

**CONFERENCIA DE LAS AMERICAS  
SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

**SESION: MERCADOS ALTERNATIVOS**

**ANÁLISIS DE CASO**

Jaime Sotela Montero  
Director de Abastecimiento  
PORTICO S.A., Costa Rica

**1. INTRODUCCION**

Costa Rica es un pequeño país de 50,000 km<sup>2</sup> y 4 millones de habitantes localizado en Centro América. Por muchos años su economía se baso en la exportación de café y banano, sin embargo y como producto de la crisis de precios de los últimos tiempos, dicha economía ha tenido que transformarse para dar paso al cultivo de productos no tradicionales como el palmito, la pina, el melón, etc así como la promoción del turismo y la atracción de inversión a través de empresas de alta tecnología como el caso de INTEL.

Uno de los problemas sociales más fuertes por los que atraviesa el país es la limitación de oportunidades del campesino, sobre todo en las zonas alejadas de los centros urbanos más importantes.

En materia de medio ambiente, Costa Rica se ha distinguido por sus políticas innovadoras y promotoras del desarrollo sostenible, sin embargo y a pesar de no contar con ejercito desde el año 1948, los recursos económicos no parecen ser suficientes para solventar todos los problemas.

En materia forestal, el país hizo una gran inversión al conservar el 14% de su territorio en zonas de protección absoluta llamadas Parques Nacionales. Posee además varias leyes atinentes al tema y por su misma concepción de país ecológico, no es sencillo el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales por parte de empresas privadas, sobre todo si hablamos del recurso bosque aun y cuando ese bosque se encuentre amparado al régimen de propiedad privada tan consolidado en Costa Rica.

**2. ACTORES**

En el análisis del presente caso de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) participan los siguientes actores:

- A) FUNDECOR: Fundación de la Cordillera Volcánica Central. ONG fundada en 1994 cuyo principal objetivo es la actividad forestal en el marco de un desarrollo sostenible. Se relaciona con pequeños y medianos productores dueños de bosque

- y promueve la permanencia del bosque a través de la producción forestal y la conservación. Posee intensos programas de educación ambiental en escuelas dentro y fuera de las ciudades.
- B) PORTICO S.A.: Empresa privada fundada en 1985 y cuyo principal objetivo es la fabricación de puertas de Madera para exportación con un alto valor agregado. En la actualidad genera 400 empleos directos y posee una producción diaria de 180 unidades/día. Asimismo es dueña de 8,000 ha de bosque en la región Atlántica del país.
  - C) PEQUEÑOS PROPIETARIOS DE BOSQUE: Podrían definirse una serie de objetivos para este actor pero el más claro se enmarca dentro de su interés social de proteger, alimentar y educar una familia.

### **3. ENFOQUE DEL PROBLEMA**

Donde se focaliza el problema y en donde aparecen los esquemas de Responsabilidad Social de la Empresa. Pues bien, en 1998 y después de un análisis gerencial de los retos, oportunidades y amenazas de la empresa en el futuro, se estableció el siguiente esquema “problemático”:

- a) En la parte social, los dueños de bosque que se tenían como vecinos en las regiones donde la empresa poseía bosque, movían sus intereses económicos sobre la tierra para otras actividades agrícolas como el banano y la ganadería misma. A pesar de las restricciones de la ley, la promoción de otras actividades más rentables, inducía al pequeño productor a vender o a cambiar radicalmente su forma de vida y de subsistencia.
- b) En lo económico, la empresa empezó a confrontar un reto en el cual y debido a las restricciones gubernamentales para el manejo forestal, la falta de tecnología apropiada del pequeño y mediano productor y la falta de capital para la promoción de un desarrollo forestal coherente, se provocó una caída de precios ilógica de las trozas en el Mercado comercial y un acelerado crecimiento de la ilegalidad en los procesos mismos de comercialización y aprovechamiento. El temor inminente de la empresa fue el verse sometida a un proceso de deterioro acelerado con la consecuente creación de actividades económicas alrededor de sus bosques como la ganadería, antagónicas al proceso mismo de regeneración de los árboles. Igualmente, el reto se volvía más complejo por cuanto la alternativa de la compra de tierras aledañas a las propiedades de PORTICO no era 100% factible por las limitaciones de capital, a la vez que se promocionaría la migración del campesino hacia otras zonas sin saber si efectivamente iban a poder subsistir.
- c) Por último en lo que a aspectos ambientales se refiere, la empresa consideraba que a pesar de haber hecho las cosas bien hasta el momento y con suficiente responsabilidad, existía un ingrediente de transparencia hacia terceros y gobierno mismo que aun no se había podido concretar.

