



EMBA 2010

**Estudio de los beneficios financieros y sociales de las iniciativas de  
Responsabilidad Social Empresaria**

Alumno: Ignacio Delfino

Tutor: Sandro Cosentino

Fecha: Junio 2014

Lugar: Capital Federal, Argentina

## Contenidos

CARÁTULA.....	1
RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVES.....	3
INTRODUCCION.....	4
CUERPO TEORICO .....	7
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>7</b>
<b>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO FORMA DE         FILANTROPIA PRIVADA–DEFINICIONES .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>9</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>10</b>
<b>EL CONTEXTO DE LA ARGENTINA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL         EMPRESARIA .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>13</b>
<b>ARGUMENTOS EN CONTRA DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIA.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>15</b>
<b>ARGUMENTOS A FAVOR DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA ..</b>	<b>15</b>
<b>CASO: GAS NATURAL BAN .....</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>GAS NATURAL BAN.....</b>	<b>17</b>
<b>GAS NATURAL BAN y LA FUNDACIÓN PRO VIVIENDA SOCIAL .....</b>	<b>18</b>
<b>RESULTADOS FINANCIEROS PARA GAS NATURAL BAN .....</b>	<b>21</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES CASO GAS NATURAL BAN .....</b>	<b>24</b>
<b>APRENDIZAJES PARA GAS NATURAL BAN.....</b>	<b>26</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES .....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>32</b>
<b>ENTREVISTA .....</b>	<b>32</b>

## RESUMEN

¿En qué medida las nuevas formas de filantropía privada, como la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), pueden tener un impacto social positivo en la Argentina términos de la reducción de la pobreza y la inclusión social, como también un beneficio financiero para la empresa?

Este trabajo analiza el caso de estudio: Gas Natural en Argentina.

Dicho caso pone de manifiesto que, a pesar de que la filantropía privada no tiene como objetivo resolver todos los problemas relacionadas a la pobreza y la exclusión social en la Argentina, pueden tener un papel importante en promover el desarrollo social, sin dejar de lado sus propios beneficios económicos.

## PALABRAS CLAVES

Responsabilidad social empresaria;

Inclusión social;

Base de la pirámide;

Negocios con la base de la pirámide;

Negocios inclusivos;

Desarrollo;

Gas Natural Ban;

## INTRODUCCION

Luego de la crisis económica de finales de los 90, la Argentina sufrió un gran incremento de su deuda externa y una masiva devaluación<sup>1</sup> de la moneda. La mitad de los argentinos cayeron por debajo del umbral oficial de pobreza. Los más afectados fueron la clase media y los pobres urbanos, previamente clasificados como aquellos de ingresos medios. La desigualdad social en América Latina (AL) a menudo se refleja en la ausencia o insuficiencia de infraestructura básica para los servicios públicos en los barrios pobres y socialmente complejos. Como una consecuencia de la crisis, la infraestructura de los servicios públicos sufrió un colapso, y la participación de la comunidad surgió como una propuesta innovadora frente a esta perspectiva preocupante.

Se formularon diversos esquemas para lidiar con la crisis, en los que participaron diferentes actores sociales en un proceso social, como también en la creación de capital (la Iniciativa Social de Empresa, 2008). La situación exigió nuevas formas de intervenciones tales como la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como medio de proveer bienes y servicios que no eran proporcionados por la Estado.

La RSE es un tema de alto debate desde que el Premio Nobel en Ciencias Económicas Milton Friedman<sup>2</sup> escribió en un artículo del New York Times donde

---

<sup>1</sup> "Argentina passed legislation setting the currency board (...) in 1991. For ten years. The country enjoyed the benefits of the currency board, however some of its drawbacks were creeping in and, after a tumultuous 2001, the country abandoned in January 2002 the convertibility of the peso to the US Dollar and moved to a floating exchange regime, in the midst of a profound political and institutional crisis, one of the worst experienced by the country in its eventful political history. Moreover, the Argentine government defaulted on its private creditors' debt repayments." Lastra, R.M., (2006), *Legal Foundations of International Monetary Stability*, Oxford: Oxford University Press: 80-81.

<sup>2</sup> Milton Friedman (31 julio 1912 hasta 16 noviembre 2006) fue un economista estadounidense, estadista y autor que enseñó en la Universidad de Chicago durante más de tres décadas. Fue galardonado con el Premio Nobel en Ciencias Económicas, y es conocido por sus investigaciones sobre el análisis del consumo, historia y teoría monetaria, y la complejidad de la política de estabilización. Como líder de la escuela de economía de Chicago, que influyó la agenda de investigación de la profesión económica. Una encuesta de economistas Friedman clasificado como el segundo economista más popular del siglo XX, detrás de John Maynard Keynes, y *The Economist* lo describió como "el economista más influyente de la segunda mitad del siglo 20 ... posiblemente de todo".

declaraba que: *“the business of business is business”*<sup>3</sup>. Esta creencia, la mayoría establecida en las economías anglosajonas, implica que los temas sociales son periféricos a los desafíos de la gestión empresarial. El único propósito legítimo de la empresa es crear valor para el accionista<sup>4</sup>. Sin embargo, varios casos de éxito han demostrado que una política de RSE bien diagramada e implementada, no sólo puede tener impactos positivos sociales y/o ambientales en la comunidad en la que opera, sino también importantes réditos para la empresa.

El término "responsabilidad social" entró en uso común en la década de 1960 y principios de 1970 después de que muchas corporaciones multinacionales formaron el término *“stakeholder”*, es decir, aquellos públicos sobre los que las actividades de una organización tienen un impacto. Sus defensores sostienen que las empresas logran obtener beneficios a más largo plazo mediante la operación con la ejecución de acciones de RSE, mientras que los críticos argumentan que la RSE distrae de la función económica de las empresas. Otros argumentan que la RSE no es más que otra manera de marketing social.

El enunciado del problema de este estudio es ¿cuál es la mejor manera de implementar una política de RSE en las corporaciones para que tenga beneficios económicos para la empresa y a su vez sea beneficioso para la comunidad dónde desarrolla sus actividades?

El objetivo general es determinar cuáles son los elementos a tener en cuenta para que una política de RSE tenga beneficios tanto financieros como sociales.

Para ello es importante analizar el impacto de la RSE de acuerdo a su implementación, en términos del beneficio para la empresa y de su impacto social.

El sector privado tiene un rol en el cambio social que debe llevarse a cabo en los próximos años, sin embargo es importante mostrarlo con ejemplos y casos de éxito.

---

<sup>3</sup> <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

<sup>4</sup> [http://www.mckinseyquarterly.com/What\\_is\\_the\\_business\\_of\\_business\\_1638](http://www.mckinseyquarterly.com/What_is_the_business_of_business_1638)



El objetivo específico de este estudio es analizar el impacto de la iniciativa de RSE de Gas Natural Ban en Argentina, en términos del impacto social y la rentabilidad para la empresa y analizarlo como caso de éxito.

Para comenzar este estudio, se analizará literatura académica relacionada con el surgimiento de la RSE tanto en Argentina como a nivel mundial; como también argumentos a su favor y en su contra.

Luego, se presentará el caso de éxito, Gas Natural Ban y su trabajo en Moreno. Para ello no sólo se analizará el caso, los informes anuales, sino también se entrevistará a personas claves que hayan estado involucradas en dichos procesos.

## CUERPO TEORICO

### CAPITULO I

#### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO FORMA DE FILANTROPIA PRIVADA–DEFINICIONES

Con el fin de discutir el papel de la filantropía privada en la actualidad, es importante diferenciar la noción tradicional de la filantropía, de la que hoy se considera como filantropía estratégica. De acuerdo con el Diccionario Random House College, en términos generales la filantropía significa *"amor por la humanidad, especialmente en lo que se manifiesta en las donaciones de dinero, propiedad, o trabajar para las personas necesitadas o para fines de utilidad social"*.

Para las corporaciones, el acto de dar, históricamente ha servido al propósito de mejorar la marca y conseguir cada vez mayor imagen, y dependía de la buena voluntad de la compañía. El concepto de la filantropía corporativa estratégica provee las bases para participar directamente en ambos propósitos. En lugar de hacer donaciones (de índole asistencialista) a una variedad de buenas causas, el modelo estratégico sugiere que una empresa debe vincular sus donaciones a la buenas causas que también aumentan el valor de la empresa (Murdoch, 2007). *"La estrategia es el ingrediente que falta en los procesos de numerosos donantes filantrópicos (...) los cinco elementos esenciales para una estrategia de filantropía estratégica son: aclarar el propósito del don; establecimiento de un marco de tiempo para dar; elegir el nivel del compromiso del donante con los beneficiarios de las subvenciones; y la evaluación del impacto que las contribuciones tendrán"* (Eisenberg, 2007: 76).

La RSE se define como *"la obligación de los hombres de negocios para el ejercicio de estas políticas, para tomar esas decisiones, o para seguir las líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad"* (Bowen, 1953:6). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y su guía de

recursos sobre RSE *"La RSE es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación."*

Cuando se habla de filantropía privada y RSE, es esencial incluir la mirada de Coimbatore Krishnarao Prahalad<sup>5</sup> y su teoría de "la base de la pirámide"(BOP): *"prometedores beneficios, erradicación de la pobreza y el empoderamiento de todo en un paquete sin problemas"* (Edwards, 2008: 37). Prahalad afirma que los mercados grandes vírgenes se encuentran en la base de la distribución de la renta global. *"No puede haber duda de que el sector empresarial jugará un papel cada vez más importante en la formulación y aplicación de la política social en todos los niveles"* (Hall, A; Midgley J, 2004: 17, 18, 19).

En el 2005, se presentaron 360 diferentes resoluciones en materia de RSE relacionadas con los accionistas en temas que variaban desde las condiciones de trabajo de los empleados hasta el calentamiento global. Cada vez más la regulación gubernamental exige informes de RSE, y en el 2005, de las 250 grandes corporaciones globales, 64 emitieron informes de RSE.

---

<sup>5</sup> Coimbatore Krishnarao Prahalad fue un profesor universitario en la Ross School of Business, dentro de la Universidad de Michigan. Fue conocido como el padre del concepto de la fortuna en la base de la pirámide.

## CAPITULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología del estudio se basará en el análisis de literatura académica relacionada con el surgimiento de la RSE tanto en Argentina como a nivel mundial; como también argumentos a su favor y en su contra. Luego, se presentará el caso de éxito mencionados anteriormente: Gas Natural Ban.

Se analizarán los informes anuales de RSE de la compañía y se harán entrevistas a aquellos involucrados en las iniciativas de RSE; entre otros.

Las variables a analizar son el impacto social en las comunidades donde operan las empresas, como también los resultados financieros de estas iniciativas.

## CAPITULO III

### EL CONTEXTO DE LA ARGENTINA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

América Latina es considerada una región profundamente filantrópica. Esto se debe a las tradiciones llevadas a cabo por los descendientes de las culturas indígenas en diversas áreas habitadas por gran parte de los españoles y portugueses.

En 1990 la Argentina (y otros países de América Latina) adoptó el “enfoque residual”<sup>6</sup>. Principalmente enfocada en la comercialización y la privatización de los servicios sociales como la salud, la educación y las pensiones, mientras que se instalaron “redes de seguridad” para aquellos sectores de la población de menores ingresos. Como resultado de estas privatizaciones, junto con la caja de conversión en las medidas adoptadas en 1991, y las políticas monetarias basadas en una gran deuda externa, en 2001-02, la Argentina experimentó una de las peores crisis en la historia tanto económica como social. En los primeros meses de 2003, aparecieron signos de recuperación, pero aún quedaba un largo camino antes de lograr un crecimiento constante y finalmente la estabilidad (FMI, 2003). Esto significó que muchas organizaciones, voluntarios y filántropos individuales comenzaron a proveer los servicios que el Estado no estaba facilitando. *“Aunque los recursos de las empresas disponibles son mucho menores que la inversión estatal potencial, las empresas pueden tener un gran impacto social, tanto directa como indirectamente a través de la promoción de las acciones sociales”* (Roitter y Camerlo, 2005: 246).

---

<sup>6</sup> El concepto residual de bienestar social considera que la asistencia del Estado como algo temporal, una evidencia mínima, lo que requiere de la necesidad, y sólo está disponible después de que todas las otras vías de ayuda se han agotado. La causa de la necesidad puede jugar un papel en la definición de una persona que necesite. Este concepto juega un papel importante en la conformación de los programas canadienses de trabajo social hasta finales de 1940. La idea era que las organizaciones de bienestar social debe desempeñar un papel residual a los del mercado privado y la familia. El concepto institucional de bienestar de ver programas de bienestar social como la protección de los individuos en la sociedad de los costos sociales de la explotación de un mercado capitalista industrializado, en lugar de dejar que los costos recaen en aquellos que experimentan los riesgos de la sociedad industrial. La necesidad se establece en base al hecho de la necesidad, sin tener en cuenta la causa de la necesidad. El cambio a este punto de vista se produjo en la época de la posguerra [“http://www.socialpolicy.ca/cush/m3/m3-t7.stm”](http://www.socialpolicy.ca/cush/m3/m3-t7.stm)

RSE en las economías emergentes se ha visto muy influenciada por la globalización económica.

Luis Ulla, Director Ejecutivo del Instituto Argentino para la Responsabilidad Social Empresaria *acierta “que se debe pensar en la RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS) en mayúscula, como un lugar de encuentro entre RSE – RSG (de gobierno) y RSO (organizaciones sociales). La RSE, debe ser pensada como forma de gestión, como modo de relación ética y transparente con la sociedad. Las metas empresariales acordadas con las necesidades de la sociedad no rompen con la lógica de lucro. Sólo que además de incorporar capital financiero, incluye Capital Social, Cultural y Ambiental”*<sup>7</sup>.

Por su lado, Marcelo Paladino de la Universidad Austral establece que La RSE apuntala la necesidad de evitar el voluntarismo y filantropía. Considera que *“el debate recién comienza”* y que *“deberá esperarse para poder asegurar que no se trate de una moda”*. Señala que uno de los principales riesgos es *“superponer RSE con marketing social”*.

En el caso de Argentina las filiales locales de las grandes compañías multinacionales suelen ser la clave de las iniciativas de RSE. *“El sabor local de la RSE en la Argentina en su mayoría puede ser atribuido a la crisis económica de Argentina en diciembre de 2001, la cual dio lugar a una importante reevaluación de la empresa y su contribución al desarrollo social en ese país”* (Frynas, 2006: 2).

Después de la crisis las compañías iniciaron estrategias de mediano y largo plazo, que incluyeron aspectos de la RSE como protección del medio ambiente, desarrollo sostenible, el desarrollo de los empleados y sus familias. Según la encuesta de RSE más reciente conducida en la Argentina por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Corporativa (IARSE), el 86% de las empresas tienen un código de ética, un tercio emite informes sociales o las hojas de balance basadas

---

<sup>7</sup> <http://ibox.saporiti.com.ar/news/viewNote.aspx?Id=33>

principalmente en el modelo de Global Reporting Initiative<sup>8</sup>, el 46% tienen certificados de calidad, principalmente relacionado con el medio ambiente. Además, 273 empresas han firmado el Pacto de Acuerdo Global con la ONU y hay seis premios de RSE emitidos en Argentina (Langan, 2007).

La RSE permanece arraigada en las zonas tradicionales de participación: la educación básica, la erradicación de la pobreza, el desarrollo de los niños, la conciencia de salud, entre otras. El conocimiento de estos asuntos todavía tiene que ser levantado entre las empresas más pequeñas (Langan, 2007).

---

<sup>8</sup> <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin fines de lucro que trabaja en pro de una economía global sostenible, proporcionando orientación sostenibilidad de informes.

## CAPITULO IV

### ARGUMENTOS EN CONTRA DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIA

De acuerdo con Milton Friedman, *"los debates de las 'responsabilidades sociales de las empresas' son notables por su flojedad analítica y falta de rigor. ¿Qué significa decir que un "negocio" tiene responsabilidades?"*. Sólo las personas pueden tener responsabilidades. Una corporación es una persona jurídica y en este sentido sólo puede tener responsabilidades artificiales. Un 'negocio' como un todo no se puede decir que tiene responsabilidades, incluso en este vago sentido "(Friedman, 1970: 1). Y continúa diciendo que: *"no hay una sola y social responsabilidad de las empresas para utilizar los recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantiene dentro de las reglas del juego, es decir, participa en la competencia libre y abierta sin engaños o el fraude"* (Friedman, 1970: 1).

El término *"venture philanthropy"* hace referencia al uso de métodos de negocio y de mercado por parte de fundaciones filantrópicas para avanzar en su misión social. Los filántropos de riesgo apoyan a sus socios con asesoramiento y desarrollo de capacidad así como con aportes financieros (Edwards, 2008: 21). Edwards afirma que él no está convencido de que se lleven a cabo los cambios fundamentales en la "vieja" filantropía. Esto requeriría lo siguiente: *"superar la timidez, falta de concentración, mala el aprendizaje, la rendición de cuentas débil y altos costos de transacción"* (Edwards, 2008: 22). Sin embargo, duda *"Si el negocio y el mercado tiene todas las respuestas a las preguntas que nos enfrentamos, o incluso si de riesgo la filantropía es tan innovador como se afirma a menudo "* (Edwards, 2008: 22).

Edwards va más allá del *"Venture Philanthropy"* y se refiere al concepto de *"Philanthropcapitalism"*, que afirma: *"Tiene un corazón distintivo que se caracteriza por tres rasgos distintivos: 1) grandes sumas del dinero comprometido con la*

*filantropía, principalmente con el resultado de los beneficios extraordinarios obtenidos por un pequeño número de individuos en los sectores de tecnología de la información y las finanzas durante los años 1990 y 2000, 2) la creencia de que métodos extraídos de las empresas pueden resolver los problemas sociales y son superiores a los otros métodos en uso en el sector público y la sociedad civil, y 3) la afirmación de que estos métodos pueden lograr la transformación de la sociedad, en vez de un mayor acceso a los bienes socialmente beneficiosos y servicios". (Edwards, 2008: 31).*

Muhammad Yunus<sup>9</sup> también esboza las razones por las que la RSE no se pueden distinguir como una herramienta que puede solucionar algunos de los problemas de la sociedad: la RSE nunca será *"más que una cortina de humo"*, los propietarios tienen un solo objetivo: *"ver que el valor monetario de su inversión crezca"* (...) *"La triple línea de base de beneficios económicos, sociales y ambientales mediante el cual las empresas deben ser medidos, en última instancia, sólo una línea de fondo es el que manda: el beneficio financiero"* (Yunus, 2007: 16-17).

Aunque es posible usar el mercado para extender el acceso a productos y servicios útiles, pocas de estas iniciativas tiene alguna sustentabilidad, a largo plazo, de amplia base social, impacto en la transformación: *"la razón es bastante obvia: el cambio sistémico consiste en movimientos sociales, la política y los Estados que generalmente ignoran estos experimentos"* (Edwards, 2008: 37).

---

<sup>9</sup> Muhammad Yunus es un banquero y economista de Bangladés. Es el desarrollador del concepto de microcrédito (ideado por el pakistaní Dr. Akhter Hameed Khan). Los microcréditos son pequeños préstamos concedidos a personas humildes que no pueden solicitar un préstamo bancario tradicional. Fundador del Banco Grameen, fue galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en 1998, Premio Internacional Simón Bolívar en 1996 y con el Premio Nobel de la Paz de 2006 "por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo".

## CAPITULO V

### ARGUMENTOS A FAVOR DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Cuando se trata de filantropía, los ejecutivos se ven cada vez más atrapados entre los críticos exigentes en los niveles más altos de la RSE y los inversores que buscan aplicar presión para maximizar a corto plazo beneficios. Cada vez más, la filantropía se utiliza como una forma de relaciones públicas o publicidad, la promoción de la imagen de una empresa a través de patrocinios de alto perfil. No obstante, según Kramer y Porter, hay una manera más verdaderamente estratégica de pensar acerca de la filantropía.

Kramer y Porter argumentan que las empresas pueden utilizar sus esfuerzos caritativos para mejorar su competitividad en el contexto en el que operan y alinear los objetivos sociales y económicos, que a su vez mejorana largo plazo las perspectivas de negocio de la empresa. *"Abordar el contexto permite a una empresa no sólo dar dinero, sino aprovechar también sus capacidades y relaciones en apoyo de causas benéficas. Tomando esta nueva dirección requiere cambios fundamentales en las empresas acerca de cómo diagramar y poner en práctica sus programas de contribución, es decir la adopción de un enfoque más disciplinado"*. (Porter y Kramer, 2002: 1-2).

Porter y Kramer afirman que cada empresa puede identificar un conjunto de problemas sociales que la compañía está equipada para resolver mejor y que a su vez, si lo logra puede obtener mayor competitividad: *"hacer frente a los problemas sociales mediante la creación de valor compartido conducirá a soluciones auto-sostenible que no dependen de subsidios privados o del gobierno (...) Cuando una empresa bien gestionada aplica sus recursos, la experiencia y la gestión del talento a los problemas que lo entiende y gana el que tiene un juego, puede tener un impacto mayor en bien social que cualquier otra organización, institución o filantrópica"* (Porter y Kramer, 2006:16).

## CASO: GAS NATURAL BAN

### INTRODUCCIÓN

La desigualdad social en los países sudamericanos a menudo se refleja en la ausencia o insuficiencia de la infraestructura básica de servicios públicos en los países pobres y barrios socialmente complejos. Como resultado de la crisis de 2001 en la Argentina, la infraestructura del servicio público sufrió un colapso. Las propuestas eran diferentes e involucraron a varios actores sociales en el proceso de creación de capital social (Harvard Business School, Social Enterprise Initiative, 2008).

En la Argentina, como en otros países, la falta de acceso al gas para poder cocinar y calentar los hogares, es un problema muy importante. Hasta hace poco los gobiernos y el sector privado hacían poco y nada para revertir esta situación. Luego de las privatizaciones en la década del 90, compañías locales de utilidades, como por ejemplo Gas Natural Ban, recibían presión por parte del gobierno y de la sociedad civil para ayudar a combatir la pobreza. Pese a que parte de la población con bajos recursos podía acceder a los servicios, no podían pagarlos.

## GAS NATURAL BAN

Luego de varios intentos fallidos, la compañía Gas Natural, recientemente privatizada en Buenos Aires, logró crear un modelo exitoso que abordaba tanto los desafíos sociales como los económicos. Según el libro “Business Solutions for the Global Poor” publicado por la Universidad de Harvard, el caso de Gas Natural Ban es un ejemplo único de una colaboración público-privada, que ha logrado llegar a quienes antes no tenían acceso a este servicio<sup>10</sup>.

La actividad principal de la Compañía Gas Natural Ban (GNB) es la distribución de gas natural en Buenos Aires. Dicho producto es utilizado para electrodomésticos, sistemas de calefacción central, equipos de aire acondicionado, sistemas de calefacción y generadores eléctricos. Los servicios se ofrecen a las pequeñas y medianas empresas, clientes residenciales y las industrias. La compañía opera 30 centros de distribución de gas y 248 estaciones de servicio de gas natural comprimido (Informes de Wright 20 088).

La misión detrás de GNB es *"ofrecer a sus clientes: servicios de calidad, ser respetuoso con el medio ambiente; sus accionistas: un beneficio sostenido, y sus empleados: las oportunidades de desarrollo profesional y personal"*.

---

<sup>10</sup> Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value edited by V. Kashturi Rangan, John A. Quelch, Gustavo Herrero, Brooke Barton, página 120

## **GAS NATURAL BAN y LA FUNDACIÓN PRO VIVIENDA SOCIAL**

Desde 1996, la Fundación Pro Vivienda Social (FPVS) ha llevado a cabo la tarea de promover la vivienda con un programa que promueve soluciones para la población de bajos ingresos, a través de grupos solidarios de microcrédito. Dicho programa es el programa de becas "Solidarios", y consiste en ofrecer microcréditos para el mejoramiento de la vivienda familiar. Estos préstamos son solicitados por grupos de familias que declaran conjuntamente sus necesidades y deseos de acceder al programa, y de esta manera se crea un grupo integrado por los co-firmantes del mismo barrio. En este caso de estudio, son los habitantes de Cuartel V, en Moreno. Este método de mejora de la vivienda es útil en sectores en los que el sistema de crédito tradicional proporciona sólo un apoyo marginal y las familias sólo pueden contar con ahorros graduales para mejorar su situación.

El concepto de mejoras para el hogar funcionaba como un "evento de movilización", que permitía que la fundación pudiera integrarse más en la comunidad y así lograr una mejor comprensión de la profundidad de los problemas que enfrentan estos sectores. Esta comprensión ha mejorado aún más las herramientas y procesos que la fundación utiliza en su trabajo. Además, este conocimiento también ha dado a la comunidad local una mayor participación en la dirección del proceso de mejora general.

En 1999, FPVS realizó un estudio de las necesidades y preocupaciones de los residentes de Cuartel V en Moreno, llegando finalmente a la conclusión de que los vecinos estarían interesados en la exploración de soluciones alternativas a los problemas presentados por la falta de infraestructura y acceso a servicios. Después de sopesar varias opciones, el grupo decidió concentrarse en el gas natural. Entre otras razones, la decisión de centrarse en el gas natural se debió mucho al hecho de que los vecinos tenían la posibilidad de pagar ellos mismos las tuberías de gas, generando la posibilidad de cambiar a una fuente de combustible mucho más barata. El gas natural suministrado a través de tuberías es de cuatro a ocho veces menos caro que el gas de un tanque de petróleo portátil (los medios tradicionales



de energía consumo), y es aún más económico en comparación con otros combustibles.

Esta presencia de la fundación en el barrio y el trabajo desarrollado junto a los vecinos fue un factor clave en el programa llevado adelante por Gas Ban, ya que la confianza de los vecinos en la fundación fue fundamental en el éxito del programa y fue un impulsor para que el grupo de co-firmantes, que integrarían el fideicomiso, fuera lo suficientemente numeroso para hacer factible el proyecto.

En el momento del lanzamiento del proyecto, el apoyo del Banco Mundial era de fundamental importancia. A finales de 2001, el proyecto fue presentado en la " Feria del Desarrollo Competencia ", junto con más de 2000 otros proyectos de todo el mundo. Fundación Pro Vivienda Social iba a ser galardonado con el premio de 250.000 USD. Más allá del dinero, que se destinó a la creación de las líneas de gas, FPVS también ganó el reconocimiento y legitimidad frente a la municipalidad, gobierno, empresas y frente al mismo Banco Mundial<sup>11</sup>.

Desde la perspectiva de la empresa, el programa de RSE de GNB tenía como objetivo hacer llegar la red de distribución de gas natural a los hogares de los barrios que integran el distrito de Cuartel V, Partido de Moreno, y, simultáneamente, desarrollar un modelo de gestión centrado en el protagonismo de los beneficiarios del programa, de manera que se cree una estructura en la cual sean los vecinos los que impulsen el desarrollo de sus localidades. El programa lleva 7 años en ejecución, en los cuales se han beneficiado 4.100 familias de la Localidad de Cuartel V (Partido de Moreno, Prov. De Bs. As). El programa implica la integración de tres actores sociales en una misma estructura: sector público, sector privado y sociedad civil.

En agosto de 2003 se produjo la ceremonia de inauguración de la línea principal de gas. Durante la época de gran crisis de la Argentina, el proyecto de Fundación Pro

---

<sup>11</sup> Gabriel Lanfranchi, Raúl Zavalía Lagos, Public Goods from Private Infrastructure Projects in Poor Neighborhoods of the Buenos Aires Metropolitan Region



Vivienda Social (FPVS) representaba la obra más grande de gasificación en el país. En mayo de 2004, se inauguraron las primeras conexiones internas.

Para poder llevar adelante el proyecto, la FPVS constituyó un fideicomiso con todos aquellos vecinos (co-firmantes) que estaban interesados en participar en el proyecto. Para financiar el mismo, la fundación destino los 250.00 U\$S obtenidos en el premio, más un crédito otorgado por el banco mundial, y el cual era respaldado por Gas Ban. Con este dinero, el equipo técnico y de construcción de Gas Ban generaría el tendido de los ramales principales de gas, de los cuales los vecinos se conectarían. Para la obra Gas Ban contrato parte de su mano de obra dentro del mismo barrio.

Una vez los vecinos estuvieran conectados a la red dejarían de utilizar los combustibles alternativos y comenzarían a utilizar el gas de red.

Para poder hacer frente al crédito (capital + intereses), y que de esta manera el proyecto fuera beneficioso para los vecinos y para la empresa, y al mismo tiempo se pudiera replicar el modelo en otros barrios, la fundación se reunió con cada uno de los vecinos para definir junto a ellos cuanto pagarían de gas, más allá del precio de factura de Gas Ban, de acuerdo a lo que gastaban en garrafas y a sus ingresos. De esta manera, lo que la fundación arregló con los vecinos fue que luego de estar conectados a la red ellos seguirían pagando el precio de la garrafa, mucho más alto que el de factura de Gas Ban, y con la diferencia entre lo facturado y lo pagado la fundación iría devolviendo el crédito al banco mundial. Cada vecino pagaría entre 2 o 3 años más el precio garrafa, sin afectar a su economía actual y teniendo los beneficios del gas de línea. Luego de finalizar de pagar la parte que le correspondía a cada vecino, entonces comenzarían a pagar el precio factura para cualquier otro consumidor. De esta manera las familias conseguían un mejor precio (economía) y la confiabilidad del gas de línea y sus beneficios en términos de disminución de enfermedades por mala cocción de alimentos, etc.

## RESULTADOS FINANCIEROS PARA GAS NATURAL BAN

En términos financieros para la empresa, este programa de RSE fue beneficio y es por esto (más allá de todos los objetivos sociales conseguidos y por los que la empresa realmente trabaja y en los que cree) que actualmente el programa continua en funcionamiento. Se van sumando nuevos vecinos del distrito, ya que como se puede observar en el cuadro debajo, cada uno de los nuevos vecinos que se suma a la red por estas iniciativas genera beneficios reales, en términos económico/financieros para Gas Ban. Más allá que el nivel de consumo sea menor al del consumidor promedio de la zona, por lo que le empresa ya no solo acepta participar en el proyecto, como lo hizo originalmente, si no que participa activamente en el desarrollo del mismo.

	Consumidor Promedio	Consumidor Promedio Cuartel V, Moreno
Metros cúbicos consumidos por año	1066	506
Meses para recuperar la inversión	38	43
<b>Costos</b>	Pesos/Año	Pesos/Año
Facturación	4.22	4.22
Mantenimiento y Servicios Post Venta	6.42	6.42
Otros Gastos	0	0
<b>Total</b>	<b>10.64</b>	<b>10.64</b>
<b>Ingresos</b>		
Cargo fijo	45.42	45.42
Venta de Gas (margen)	46.98	22.3
<b>Total</b>	<b>92.4</b>	<b>67.72</b>

Fuente: Gas Natural Ban – Harvard Business School Study Case

Desde el lanzamiento del programa en 2003, la empresa ya lleva ganados más de A\$5.500.000 y el programa sigue creciendo.



Por lo tanto se puede observar que esta iniciativa de RSE tuvo un impacto financiero y social positivo<sup>12</sup>.

Luego, podemos afirmar que cuando el programa de Responsabilidad Social Empresaria se alinea con el *core bussines* de la organización, el mismo puede ser beneficioso para todos los grupos de interesados.

En conclusión los resultados tanto sociales como financieros de la iniciativa de Gas Natural Ban fueron (los programas continúan):

Resultados técnicos y financieros:

- 70.000 metros de Red Externa
- 2.495 adhesiones a la Obra Externa
- 2.116 conexiones internas realizadas
- 2.063 conexiones internas habilitadas

Resultados sobre la calidad de vida y el entorno social:

- Reducción de la proporción del presupuesto familiar destinado a energía (pasando del 13,8 % al 3%) lo que implica un aumento del ahorro que puede servir para financiar nuevos emprendimientos
- Creación de nuevos puestos de trabajo
- Mejora de las condiciones de seguridad en el manejo de fuentes energéticas
- Revalorización de las viviendas de la zona
- Acceso a sistemas de calefacción económicos, baratos y seguros
- Desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones locales, consolidando el ejercicio de asociatividad como mecanismo para modificar la realidad existente

---

<sup>12</sup> <http://portal.gasnatural.com/archivos/ar/IRC2007.pdf> Página 11

- Aumenta la posibilidad de emprendimientos económicos y crea un efecto atracción de otras empresas de servicios públicos<sup>13</sup>
- En abril de 2005 Gas Natural Ban logró 2200 clientes nuevos, lo cual marcó una gran diferencia para la empresa. En primer lugar, 70% de los habitantes eran clientes de Gas Natural Ban, mientras que otros proyectos sólo habían logrado un 55%. En segundo lugar, la rapidez con la cual se lograron captar estos clientes fue altamente considerable. En el partido de Moreno llevó entre 1 y 3 años lograr estabilizar el nivel de adhesión, mientras que otros proyectos, en otros lugares, necesitaron entre 5 y 8 años para lograr los mismos resultados
- Se logró identificar que el problema no era si los habitantes estaban dispuestos a pagar por el servicio, sino que el desafío era lograr una manera de construir la infraestructura para el servicio que fuese accesible para la empresa y para los clientes

Tras la ejecución del primer proyecto de gas, cerca de 3.000 familias en el distrito de Moreno del Gran Buenos Aires ahora tienen conexiones de gas a domicilio, 1.000 de los cuales ya han terminado el pago al fondo fiduciario. