cosecha 2004-2005, el número de niños trabajando en los campos había sido reducido en 50%.<sup>20</sup> El Gobierno se ha comprometido públicamente a erradicar el trabajo infantil en la industria para 2010 en el 'Libro Blanco' CAFTA<sup>21</sup>. Otras iniciativas asumidas por la industria para mejorar el desempeño social y ambiental incluyen el establecimiento de *Fundazúcar* en 1998, una organización sin

---

<sup>14</sup> Un alto porcentaje récord de 91% de los estadounidenses dicen que es probable que se cambien de marca de azúcar para apoyar a una causa, pero sólo si el precio y la calidad son iguales, ver [http://www.transfairusa.org/content/certification/sugar\\_program.php](http://www.transfairusa.org/content/certification/sugar_program.php) (visto el 27 de diciembre de 2005)

<sup>15</sup> En Europa, la demanda de azúcar Certificada como Comercio Justo se expandió aproximadamente 220% en 2003, pero sólo desde 650 toneladas a 1430 toneladas. El azúcar Certificada Comercio Justo fue lanzada en los Estados Unidos en marzo 2005.

<sup>16</sup> Lanzado en junio 2003 por la IFC y diez principales bancos que financian proyectos, los Principios del Ecuador es un conjunto de directrices voluntarias ambientales y sociales para préstamos para financiar proyectos

<sup>17</sup> *Volviendo el Ojo Ciego: Condiciones peligrosas en el cultivo salvadores de caña de azúcar* (HRW, 2004)

<sup>18</sup> Lawrence Pratt y José Manuel Pérez, "Industria azucarera en El Salvador: Análisis de sostenibilidad," Septiembre 1997, <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/articulos/cen731.shtml>, p. 13.

<sup>19</sup> OIT Convención de Edad Mínima, OIT Convención de Peores Formas de Trabajo Infantil, Protocolo de San Salvador.

<sup>20</sup> Benjamin Smith, Representante de OIT, San Salvador, Abril, 2005.

<sup>21</sup> *Las Dimensiones Laborales de Centroamérica y la República Dominicana: Fortaleciendo el Cumplimiento y Aumentando la Capacidad*, BID, 2005

finés de lucro creada para mejorar las vidas de las comunidades en los alrededores de los ingenios y las plantaciones de caña. Fundazúcar ha implementado programas en cooperación con instituciones públicas e internacionales que han mejorado el sistema educativo en áreas dominadas por la industria del azúcar, fortaleciendo el sistema de cuidados de la salud en estas áreas, y elevado la conciencia y movlizado a las comunidades locales. La Asociación también ha trabajado con FUNDEMAS en la creación de la conciencia RSE en los ingenios, realizando un diagnóstico de RSE con indicadores de FUNDEMAS, y asistiendo a los ingenios en la documentación de las experiencias sociales y ambientales.

### **Actividades del proyecto del Sector del Azúcar**

Los cuatro objetivos del trabajo del proyecto en el sector del azúcar fueron:

- (1) Evaluar las actuales condiciones sociales y ambientales;
- (2) Desarrollar directrices de principios operacionales y fortalecimiento de la práctica de la industria;
- (3) Preparar la creación de verificación creíble y eficiente por medio de asociaciones público-privadas; y
- (4) Comprender y fortalecer incentivos para la participación en programas para mejorar los aspectos sociales y ambientales de producción de azúcar.

Este trabajo se basó en los esfuerzos ya emprendidos por la Asociación y la Fundación para mejorar el desempeño social y ambiental, en colaboración con la OIT.<sup>22</sup> También buscó aumentar los contactos previamente establecidos entre los sectores público y privado y la sociedad civil. Se estableció un Grupo de Trabajo, constando de 20 miembros, representando la Asociación, la Fundación, los ingenios, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), FUNDEMAS, y el Gobierno.

Se emprendieron cuatro conjuntos de actividades: (1) programas de entrenamiento público-privados sobre leyes laborales y ambientales, (2) desarrollo de directrices ambientales, (3) desarrollo de una estrategia comunitaria, y (4) desarrollo de Indicadores Claves de Desempeño, o ICD, herramientas de auto evaluación, y un sistema de verificación creíble. Las cuatro actividades fueron decididas por medio de un proceso consultivo, pero fueron seleccionadas en gran parte porque la Asociación Azucarera las consideró como las más críticas. Todas fueron diseñadas para mejorar la competitividad del sector al tratar los problemas laborales y ambientales prioritarios; aumentar los esfuerzos de la industria para mejorar el bienestar de la comunidad; y trabajar por la creación de un sistema de verificación creíble y eficiente para las condiciones de trabajo en la industria. Estas actividades le han brindado a la Asociación y a los ingenios individuales mayor capacidad y herramientas para mejorar el desempeño social y ambiental y demostrar el cumplimiento. También han expandido la cooperación entre el sector público y privado en temas labores, ambientales y comunitarios.

**Programa público-privado de entrenamiento en leyes laborales y ambientales:** El poco conocimiento de la legislación laboral y ambiental básica entre los empleados y algunos empleadores en el sector es una barrera fundamental a la mejora de las condiciones de trabajo, y esta actividad del proyecto tuvo como meta hacer un progreso inicial. Las áreas específicas de atención en el fortalecimiento del

---

<sup>22</sup> Ver arriba y [www.asociacionazucarera.com](http://www.asociacionazucarera.com)

conocimiento sobre disposiciones legales relevantes incluyen la ley laboral (particularmente el Código de Trabajo Salvadoreño y la normativa en torno al trabajo infantil basada en el Convenio 182 de la OIT); leyes de salud y seguridad ocupacional; la ley de cooperativas, y la ley ambiental entre productores particulares, cooperativas y personal de los ingenios azucareros.<sup>23</sup>

Algunas leyes salvadoreñas relevantes fueron creadas muy recientemente, tales como la Ley del Medio Ambiente de 1998 la cual está siendo actualmente modificada para aplicarla al sector del azúcar, y otras regulaciones concernientes a género y derechos laborales. La falta de conciencia de estas leyes y de los derechos del trabajador es mencionada en el 'Libro Blanco' CAFTA como uno de los principales obstáculos para asegurar el cumplimiento con las disposiciones laborales en el tratado. El Grupo de Trabajo se coordinó de cerca con varios Ministerios, incluyendo el de Trabajo y Previsión Social, el de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y de Agricultura y Ganadería<sup>24</sup>, los cuales comprometieron tiempo del personal y recursos para desarrollar materiales de información acerca de las leyes y políticas concernientes al medio ambiente y el trabajo en el sector del azúcar.

La Asociación, en cooperación con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, también diseñó un programa de entrenamiento usando estos materiales, inicialmente dirigido a 54 cooperativas. El primero evento de entrenamiento sobre leyes y regulaciones ambientales se llevó a cabo el 6 de enero de 2006 por parte del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, con un estimado de 20 participantes de los ingenios. El entrenamiento de líderes del sector y cooperativas continuará durante la época de cosecha y post-cosecha 2005-2006. El monitoreo se llevará a cabo durante y posterior a la cosecha, y las evaluaciones están planeadas para abril y noviembre, bajo la coordinación de la Asociación y la Fundación.

Esta actividad fue valiosa tanto por el valor educativo directo como también porque representó un cambio hacia relaciones de mayor cooperación y eficiencia pública-privada. La experiencia de muchos países revela que tanto el sector del azúcar y los Ministerios ganarán eficiencia al llevar a cabo entrenamiento en común. Esta actividad de entrenamiento puede también proveer una base para una focalización más eficiente de las inspecciones gubernamentales, y futuros programas de entrenamiento, en las áreas más críticas.

**Desarrollo de directrices ambientales:** El Grupo de Trabajo determinó que la atención a los temas ambientales, los cuales han recibido menos atención local o internacional a la fecha que los temas laborales, es de considerable importancia para asegurar la sostenibilidad de la industria.

Los principales temas ambientales en el sector son el procesamiento de desechos, la erosión del suelo, y la conservación del agua y los vertidos. El desempeño ambiental varía significativamente entre los ingenios grandes de buen desempeño y los ingenios más pequeños. El equipo del proyecto comisionó un estudio a finales de 2005 el cual concluye que los ingenios más grandes no están lejos de cumplir con las directrices internacionales emitidas por el Banco Mundial, y requeridas para proyectos financiados por los bancos signatarios de los Principios del Ecuador. Pero el estudio muestra que los ingenios más pequeños requieren significativas inversiones para cumplir con estas directrices.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Grupo de Trabajo protocolo de reunión, Diciembre 26, 2005

<sup>24</sup> Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Ministerio de Agricultura y Ganadería

<sup>25</sup> *Marco para RSE en El Salvador: Desarrollo de Directrices Ambientales*, FIAS, 2005 (Anexo II)

Una débil infraestructura y escasos recursos parecen estar dificultando la atención a los requerimientos ambientales salvadoreños. El Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, el cual fue creado en 1998, emitió legislación en gran medida cualitativa o basada en procesos en 2000, al contrario de las directrices del Banco Mundial que proveen metas cuantitativas para las emisiones. Estipula que todos los ingenios deben desarrollar un informe de diagnóstico ambiental y un plan de acción correctivo, incluyendo cronogramas detallados de implementación y costos estimados de cumplimiento. A los ingenios se les dio tres años para cerrar sus brechas de cumplimiento, pero a 2003 ningún ingenio lo había hecho; ellos solicitaron – y recibieron – una extensión de tres años. El Ministerio tiene únicamente 14 personas dedicadas al cumplimiento para todo el país, y sólo tiene capacidad para responder a quejas urgentes. No se llevan a cabo auditorías regulares.

El contexto, entonces, es uno de una brecha generalmente pequeña de cumplimiento de normas, limitados recursos gubernamentales, y una industria con incentivos relacionados al mercado para demostrar mejoras en los estándares. Este es un excelente contexto para sistemas relacionados a RSE como complemento a la acción del Estado. Para tratar estos problemas, el consultor ambiental del equipo del proyecto evaluó las condiciones ambientales en el sector salvadoreño del azúcar, entrenó a representantes de los ingenios y al personal del medio ambiente en normas internacionales y buenas prácticas, y desarrolló indicadores ambientales y herramientas de auto evaluación.

Con base en la evaluación preliminar, se han identificado indicadores de desempeño potenciales para tres áreas de operación: indicadores de gestión ambiental, indicadores operacionales, e indicadores para las áreas de cultivo.<sup>26</sup> La Asociación y los ingenios deben hoy desarrollar estrategias ambientales e institucionalizar estos indicadores. Cada ingenio, en cooperación con la Asociación, debe idear una herramienta de auto evaluación, tal como un programa de monitoreo integrado. Con base en estos resultados de monitoreo, deben desarrollarse planes de acción correctivos para cada ingenio, incluyendo los costos de implementación para cumplir las estrategias e indicadores establecidos por el sector. Debe también considerarse la verificación independiente de estos resultados (ver más sobre estos temas en las recomendaciones abajo).

El desarrollo de directrices e indicadores ambientales constituye un paso importante en el desarrollo adicional de un sistema de verificación creíble y general para la industria. Este segundo conjunto de actividades en el piloto del azúcar también ha ayudado a facilitar la comunicación entre los ingenios, permitiéndoles compartir información y técnicas. También se han hecho contactos por primera vez entre el sector público y el privado sobre este tema, resultando en mayor conciencia, visión y eficiencia para ambos sectores. En combinación con el componente entrenamiento, se ha establecido una base fuerte para futura cooperación entre la industria del azúcar y el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, con el potencial de resultar en mejor desempeño.

**Creando una estrategia global de compromiso con la comunidad:** Los ingenios salvadoreños de azúcar están tradicionalmente relacionados con las comunidades en sus alrededores, como empleador y en muchos casos como una fuente crucial de cuidados de salud, infraestructura y provisión de educación. Se estima que los siete ingenios proveen apoyo comunitario de hasta \$200,000 al año. La selección de compromiso con la comunidad como una de las cuatro actividades del proyecto reflejó

---

<sup>26</sup> *Marco para RSE en El Salvador: Desarrollo de Directrices Ambientales*, FIAS, 2005 (Anexo II)

una estrategia para maximizar el beneficio económico y las relaciones comunitarias de la industria.

Hasta ahora, los ingenios no han tenido una estrategia coordinada de compromiso con la comunidad para promover sinergias en y entre los ingenios, ningún sistema por medio del cual medir el impacto de estas actividades extensivas, y sin capacidad para comunicar los beneficios a los interesados externos e internos. Las comunidades mismas no han participado en el desarrollo de estas actividades. La experiencia alrededor del mundo indica que con mayor coordinación, medición y compromiso con la comunidad, el impacto de estos esfuerzos crecerá.

A ese fin, el Grupo de Trabajo decidió centrar este tercer conjunto de actividades del piloto del azúcar en desarrollar una estrategia de compromiso con la comunidad para los ingenios. Además de una evaluación preliminar por parte del equipo del proyecto en abril 2005, y el trabajo regular del Grupo de Trabajo, se llevó a cabo un taller de dos días en octubre 2005, con 20 personas entrenadas en metodología participativa.

*Fundazúcar* fue designada por el Grupo de Trabajo para aprender la metodología y apoyar la implementación en los ingenios. Las principales actividades incluyeron la identificación de mejores prácticas, compartir la metodología, y la implementación piloto de la metodología en un ingenio, *El Ángel*, con un compromiso claro y una estrategia para continuar la implementación en los otros ingenios.

**Identificación de buenas prácticas:** La experiencia de la Central Izalco (CASSA) fue presentada como un caso de buenas prácticas, y BSR presentó tres diferentes modelos para trabajar con las comunidades. El Grupo de Trabajo escogió desarrollar y usar el modelo de ‘plan de acción para apoyo a la comunidad’.

**Transferencia de metodología:** En el inicio, el ingenio azucarero *El Ángel* fue seleccionado para desarrollar el piloto de la metodología en las comunidades de sus alrededores. Se invirtió 1 ½ días en la implementación de la metodología en este ingenio. Representantes de los otros ingenios, de la Asociación y la Fundación pasaron medio día en una sesión de entrenamiento dirigida por BSR.

**Implementación:** Durante noviembre y diciembre, el ingenio *El Ángel* ha implementado la metodología y desarrollado una estrategia para la comunidad. En un proceso de tres semanas un consultor local para este proyecto de consultoría ha trabajado con dos empleados de *Fundazúcar* y entrevistado más de 25 personas, incluyendo cooperativas, cortadores de caña, sindicatos, productores independientes, consejos comunitarios, compradores, oficinas de gobierno, conductores de camiones, etc. La retroalimentación final a la gerencia del ingenio y estos interesados se llevará a cabo en enero 16-17. *Fundazúcar* está comprometida en continuar la implementación de la metodología en los otros ingenios azucareros con el apoyo de la Asociación Azucarera.

La naturaleza participativa de la estrategia de compromiso con la comunidad que los ingenios están implementando representa un cambio significativo. Los ingenios azucareros que usan este proceso participarán junto a sus interesados en la identificación de prioridades y determinarán entonces los papeles y responsabilidades de ambos, los ingenios y los mismos interesados. Esto es un cambio desde un modelo filantrópico a uno de responsabilidad y acción conjunta, y la experiencia mundial muestra que la coordinación *dentro* de las compañías que usan este modelo también produce mejoras.

Este enfoque participativo puede también ser visto como un ejemplo para otros sectores de industria que luchan por desarrollar estrategias coherentes, eficientes y participativas de la relación con la comunidad, y hacer el cambio desde un modelo filantrópico hacia un modelo RSE, tal como el sector del café. La metodología puede también ser usada en el desarrollo de indicadores clave de desempeño y en el proceso de verificación.

**Indicadores, auto evaluación y verificación independiente:** Para que estas actividades de la industria alcancen los beneficios del mercado, es necesario evaluar, verificar y comunicar el desempeño de manera creíble. El estudio de 2004 de FIAS, así como también abundante información adicional recopilada dentro y fuera de este proyecto, demuestra la necesidad de lograr el desempeño esperado y de demostrarlo de manera creíble.

**Indicadores:** Se han emprendido varios esfuerzos para desarrollar indicadores, tanto antes como durante este proyecto. La Asociación había comenzado a trabajar en el desarrollo de indicadores claves de desempeño (ICD) sobre temas sociales y ambientales. La firma externa CSCC también desarrolló indicadores sobre temas laborales por medio de su trabajo de auditoría. El consultor ambiental de este equipo del proyecto contribuyó a desarrollar aun más los indicadores de desempeño ambiental.<sup>27</sup> También se han definido indicadores preliminares de impacto para el compromiso con la comunidad por medio de las actividades mismas de compromiso con la comunidad en este proyecto.<sup>28</sup> Estos materiales pueden hoy ser reunidos para crear un conjunto de ICD que guíe los esfuerzos de la industria; así como servir de base para una guía operativa de desempeño social y ambiental para todas las empresas en la industria; y también una guía de auto evaluación y verificación de esfuerzos descrita arriba.

**Auto evaluación:** Este proyecto buscó facilitar la extensión de esfuerzos de auto evaluación por parte de ingenios y cooperativas. La auto evaluación es un medio importante de mejora de condiciones consistente con las operaciones existentes de la empresa, y de reducir la cara necesidad de evaluación externa, ya sea por parte de entidades públicas o privadas. A este fin, la Asociación y los ingenios trabajaron juntos para desarrollar un sistema de ‘promotores sociales’ en los ingenios, por medio de los cuales las personas son responsabilizadas de evaluar las condiciones laborales en los ingenios y en las cooperativas de los alrededores. Las cooperativas reciben a un auditor de los ‘promotores sociales’ cada dos semanas durante la época de cosecha para realizar el seguimiento del plan de acción correctiva. Este proceso le proporciona importante retroalimentación a la Asociación, y le provee un aporte específico sobre cómo hacer mejoras en cada cooperativa. Esto continuará durante la cosecha de este año, incluyendo más cooperativas. Este método ha sido implementado tanto en el caso de la campaña sobre trabajo infantil de la OIT/Asociación/Gobierno como también ha sido parte de las evaluaciones de CSCC. El proceso ha demostrado ser eficiente para llegar a las cooperativas y plantaciones que no fueron auditadas en otra forma. El consultor ambiental del equipo del proyecto aplicó este modelo de auto evaluación a las evaluaciones ambientales, recomendando que cada ingenio emplee un Gerente de

---

<sup>27</sup> *Marco de Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador: Desarrollo de Directrices Ambientales en el Sector del Azúcar*, Banco Mundial, 2005. Anexo II

<sup>28</sup> Ver el próximo informe del sector sobre Compromiso con la comunidad

Asuntos Ambientales responsable de evaluar las condiciones ambientales en los ingenios y cooperativas de los alrededores.<sup>29</sup>

En coordinación con FUNDEMÁS, la Asociación ha comenzado una evaluación de los siete ingenios usando los indicadores RSE de FUNDEMÁS.<sup>30</sup> Esta auto evaluación busca proporcionar a los ingenios azucareros una guía sobre cómo ellos están desempeñando las normas sociales y ambientales en comparación a otras industrias y compañías en El Salvador.

**Verificación:** Como se comentó en la introducción de este informe, el establecimiento de medios públicos- privados creíbles y eficientes de verificar el desempeño social y ambiental es esencial para alcanzar los beneficios del mercado provenientes de las inversiones en RSE. El Salvador, y el sector salvadoreño del azúcar, no están solos en la necesidad de navegar el maremagno de principios y procesos internacionales, y de establecer medios racionales y creíbles de demostrar el buen desempeño. Este proyecto ha buscado catalizar el pensamiento acerca de cómo desarrollar esfuerzos de verificación nacionales y de toda la industria, así como también emprender esfuerzos discretos dirigidos a cuestiones específicas.

Un ejemplo de un esfuerzo de verificación más focalizado es la iniciativa, emprendida durante la cosecha 2004-2005, de llevar a cabo la evaluación y verificación por parte de terceros de las condiciones laborales en las cooperativas, incluyendo el trabajo infantil. La Asociación contrató a la firma privada CSCC para auditar seis cooperativas el primer año. Se esperan que otras 25 auditorías sean realizadas durante la cosecha de este año.

Este conjunto de actividades representa un sólido comienzo que tiene el potencial de brindar parámetros de referencia útiles y mejorar el desempeño. Será necesario asegurar que las subsiguientes actividades sean lo suficientemente participativas y transparentes para brindar garantía creíble a los compradores y grupos de interesados. La verificación en la industria del azúcar sería sustancialmente fortalecida al integrarse en un esfuerzo nacional, basándose en asociaciones público- privadas sistemáticas para mejorar la eficiencia con la cual las instituciones nacional que hacen valer el cumplimiento, las entidades de la industria y terceros, cada uno contribuya a un esfuerzo de verificación general.

## **Recomendaciones para el sector del azúcar**

La Asociación Azucarera, los ingenios azucareros particulares y otros elementos de la industria salvadoreña del azúcar, han emprendido valiosas actividades durante este proyecto. Como se comentó arriba, la industria ya había atendido uno de los temas antes de comenzar este proyecto, el cual continuará sirviendo a la industria después de su terminación.

Las recomendaciones están diseñadas para alcanzar tres metas principales: (1) maximizar los eventos económicos positivos generados por y alrededor de la industria; (2) atender las preocupaciones que interfieren con el mayor desarrollo de la industria, y (3) crear el marco de verificación eficiente y creíble y de comunicación del desempeño social y ambiental.

Sobre una base continua, la industria debería mantener las iniciativas comenzadas durante este proyecto de consultoría, en asociación con el gobierno e interesados

---

<sup>29</sup> Ibid., p. 26.

<sup>30</sup> FUNDEMÁS Indicadores de desempeño, adaptados para El Salvador

claves. Este trabajo también le servirá a los empleadores, los empleados y las comunidades, y mejorará la posición competitiva de la industria internacionalmente.

A junio, 2006, la industria del azúcar debería completar el desarrollo de indicadores clave de desempeño (ICD) sobre temas sociales y ambientales importantes. Estos ICD serían como un plan para mejorar el desempeño de la industria, y también servirán como la base para medir y comunicar el progreso de las metas sociales y ambientales.

A junio, 2006, la industria del azúcar, en coordinación con el Gobierno, debería desarrollar directrices prácticas, con base en la ley salvadoreña y los principios internacionalmente aceptados, para proveer dirección respecto a los principios laborales y ambientales claves. Ésta debería ser una guía práctica para la Ley salvadoreña, que le permita a la industria comprender e implementar las normas sociales y ambientales existentes. Esto tendrá tres ventajas importantes: (1) creará un único conjunto de guías que borre la confusión actual o potencial sobre la proliferación de normas de una variedad de fuentes; (2) permitirá que la verificación sea llevada a cabo por varias partes con un único parámetro<sup>31</sup>, y (3) proveerá las bases para el necesario diálogo entre la industria, los trabajadores, los compradores y otros interesados.

Comenzando en 2006, la industria del azúcar debería llevar a cabo una evaluación anual de desempeño contra los ICD. Los ingenios y las plantaciones de caña deberían usar herramientas básicas de evaluación para llevar a cabo diagnósticos trimestrales y una revisión anual rigurosa. Las asociaciones de la industria deberían exigir a sus miembros que participen en dichas revisiones anuales, y en los esfuerzos educativos asociados, para continuar siendo miembros de prestigio. Esta evaluación debería servir como la base para un informe social y ambiental anual, el cual posicionará a la industria como un líder mundial.

De manera continua, los funcionarios del Gobierno, la industria del azúcar y las organizaciones comunitarias deberían desarrollar aún más el programa para educar a los trabajadores sobre las dimensiones ambiental y laboral de su trabajo. Esto debería ser mantenido como un esfuerzo continuo. Este esfuerzo, cuando se combina con estrategias de compromiso con la comunidad descritas arriba, integrará esfuerzos para maximizar los beneficios económicos de la industria.

De manera continua, la industria del azúcar debe mantener sus esfuerzos por eliminar el trabajo infantil, en colaboración con la OIT, de manera que el trabajo infantil sea finalmente eliminado de la industria, como se busca en el 'Libro Blanco' publicado en 2005 por el Gobierno de El Salvador y otras naciones centroamericanas.

A mayo, 2006, la industria del azúcar debería completar el trabajo sobre una herramienta que guiará la relación con las comunidades locales, y la creación de una estrategia para toda la industria para invertir de manera efectiva en el desarrollo económico de la comunidad. Algunos representantes de la industria han experimentado las herramientas de implementación. Esto ayudará a maximizar los impactos económicos positivos del trabajo de la industria, fortalecer las relaciones con las comunidades que dependen del éxito de la industria, y también servirá como un elemento importante de cualquier informe de la industria.

Comenzando inmediatamente, y de manera continua periódica, terceros deberían llevar a cabo la verificación de acuerdo a las siguientes directrices:

**Proceso:** El proceso de verificación debería estar basado en un conjunto de acciones a ser acordadas vía consulta entre el gobierno salvadoreño, empresas salvadoreñas y

---

<sup>31</sup> Ver documentos de FIAS sobre RSE e inspecciones:

<http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/Content/RSE-ConferencePublicSectorInspections>

multinacionales seleccionadas, agencias expertas tales como la OIT, y otros interesados adecuados, tales como iniciativas de múltiples interesados. Las acciones básicas incluirán revisión de registros, discusiones confidenciales con empleados, observación visual, y análisis de procesos de producción. La Asociación debería comenzar el diálogo en el primer trimestre de 2006 con el gobierno, compradores internacionales y la OIT para establecer un proceso de análisis por parte de un grupo de entidades del gobierno, la OIT, y terceros (tales como las que han estado participando en dichas actividades durante el año pasado), para llevar a cabo la verificación periódica. Dichas actividades han sido discutidas como parte de las deliberaciones del CAFTA.

**Flujo de información:** Los informes de estos esfuerzos de verificación deberían ser proporcionados a las empresas particulares que están siendo analizadas, la asociación de la industria y los funcionarios del gobierno. Esta verificación proveerá información crítica a cuatro participantes claves: (a) empresas, proveyendo la base para analizar y mejorar las evaluaciones internas, y un medio por el cual la cantidad y la consistencia de las visitas de monitoreo externo puedan ser racionalizadas; (b) compradores multinacionales, proveyendo garantía que las empresas están cumpliendo sus expectativas respecto al desempeño social y ambiental; (c) funcionarios públicos, permitiéndoles determinar el cumplimiento legal y cómo desplegar los escasos recursos para hacer valer la ley; (d) el público, ayudando a mostrar transparencia. La Asociación debería producir un informe anual de desempeño verificado. Esto le dará a la industria una oportunidad para medir su progreso y comprometerse con los interesados de maneras nuevas y más valiosas. También le permitirá a la industria y al país como un todo tratar los diversos intereses reflejados en el mercado internacional de manera más efectiva.

**Asociaciones Público - Privadas de Verificación:** La industria del azúcar se beneficiaría de un mayor desarrollo de la colaboración público – privada para mejorar la verificación de condiciones sociales y ambientales en la industria. Estos esfuerzos coinciden bien con las metas direccionales del ‘Libro Blanco’. Los esfuerzos de colaboración tales como los descritos aquí pueden mejorar los esfuerzos del gobierno, al expandir los recursos de verificación disponibles, creando un marco común de referencia, y reuniendo los esfuerzos de la industria y de otros en un marco compartido por el gobierno.

## 4. Sector del café

### Perfil del sector

El Salvador es un participante pequeño en el mercado mundial de café (14° puesto, con menos de 2% de la producción mundial), pero nacionalmente, el café es, y ha sido por mucho tiempo, un conductor de la economía. El café representa cerca de 1.4% del PIB y emplea aproximadamente 80,000 personas. Sin embargo, la producción de café ha estado descendiendo (de 3.7m quintales en 2000 a 1.7m en 2004) y con este descenso viene una amenaza directa al desarrollo rural y el medio ambiente. La extrema pobreza es aún principalmente un fenómeno rural (43% de la población rural) y aproximadamente 77% de todos los productores de café son de pequeña escala con menos de 10 manzanas (una manzana = 0.71 hectárea). Sólo 2% de los productores de café en El Salvador cultivan más de 100 manzanas (71 hectáreas). Además, El Salvador es el país más deforestado en Centroamérica. Únicamente 12 % del territorio del país está forestado, y menos del 2% es principalmente selva tropical. El destino de los bosques y sus especies, y las fuentes de agua nacionales son casi sinónimos con el destino del café (98% traslape).

La ‘crisis’ internacional del café ha llevado a esfuerzos de parte de muchos países productores de café – incluyendo El Salvador – por desarrollar nuevos métodos para diferenciarse en el mercado mundial. Las exportaciones de café de El Salvador se han estado alejando constantemente del café ‘convencional’ o a granel hacia cafés “diferenciados”, los cuales incluyen cafés especiales y gourmet, así como también cafés certificados tales como orgánico, Comercio Justo, sostenibles (principalmente Rainforest Alliance Certified) y sistemas de proveedor controlado por el comprador (p.e. Programa de Proveedores Preferidos de Starbucks).

Durante el período 2002/03-2004/05, el volumen total de exportaciones de café comercial (CS, HG y SHG) de El Salvador descendieron de 1,402,207 quintales (valor de mercado US\$83.7 millones) a 1,201,413 quintales (valor de mercado US\$ 112.6 millones, los precios de mercado subieron en el mismo período). Las exportaciones de café de baja calidad, de bajos ingresos, descendieron en más de 6%. En el mismo marco de tiempo, las exportaciones de cafés diferenciados se elevaron de 146,268 quintales (con valor de US\$13.3 millones) a 302,094 quintales (con valor de más de US\$ 34.5 millones). Las exportaciones de café a mercados diferenciados llegaron a 18% en 2004/5<sup>32</sup>. Los Estados Unidos y Alemania siguen siendo los mercados más importantes de El Salvador (39.8% y 27.6% por volumen, respectivamente), ambos son países consumidores donde estos mercados diferenciados se han expandido y se espera que crezcan aún más, con muchas importantes compañías que comercian café desarrollando simultáneamente sus propias prácticas alrededor de fuentes de abastecimiento responsable y gestión de la cadena de suministro<sup>33</sup>. Aunque en general son mercados pequeños, un considerable crecimiento de los cafés diferenciados de El Salvador ha ocurrido en Finlandia, Noruega, Suecia, Dinamarca, Países Bajos y Sudáfrica.

---

<sup>32</sup> Consejo Salvadoreño del Café, Diciembre 2005

<sup>33</sup> p.e. Neumann Kaffee Gruppe (la compañía comercializadora de café más grande del mundo), Starbucks (una de las más visibles) ambas desarrollan proyectos en El Salvador.

## Impulsores RSE en el sector del café

Una encuesta en 2004 de FIAS entre compradores internacionales encontró que los temas de RSE de mayor preocupación para quienes compran café de El Salvador eran: trabajo infantil, insuficientes medidas de salud y seguridad, tiempo extra no pagado u obligado, uso de pesticidas químicos, amenazas a las especies en peligro y el hábitat, vertidos y emisiones tóxicas<sup>34</sup>. El informe de FIAS también sugirió que, dada la dura competencia en el mercado mundial del café, cualquier asociación del café salvadoreño con prácticas social o ambientalmente no aceptables o no sostenibles podría poner en peligro los esfuerzos por llegar a segmentos de mercado de mayor valor, a pesar de la alta y mejorada calidad del café del país. La percepción del consumidor que los trabajadores de café al nivel mundial no reciben un pago justo y que la producción involucra trabajo infantil físicamente dañino puede fácilmente traducirse en una resistencia a comprar café salvadoreño<sup>35</sup>.

Fueron identificados tres impulsores RSE durante la consulta a los interesados en la primera mitad de 2005, los cuales están empujando al sector hacia un papel conciente de responsabilidad social y ambiental empresarial.

Primero, países productores de café pequeños como El Salvador no pueden competir con grandes productores de bajo costo y necesitan diferenciar su café para sobrevivir en un mercado saturado. La mayor conciencia del consumidor demanda la definición del origen, auditorías de la cadena de suministro y capacidad de rastreo. Las ventas de ‘café sostenible’ (p.e. certificado Rainforest Alliance) están creciendo, principalmente por medio de su adopción de parte de importantes empresas tales como Kraft, Nespresso. En los Estados Unidos los cafés Certificados Comercio Justo han crecido rápidamente, con marcas grandes tales como Starbucks, Dunkin Donuts, Costco y MacDonald’s que se unieron al sistema en 2005<sup>36</sup>. El Salvador ha estado enfrentando este reto. Las exportaciones de café se han apartado de forma constante de los cafés “convencionales” o a granel hacia los cafés “diferenciados”.

### Producción de ‘Café Sostenible’ – 2002-2003 (en bolsas de 60kg)

País	Orgánico	Comercio Justo	Rainforest Alliance	Inocuos para Pájaros	Total Café Sostenible	% Producción Nacional
Guatemala	67,400	206,100	28,000	8,900	310,400	9.88
Nicaragua	47,500	64,500	4,000	-	116,000	14.20
Honduras	26,500	69,700	-	-	96,200	3.85
Costa Rica	17,400	56,200	9,300	200	83,100	3.90
El Salvador	9,800	10,100	45,000	-	64,900	4.84
Rep. Dominicana	7,350	11,200	-	-	18,550	2.85

Fuente: CIMS

Segundo, existe consenso en la industria salvadoreña sobre la necesidad de combatir las persistentes preocupaciones de reputación. Esto involucraría un enfoque nacional

<sup>34</sup> Responsabilidad Social Empresarial, Competitividad e Inversión Extranjera Directa en El Salvador, FIAS, Febrero 2004, Washington DC.

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> El total de volumen de café certificado por TransFair USA, TransFair Canada y TransFair Japan en 2003 aumentó en 89% a 20.16 millones lbs. De: Informe sobre Tendencias del Comercio Justo en Norte América & la Cuenca del pacífico de 2005 publicado por The Fair Trade Federation, [www.Fairtradefederation.org](http://www.Fairtradefederation.org)

más formal para tratar el reto de imagen, documentar la RSE, y avanzar en los logros en el sector del café como un todo, tanto nacional como internacionalmente. Algunos líderes en RSE del mercado en el país comentan que problemas históricos en la industria – una imagen pobre que data desde el período de la guerra civil y los boicots de consumidores de café salvadoreño - continúan afectando el sector y pueden en algunos casos opacar los esfuerzos actuales. Además, la mayor conciencia del consumidor sobre los temas de trabajo infantil en la Unión Europea y los Estados Unidos presiona al sector a tratar la naturaleza y alcance del trabajo infantil que está siendo usado en las fincas de café. Aunque esta práctica no es considerada generalmente como uno de los “peores” tipos de trabajo infantil y es una práctica cultural y socialmente aceptada actualmente cae fuera de muchos esfuerzos nacionales. Estas preocupaciones de reputación también se extienden a los temas ambientales: El Salvador tiene la reputación entre los certificadores y organizaciones de conservación ambiental de ser uno de los países más deforestados en Centroamérica, y los bajos precios recientes y las condiciones del mercado han afectado los restos de bosques y las poblaciones de animales cuya sostenibilidad está estrechamente conectada con la industria del café.

Tercero, el café sufre de escasez ocasional de mano de obra, después de años de precios bajos y malas condiciones, y un alza en las oportunidades de empleo en otros sectores. La esperanza es que los mejores estándares laborales y ambientales puedan ayudar a atraer y retener una fuerza laboral calificada y comprometida en el sector.

## **Productos del proyecto en el sector del café**

El equipo del proyecto consultó a los interesados para aislar una única actividad que pudiese tratar tantos retos de RSE que enfrenta la industria como fuese posible. Se llegó al consenso respecto a la necesidad de desarrollar métodos más formales para articular los compromisos del sector del café con los temas sociales y ambientales, incluyendo protección de bosques, gestión del agua, prácticas de trabajo infantil, y condiciones y salarios decentes para los cultivadores y trabajadores del café. A este fin, las actividades del proyecto piloto son un ejercicio lineal sencillo que busca crear momento para un ejercicio más extenso y repetido en el futuro.

### **Actividades del proyecto del sector del café**



Los objetivos de estas actividades en el sector del café fueron:

- Evaluar las prácticas actuales y desarrollar una línea basal;
- Producir un primer informe nacional sobre responsabilidad social y ambiental;
- Presentar el informe en público para a) comprometerse con compradores internacionales y b) proveer incentivos locales para aprender y participar en el futuro por medio de obtener una nueva herramienta con la cual participar en el

- diálogo con compradores internacionales, beneficiarse de promociones de mercado e intercambio local con otros practicantes de RSE en el sector;
- Elevar la conciencia localmente sobre las prácticas RSE como una herramienta para mejorar la competitividad del sector y el bienestar de las comunidades relacionadas al café y el medio ambiente.
- Participación en las actividades del proyecto

En Abril 2005 el equipo sostuvo consultas con más de 70 representantes del sector del café en dos formas: un taller general, público y seis sesiones de consulta con grupos más pequeños de exportadores, productores, cooperativas, procesadores y grupos Apex. La representación de interesados fue amplia (ver desglose). Después de esto, se estableció un Grupo de Trabajo del Café para dirigir el proyecto con

Consultados	#
Coops Reforma	17
Coops Privadas	14
Productores	7
Exportadores	9
Ministerios	2
Beneficios (procesadores)	4
Grupos Apex (toda la industria)	23
Otros (ONG, sociedad civil)	2

participación de las partes del sector, con coordinación y aportes del MINEC y FIAS. La encuesta lanzada en septiembre 2005 tuvo una buena participación de un grupo igualmente amplio de interesados. Los productores y empresarios representaron casi el 30% de la producción nacional. La encuesta fue un ejercicio de auto informe, llevada a cabo por el Centro de Investigación de Opinión Pública Salvadoreña (CIOPS) de la Universidad Tecnológica de El Salvador. Cubrió a pequeños, medianos y grandes productores, procesadores, exportadores de toda las regiones productoras de café del país (ver desglose abajo). Todos estos esfuerzos, con la excepción del equipo profesional encuestador, fueron estrictamente voluntarios y realizados sin pagar nada.

## Lo que sabemos

Ha habido una plétora de iniciativas de mercadeo, certificaciones independientes, proyectos financiados por USAID y otros donantes, sólidos desempeños de productores particulares en la Copa de Excelencia y el surgimiento de muchos cafés especiales locales y asociaciones de productores en El Salvador. El país jugó un papel importante en la región desarrollando algunos criterios técnicos y características fundamentales de café inocuo para la bio-diversidad<sup>37</sup>. Algunas de estas actividades pioneras están reflejadas en los resultados de la encuesta. Comercialmente, El Salvador es hoy uno de los principales proveedores de ‘café sostenible’ para Europa, con la mayor participación de cafés certificados por Rain Forest Alliance proviniendo de El Salvador (64% en 2002/2003), aumentando el número de fincas de café certificadas en los últimos dos años en más de 500%. Varias grandes marcas internacionales de café para consumo, incluyendo Nespresso y Partnership Blend (Nestlé) y Ingeniostone (Kraft), han invertido en el desarrollo de líneas de productos de café sostenible y de comercio justo con contenido salvadoreño.<sup>38</sup>

También hay tradiciones valiosas e importantes de apoyo y responsabilidad social tanto entre compañías como propietarios de fincas, pero hasta la fecha no ha habido

<sup>37</sup> Bajo el Proyecto en El Salvador de “Promoción de la Conservación de la Biodiversidad en los Paisajes del Café” financiado por el Banco Mundial y Global Environmental Facility, un taller en 1997 de interesados claves (incluyendo biólogos, productores de café, importadores de café, ambientalistas, y otros) produjo criterios técnicos para la certificación de biodiversidad inocua en la producción de café

<sup>38</sup> Fuente: Diplomado en Comercio de Café, 22-27 de agosto 2004, por USAID EXPRO

ninguna documentación formal de estas prácticas y como tal, aún persiste mucho escepticismo hacia las prácticas sociales de El Salvador. Algunos ‘puntos ciegos’ serios también emergieron. Muchos interesados parecen desconocer algunas de las preocupaciones del consumidor respecto a las desigualdades económicas y ciertas prácticas sociales en la cadena de suministro, tal como no pagar el ‘salario mínimo’ o el uso de trabajo infantil, aunque algunos interesados sabían que dichos problemas habían sido reportados internacionalmente en el sector salvadoreño del azúcar<sup>39</sup>. El trabajo infantil, y una definición de “trabajo infantil peligroso” presenta un reto específico para el sector del café en El Salvador y para la mayoría de países productores de café porque a menudo es una práctica cultural y socialmente aceptada que los niños acompañen a sus padres durante la época de cosecha para participar en el trabajo<sup>40</sup>. Un informe anterior (2000) sobre El Salvador encontró trabajo infantil en aproximadamente el 50% de los casos, y concluyó que muchos niños no van a la escuela o pierden el inicio del año escolar debido al traslape con el período de la cosecha. Un informe más reciente de la OIT mostró 2,186 niños rehabilitados y retirados del trabajo en el café y además 2,437 a los que se evitó que trabajaran desde 1999-2005.

## **Resultados de la Encuesta – Resumen de Resultados por Tema**

No se pretendió que la encuesta fuera una herramienta global de investigación, sino en cambio, que enfrentara algunas de las cuestiones claves relacionadas a RSE. Fue diseñada y organizada alrededor de cuatro categorías: condiciones sociales y laborales, medio ambiente, comercio y desarrollo de la comunidad y política pública. (La herramienta de la encuesta misma podrá ser descargada del sitio Web del MINEC: [www.minec.gob.sv](http://www.minec.gob.sv)). Los resultados de las 468 encuestas recopiladas son representativas de un poco más del 15% de la producción nacional y del 34% del café procesado y exportado (el desglose por tipo y ubicación de los encuestados está en la tabla a continuación). Los principales resultados son resumidos a continuación y algunos de los temas críticos o ‘calientes’ que requieren más investigación son reseñados en la siguiente sección.

---

<sup>39</sup> Human Rights Watch Junio 2004 Vol. 16, No. 2 (B), EL SALVADOR – VOLVIENDO EL OJO CIEGO: Trabajo Infantil Peligroso en el Cultivo de la Caña de Azúcar de El Salvador.

<sup>40</sup> Cada vez hay más literatura sobre el trabajo infantil peligroso y abusivo, pero ver por ejemplo: IFC, Good Practice Note, *Junio 2002 Número 1* - En el lugar de trabajo y Cadena de Suministro – Enfrentando el Trabajo Infantil. (Ver la sección 2. ¿Qué Constituye Trabajo Infantil Peligroso?).

## Muestra de la Encuesta para el 1r Informe Nacional sobre Responsabilidad Social Empresarial

DEPARTAMENTO	Total Productor	menos de 10	de 10 a 100 mz	de 100 a 150 mz.	más de 150 mz	No Respondió	Benef. Expor
Santa Ana	38	12	14	1	11		9
Ahuachapán	14	3	4	3	4		7
Sonsonate	82	53	19	4	5	1	4
La Libertad	44	12	17	9	6		9
San Miguel	43	24	14	2	2	1	1
San Salvador	29	6	12	3	8		9
La Paz	4		2	1	1		
Cuscatlán	42	21	17	2	1	1	2
Chalatenango	1		1				
San Vicene	1		1				
Usulután	27	7	14	3	3		
Cabañas	1	1					
Morazán	23	13	9			1	2
S. O.	70	29	30	2	8	1	3
<b>Total</b>	<b>419</b>	<b>181</b>	<b>154</b>	<b>30</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>46</b>

**Condiciones sociales y laborales:** Los procesadores y exportadores citaron la educación (54%), los servicios de salud (52%) y el alojamiento (46%) como prioridades para los próximos dos años. Los productores también destacaron los servicios de salud (47%) como una prioridad. Sin embargo todos los productores y empresarios perciben que es difícil satisfacer las necesidades de salud y educación de los trabajadores. Pocos citaron algunos importantes logros en áreas sociales en los últimos años. Los procesadores y exportadores comentaron mejoras en las condiciones de vida en los últimos años (48%).

La mayoría de trabajadores, ya sean permanentes o temporales, que trabajan para productores, procesadores o exportadores, tienden a ser pagados dos veces al mes en efectivo, y son contratados con base en el número de horas por día a ser trabajadas – con algunas excepciones para productores que contratan ayuda para la recolección (29%) y algunas tareas de la finca (24%). Los salarios mensuales estuvieron principalmente (59%) en el rango de \$81-150 para trabajadores de procesadores y exportadores y menos de \$80 para los empleados por productores (44%) (arriba del salario mínimo exigido por la ley). Se reportó que las horas extras son pagadas por todos los empleadores, aunque es menos probable que los productores mantengan registros formales de horas o tiempo extra por trabajador que los procesadores y exportadores. Es menos probable que los productores (72%) hagan deducciones (opcional) de salarios por ejemplo por seguro social u otros pagos, que la ley no exige hacerlo en las áreas rurales, con la excepción de los productores más grandes (más de 101 manzanas) donde un promedio de 40% efectúa dichas deducciones por seguro social y pensiones. Al contrario, los procesadores y exportadores dicen que ellos sí hacen deducciones por seguro social y pensiones (72%) e impuesto sobre el ingreso personal (70%).

Es más probable que los trabajadores permanentes sean contratados de manera formal, con un contrato escrito, especialmente por procesadores y exportadores (52%). La mayoría de trabajadores de fincas (entre 51-73% dependiendo del tipo de trabajo) empleados por productores, sin embargo, son contratados de manera informal ya que los contratos escritos no son requisito legal. Se ofrecen contratos verbales de empleo, en lugar de contratos escritos ya sea permanente o estacional, siendo los contratos verbales aceptados por la ley como un acuerdo mutuo entre empleador y trabajador. Además, a los trabajadores permanentes se les ofrecen considerablemente más servicios y apoyo que a los trabajadores estacionales o temporales por parte de los procesadores y exportadores. Existen particularmente diferentes términos de empleo en varias áreas tales como seguro de vida, entrenamiento, provisión de equipo, pago de días festivos y ayuda para la educación de los hijos de los trabajadores. Los niveles de ayuda ofrecida tanto a empleados permanentes como temporales de los productores son cercanos.

Sobre la salud y seguridad de los trabajadores, los datos de la encuesta indican que muchos procesadores y exportadores ofrecen transporte por emergencias (80%), tienen instalaciones de primeros auxilios y cuidados (68%), personal entrenado en accidentes menores (46%) o clínicas o enfermerías en el sitio (15%). 11% de los encuestados dijo que no tienen dichos recursos en el sitio.

El panorama de la salud y la seguridad por accidentes luce diferente en las fincas de café. Casi el 38% dijo que no tienen recursos para tratar accidentes de trabajo y únicamente el 37% tiene instalaciones de primeros auxilios. El transporte de emergencias es también limitado (37%) como lo es la disponibilidad de personas entrenadas para atender accidentes menores (16%). De manera interesante, no obstante, las alianzas con puestos de salud locales y ONGs significa que 10% tiene acceso a personal capaz de tratar heridas serias en la vecindad.

Una alta proporción de todos los tipos de encuestados muestra una provisión de ropa protectora, entrenamiento en el uso de materiales peligrosos y químicos, y la maquinaria es la norma, pero únicamente un porcentaje pequeño de encuestados respondió que ellos regularmente documentan los incidentes (39% procesadores y exportadores y 16.5% productores). También es de notar el alto nivel (35%) de incertidumbre o ignorancia del productor sobre las leyes vigentes de salud, seguridad y condiciones mínimas de seguridad en el trabajo aunque a los procesadores y los exportadores les va mejor (sólo 9% dijo no saber). Muy pocos productores dijeron que recibieron inspecciones directas u otras visitas de instituciones o funcionarios del gobierno sobre este tema (28%); los procesadores y los exportadores reportaron una tasa mucho más alta (72%).

**Trabajo infantil:** En las entrevistas a procesadores y exportadores, 93.5% respondió que ningún niño o menor de edad estaba trabajando en ningún cargo o tarea en sus compañías. 4.3 % dijo que estaban empleando niños, y 2.2% no expresó ninguna opinión. De los productores entrevistados, 69% dijo que no había niños trabajando en sus fincas y 24% dijo que había niños trabajando, aproximadamente 11% acompañando a sus padres en sus turnos. Hubo levemente menos casos (23%) de niños trabajando en fincas más grandes (o más de 101 manzanas) y más en fincas familiares de menos de 10 manzanas (26%) con 62% siendo sus propios hijos. Aproximadamente 23% son asignados a tareas específicas (y se ofrecen contratos por 10% de los empleadores a niños de 14 años o mayores.) La mayoría de niños en fincas de café (54%) no están sujetos a ninguna condición formal de trabajo o requerimientos. El salario por trabajo incluye una variedad de tareas incluyendo corta

de café (67%), control de malezas (37%), siembra (27%) y fumigación (11%). La mayoría de niños no trabajan las mismas horas que los adultos sino la mitad de los días (22%), u otras horas según sea acordado (39%).

Aproximadamente 16% de los encuestados que respondieron afirmativamente acerca de la presencia de menores de edad consideran esto una importante tradición familiar que tiene algunos impactos culturales positivos tales como evitar la delincuencia juvenil (26%), aprender una habilidad u oficio (26%), contribuir al ingreso familiar (17%) y otras razones (13%, no especificadas). Pero 73% de los encuestados considera inapropiado que a los niños se les dé el mismo trabajo que a los adultos. Los encuestados identificaron las precauciones que toman: garantizar la seguridad física del niño (70%), asignar tareas apropiadas a la edad (53%) o programar el trabajo para evitar la inasistencia a la escuela (49%). Es raro que existen áreas o servicios especiales para niños que acompañan a sus padres: sólo 17.5% de los encuestados indicó que tenían instalaciones y lo que tenían fue reportado como sigue: guarderías (27%), lugar de juegos (60%), clínicas médicas (16%), campos deportivos (46%).

**Medio Ambiente:** Más del 64% de los encuestados afirmó que ya estaban participando en procesos de certificación ambiental y social. Todos los interesados del sector café entrevistados reportaron que sus logros más importantes de los últimos años eran la conservación (procesadores y exportadores 48% y productores 59%) y la reducción de la contaminación (procesadores y exportadores 39%).

La reforestación califica impresionantemente en las metas de inversión de los productores en los próximos dos años (más del 71% de los encuestados dijo que era una de las áreas más importantes) seguido por la reducción de insumos químicos (35%). Más de la mitad de todos los productores reportaron haber apoyado recientemente proyectos ambientales en su área: 90% proyectos de reforestación, 49% reducción de la contaminación y 46% educación ambiental. De los productores entrevistados 63% reportó 40% o más de bosque de sombra, más de la mitad (51%) reportó algún bosque virgen o primario en sus fincas o los alrededores pero únicamente 25% indicó que los árboles son talados de manera planificada.

Muchos productores expresaron conciencia de los animales salvajes y pájaros en sus fincas (84%), pero en cambio una gran proporción no estaba segura o no sabía si habían o no algunas especies en peligro de extinción (35% dijo que no había ninguna, 34% dijo que no sabía). De forma similar 57% de los productores encuestados no sabía con exactitud acerca de especies autóctonas de árboles, 31% reportó que sus fincas eran hogar para menos de 10 especies autóctonas de árboles, y muy pocos (18%), en realidad documentan la presencia de especies importantes o autóctonas en sus fincas.

67% de los productores reportaron que evitan químicos altamente tóxicos como DDT, paraquat y otros. La mayoría de productores sí usan fertilizantes (70%), y fertilizante natural (60%), y reportaron un uso general bajo de insecticidas (33%), fungicidas (29%), herbicidas (20.5%) y pesticidas (8%). 4.5% de los productores reportó ningún uso de ningún insumo y 13% reportó usar técnicas integradas para el control de plagas. Los productores también enfatizaron sus esfuerzos para tratar de conservar los suelos (23%). Y más de la mitad (53%) considera que la erosión ha sido contenida o es manejada en sus fincas. Más de la mitad de todos los productores entrevistados (56%) afirmó que no han recibido información sobre estos temas de parte del Ministerio del Medio Ambiente, pero 83% dijo que ellos acogerían la asistencia.

Los procesadores y exportadores nombraron la gestión del agua y de desechos como la prioridad más apremiante (46%) y también enfatizaron que ésta es una de sus principales prácticas actuales (38.5%)

Una prioridad adicional fue la educación ambiental para los empleados (32%). Mientras más del 71% de los encuestados enfatizó su aporte a proyectos ambientales en sus áreas incluyendo la reforestación (76%), la reducción de la contaminación (67%), y la educación ambiental (46%), una proporción relativamente grande de encuestados no podía nombrar, o, no tenía opinión sobre, las prácticas ambientales específicas en sus empresas (un total de 25.6%). Sólo una minoría reportó que recibe información del Ministerio del Medio Ambiente sobre producción limpia (39%), gestión de desechos sólidos (41%), gestión de la contaminación (37%). Sin embargo, 87% afirmó que les gustaría recibir dicha información y asistencia.

**Comercio:** La encuesta sigue a varias épocas difíciles, marcadas por descensos de precios, volatilidad de precios y endeudamiento. Muchos han tenido que hacer importantes ajustes en sus prácticas comerciales. Los procesadores y exportadores citaron las mejoras en la producción (41%), las mejoras en precio y costo (24%) y las inversiones viables (24%) como los logros significativos de los últimos años. A los productores les fue menos bien. De hecho, casi 20% de los encuestados mostró los últimos años como marcados por pérdidas, y sin ningún logro real excepto sobrevivir (11.5%) aunque más del 18% también afirmó que han logrado mejorar los costos.

A diferencia de la naturaleza muy informal del empleo en la producción de café, los acuerdos de ventas y mercadeo son en su mayoría contratos escritos entre productores y procesadores o exportadores (más de 73%). Los procesadores asumen varios papeles y funciones para los productores en la cadena de mercadeo incluyendo provisión de información sobre precios de mercado (56.5%), crédito para cosechas (28%), y transporte de café (22%). Sin embargo, la calidad es valuada más altamente (52%) por los procesadores en las decisiones de compra seguido de la confianza en el productor (39%), y mucho más alto que otros factores tales como cadena de suministro y asociaciones de certificación (calificados como muy importante por sólo 19% de los encuestados). Los buenos precios, la confianza (una relación de largo plazo) y un contrato escrito fueron los factores clave importantes citados por los productores.

La conciencia de los beneficios potenciales de la certificación y los mercados que atraen es mayor entre los procesadores y los exportadores, algunos de los cuales lo calificaron como uno de sus logros claves en años anteriores (13%) y muchos más comentaron como un área importante para inversiones futuras en el corto plazo (43%). Los productores estaban menos claros acerca de la certificación como una prioridad de corto plazo (25%) y menos del 4% anotó la certificación como un logro reciente.

**Desarrollo de la comunidad y política pública:** Todos los entrevistados reportaron contribuciones (en fondos, tiempo, materiales, etc.) a proyectos sociales locales en épocas recientes (61% de los procesadores y exportadores, y 41% de los productores). Los proyectos varían en escala, desde apenas unos cuantos hasta varios cientos de beneficiarios. Los socios o contrapartes preferidos para proyectos sociales son significativos: una gran proporción siendo para proyectos diseñados e implementados por los mismos encuestados (67% para procesadores y exportadores y 34% proyectos de productores). Otros favorecían contrapartes citados por ambos grupos incluyendo: ONGs locales e internacionales, el alcalde/ gobierno municipal local, y las iglesias. Hay poca evidencia de asociaciones gobierno-sector privado /productor (sólo 13% para procesadores y exportadores y 11% para productores).

Muchos encuestados afirmaron que ellos habían jugado un papel activo en los últimos dos años en el desarrollo de la política pública, contribuyendo a la política del sector café y asistiendo a eventos de las organizaciones de la industria y participando en grupos de trabajo del sector del café (59% de procesadores y exportadores y 50-58% de productores). Únicamente 28.5% de procesadores y exportadores y 17% de productores habían participado en eventos relacionados a RSE en los últimos dos años.

**Temas claves de los datos de la encuesta:** Los productores más pequeños tienen más dificultad para organizar sus esfuerzos con respecto tanto a la responsabilidad social como ambiental, tales como asistir a talleres y actividades de entrenamiento, aunque estos productores habían afirmado claramente aspiraciones de responsabilidad y metas ambientales para sus fincas (40% no había podido asistir a ninguna actividad de entrenamiento ambiental). Los bajos niveles de conciencia y los relativamente pocos incentivos para cuidar especies autóctonas y especialmente las especies en peligro de extinción o encontrar estrategias alternativas también requiere consideración y atención.

La encuesta muestra que muy pocas compañías contratan menores de edad, y que el trabajo infantil existe básicamente en las fincas y es casi exclusivamente una práctica familiar en fincas pequeñas. Aunque los menores de edad están presentes en todas las áreas de producción su empleo no es una práctica generalizada en las fincas grandes. Los empleadores expresaron ideas sólidas y claras sobre las precauciones necesarias y los esfuerzos que ellos hacen para evitar problemas de desarrollo, explotación y maltrato. Podría hacerse más por asegurar que exista una revisión más sistemática de las edades de todos los nuevos empleados (p.e. uso de identificación) y que haya sanciones sociales o legales más fuertes por no tomar las medidas adecuadas y los medios para reportar abusos o sospechas estén disponibles y accesibles. También hay que proveer asistencia a las fincas para (1) encontrar oportunidades alternativas de guarderías para los niños mientras sus familias están trabajando y (2) asegurar que los niños puedan participar en el sistema educativo formal.

Mucha de la producción y cosecha de café se lleva a cabo de manera informal. Los trabajadores estacionales y temporales obtienen menos servicios, y los empleados permanentes, como se indicó arriba, con frecuencia no reciben contratos escritos. En general, las normas de empleo en el sector del café son menos formales y los registros escritos, excepto los contratos de venta, son raros. Históricamente, no ha existido una cultura de reporte. Los productores expresaron preocupación, por ejemplo, por la necesidad de realizar papeleo con respecto a la certificación, aunque reconocen los beneficios que estos controles brindan. Como los requerimientos de la cadena de suministros se vuelven más estrictos en temas de contabilidad y capacidad de rastreo hacia atrás en la cadena, muchos productores y procesadores podrían beneficiarse si pudiese desarrollarse e introducirse gradualmente un sistema sencillo, preferiblemente unificado, de contabilidad e informe – por ejemplo para tratar una variedad de necesidades de reporte y rastreo del productor, p.e. crédito, protección, préstamos, certificaciones, empleo y otras prácticas y actividades – para satisfacer la variedad de demandas de información.

Menos de un quinto de todos los procesadores y exportadores reportaron no haber emprendido ninguna práctica a favor del medio ambiente en particular en sus empresas (18%). Únicamente 3% de los productores reportó prácticas inocuas para el medio ambiente, a pesar de los muy inferiores niveles de inspección y provisión de información de parte del gobierno. Los procesadores y exportadores (85%) estaban más concientes de las opciones de certificación que los productores (62%). Los

productores citaron altos costos (27%), alto nivel de papeleo (16%), mayores costos que beneficios percibidos (3%) como razones. Es posible que los productores simplemente no están obteniendo suficiente asistencia en aspectos técnicos o financieros (la mayoría de los cargos recaen en los productores) y entonces las barreras a la entrada son demasiado altas. A pesar de los altos niveles de conciencia del procesador/ exportador de los programas de certificación, dichas asociaciones de negocio, y continuidad (es decir, enfoque de largo plazo que la mayoría de certificaciones exige) no son sin embargo factores altamente valuados en las decisiones de compra del procesador /exportador.

## **Recomendaciones para el sector del café**

Hay crecientes niveles de interés en la responsabilidad social empresarial en el sector del café. En general, el sector habla con una sola voz sobre la necesidad de encontrar una forma de hacer el café una fuente viable y atractiva de empleo. Pero aún no está claro si la RSE ofrece este resultado para los productores de café, los propietarios de fincas, los procesadores y exportadores. Aún hay confusión sobre el significado de RSE y cómo serán demostrado y verificado al nivel nacional. Hay algunas 'lagunas' en la conciencia de los interesados sobre las percepciones internacionales de RSE y los temas sociales y ambientales. Los interesados también tienen preocupaciones acerca de la falta de diálogo o balance entre las organizaciones locales y los compradores internacionales y los consumidores sobre estos temas, temiendo que el mercado no valora verdaderamente el esfuerzo en RSE sobre factores de precio y calidad.

Las actividades del proyecto fueron un ejercicio voluntario, con base en técnicas de auto informe. El apoyo con información sobre buenas prácticas y logros en competitividad, oportunidades de aprendizaje y creación de capacidad de otros, y promociones de mercado, y acceso a compradores interesados en nuevos tipos de asociaciones con proveedores y temas de RSE podrían incrementar el nivel de participación en el futuro. Los mercados diferenciados proveen incentivos de precio para invertir, pero la penetración de mercado es competitiva (siguen siendo empujados por el mercado del café convencional).

**Recomendaciones Generales para el sector del café: CSC, sector privado y organismos APEX:** Las encuestas ofrecen nuevas ideas sobre los temas claves incluyendo conservación forestal y trabajo infantil (en fincas familiares). Se necesita trabajo de seguimiento para preparar varios informes breves específicos al tema con base en los datos incluyendo referencias a la ley nacional, para que todos los interesados en el sector estén en una posición de abordar directamente las percepciones y preocupaciones del consumidor sobre los temas sociales y ambientales al nivel nacional así como también desde su propia experiencia.

Se necesita terminar una metodología de verificación y que sea usada en línea con otros sectores participantes en proyectos pilotos y que promueva un enfoque más integrado de RSE. Las recomendaciones están basadas en estos datos auto evaluados, y podrían ser cambiadas en futuras fases de verificación. El aprendizaje de esta verificación, un análisis y seguimiento podrían ser incorporados en un nuevo instrumento de sondeo antes de repetir el ejercicio a finales de 2007. Un nuevo instrumento podría desear las ideas de los trabajadores y evaluar si hay convergencia entre las prioridades y aspiraciones expresadas por los propietarios de las fincas y las empresas y sus trabajadores.

El concepto, la información obtenida a partir de la encuesta y los ejemplos de buenas prácticas y retos necesitan ser parte del plan vigente de mercadeo para el café salvadoreño y la discusión nacional durante 2006. Internamente es importante elevar la conciencia de una estrategia de competitividad nacional e identidad del sector con base en un enfoque RSE integrado para la producción y mercadeo del café en todo el país y el papel de cada productor y compañía en ésta. Externamente, la distribución del informe por medio de embajadas e iniciativas de promoción de exportaciones debe complementar los planes existentes de inversión en publicidad y desarrollo de la imagen de “El Salvador” en países consumidores y asegurar que la imagen nacional esté basada en “pilares de información” sólidos, fundamentales.

El Salvador continúa siendo receptor de importantes inversiones y financiamiento de proyectos de desarrollo para mejorar la competitividad y el desempeño del sector del café específicamente y la agricultura en general (p.e. USAID)<sup>41</sup>. Los esfuerzos del sector, por medio de este experimento, por desarrollar un línea basal RSE que pueda ser mejorada continuamente y expandida por toda la industria del café y en la agricultura en general, debe ser incorporada en la planificación de estos tipos de programas de asistencia.

Prospectos futuros y visión del sector del café: El sector del café en El Salvador es relativamente pequeño pero tiene organismos de la industria establecidos, bien posicionados para asumir el liderazgo en la formalización de un concepto básico, nacional de RSE y fijar buenas normas para todo el sector. Obtener la aprobación de los organismos de la industria, los líderes en el campo y las compañías y cooperativas pioneras podría ser el desencadenante que genere el reconocimiento positivo, mayor acceso al mercado y resultados financieros que estimularían a los demás a seguir el curso debido. Durante consultas a los interesados, los participantes en los talleres ofrecieron una visión muy estratégica y coherente para el sector. Esta visión ofrece un conjunto distintivo de prioridades con un marco RSE claro y es reproducido aquí como un punto de referencia y para guiar los siguientes pasos.

Visión del Sector Café– Articulado en el Taller RSE Comienzo, 12 de abril de 2005

Trabajo de base hoy dentro de la visión estratégica de dónde podría estar el sector en diez años  
Lograr mayor unidad institucional alrededor de esta meta y trabajar más de cerca juntos  
Superar las percepciones negativas y de imagen internacional pobre  
Penetrar mercados diferenciados a un nivel suficiente para mantener la producción de café en los niveles actuales, es decir, parar el descenso  
Obtener más conocimiento del mercado y las percepciones y preocupaciones del consumidor  
Estar mejor preparados como compañías para aprovechar las oportunidades y experimentos en el abastecimiento sostenible por parte de compañías multinacionales  
Hacer del café un negocio atractivo y digno en El Salvador, heredando activos no deudas a las futuras generaciones  
Estar listos y mejor preparados para la próxima crisis del café, sabiendo cómo manejar el riesgo de precio, ya sea el precio alto o bajo  
Expandir los muchos proyectos pilotos a esfuerzos amplios y mayores  
Estar organizados para garantizar y demostrar, con confianza, los requerimientos sociales y ambientales de los clientes internacionales (buenos datos nacionales, sistemas de certificación, procesos de verificación y amplia participación)

---

<sup>41</sup> Por ejemplo, nuevo programa de US AID para 2006-2009 RAISE PLUS dirigido a aumentar el trabajo y el ingreso rural por medio del trabajo en fincas y agroempresas, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) del Gobierno de El Salvador, y asociaciones y/o fundaciones de la empresa privada, para fortalecer sus capacidades técnicas, de mercadeo, producción, y procesamiento, incluyendo referencia especial al sector café

Recuperar el bosque de sombra a los niveles donde estaba hace diez años (es decir, a 9.3% de 5.8% en 2004)

Asegurar que todos los trabajadores de las fincas de café tengan adecuada identificación y estén integrados en la economía formal.

**Recomendaciones para el Gobierno:** El MINEC, como ministerio que preside el Consejo Salvadoreño del Café (CSC) que podría reunir a todos los interesados claves del sector privado y el público, debería organizar una discusión inter-ministerial sobre el informe, los datos generados y sus implicaciones para cada institución gubernamental con un papel en apoyo al sector del café. Los organismos participantes deberían ser el Comisionado Presidencial para el Café y los Ministerios de Agricultura y Ganadería, Trabajo y Previsión Social, Medio Ambiente y Recursos Naturales y, Economía.

El MINEC debería permitir que cada ministerio juegue un papel específico en la diseminación de las ideas detrás del informe y la información generada por la encuesta tanto interna como externamente con materiales apropiados para distribución a diferentes públicos. Por ejemplo, el MINEC puede asegurar que el Ministerio de Relaciones Exteriores ayude a distribuir la información en países importadores claves – en el idioma adecuado - particularmente los crecientes mercados diferenciados de El Salvador indicados arriba y no sólo a los grandes países consumidores.

Las compañías locales temen que sus esfuerzos e inversiones serán en vano. El MINEC y el CSC pueden facilitar activamente el tipo de contactos entre compradores internacionales y las compañías salvadoreñas de café para discutir y probar su compromiso mutuo y la voluntad para crear asociaciones con base en la observación y elevación de las normas sociales y ambientales. Las estrategias también deberían enfocarse en las compañías medianas que a menudo son las más innovadoras y dispuestas a participar.

El MINEC, por medio del CSC, debería tratar de lograr la mejor coordinación y liderazgo al nivel nacional y crear consenso y unidad alrededor de algunos planes estratégicos del sector, incluyendo un continuo plan de mercadeo para el café salvadoreño, de manera que los esfuerzos de unos pocos no sean aislados, sino que puedan acelerar y alcanzar más impacto acumulado en un período más corto de tiempo.

Analizar los incentivos financieros y otros económicos para respaldar los esfuerzos en RSE p.e. créditos fiscales y devoluciones a las exportaciones no tradicionales, priorizando nuevos créditos para renovar las fincas de café para avanzar en RSE al asignar recursos para clientes que han demostrado prácticas RSE en el pasado, o al condicionar nuevos créditos a la adopción de dichas medidas.