#### **4. LA SOLUCION: RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Al haber podido resumir la amenaza futura de la empresa emergió la respuesta a través de un convenio que se suscribió entre PORTICO S.A. y la ONG llamada FUNDECOR. En este convenio, el sistema de Responsabilidad Social aparece como elemento indispensable y propósito del mismo. En resumen, el mecanismo creado provoca la siguiente simbiosis:

- a) PORTICO y FUNDECOR poseían desde 1994 la certificación forestal del Consejo Mundial de Bosque, sin embargo, era importante que la relación con pequeños y medianos productores de FUNDECOR tuviese un ingrediente comercial que lo proporcionaría la empresa. Pero primero y para efectos de transparencia, la empresa se sometería al régimen de supervisión y planeamiento forestal de FUNDECOR y a su vez, la empresa haría del conocimiento de la ONG de los procesos a través de los cuales se efectuaba el negocio de producción y con el que respondía a sus clientes en el exterior.
- b) A efectos de promover la actividad forestal de los pequeños dueños de bosque, FUNDECOR ofrecería el plan de asistencia técnica, supervisión y certificación mientras PORTICO se comprometía a comprar la producción de madera con un PRECIO superior al promedio de mercado. De esta forma, el pequeño productor se introduciría en el proceso de integración vertical de PORTICO.
- c) Mediante un mecanismo comercial y de asistencia, FUNDECOR como ONG ambientalista, consolidaría los procesos de conservación de bosque, incluyendo la protección del agua, belleza escénica, biodiversidad, etc y crearía las zonas de amortiguamiento tan necesarias para la protección de los Parques Nacionales de la Cordillera y de la Región Atlántica de Costa Rica.

El proyecto o programa ha dado resultados muy positivos a pesar de que es relativamente joven, pues se planeó en 1998 y se comenzó a implementar a mediados de 1999 y no fue sino hasta el año 2001 cuando se consolidó definitivamente. La empresa recibe materia prima proveniente de pequeños productores y reconoce un porcentaje de incremento del precio de mercado por el hecho de involucrarse dentro del esquema estructurado.

La diferencia de precio se absorbió porque a su vez se hicieron inversiones tecnológicas para mejorar el proceso productivo e incrementar o aumentar el rendimiento de la madera para la fabricación de la puerta. De esta manera, un porcentaje importante del incremento en la productividad fue trasladado al precio de transacción de la materia prima.

Para el año 2003 surgen nuevas circunstancias que obligan nuevamente a replantear el esquema adoptado y analizar más a profundidad los resultados:

- a) Los pequeños productores se adaptaron al proceso como un todo e incluso se identificaron con la empresa.
- b) La ONG pudo expandir sus actividades ambientales a las regiones en donde la Empresa operaba.

- c) La materia prima (madera de bosque) cumplía todos los requisitos ambientales que aseguran su sostenibilidad en el tiempo.
- d) La sociedad civil como un todo aun no reconoce adecuadamente el valor social de la empresa en el país de su origen.

En este último punto, se presenta nuevamente la discusión y el replanteamiento del Proyecto y es donde se produce la nueva estrategia empresarial: Mercados Alternos con Énfasis en el Mercado Local.

La nueva estructura del año 2003 implicó entonces la apertura de un mercado local del producto con un precio asequible a la sociedad y conforme al gusto sin demérito de la calidad del producto.

Evidentemente no se abandona el mercado internacional (Estados Unidos) pero se crea un producto para el mercado local que pueda expandirse a toda Centroamérica. Los márgenes de utilidad no serán los mismos pero es una estrategia de mediano plazo para aumentar los volúmenes de producción en mercados más sensibles al precio que a la calidad misma.

## **5. CONCLUSION FINAL**

En la experiencia acotada, una situación está clara para el entorno empresarial, la responsabilidad social está antes de la responsabilidad ambiental y no a la inversa. Una buena responsabilidad social necesariamente implicaría la protección al medio ambiente mas una responsabilidad ambiental nunca podrá ser efectiva si antes no se resuelve el bienestar de vida de las personas.

Desde la implementación de los esquemas de RSE, se han podido diseñar estrategias de mercado que antes ni siquiera se imaginaban. Es claro en la actualidad que las alternativas de ventas creadas por la RSE han sido determinantes. No solo se han incorporado los pequeños productores a la cadena de valor sino que también se pretende que los consumidores finales, internacionales y/o locales se identifiquen con el producto y objetivos éticos fundamentales sobre los que la Empresa se fundamenta.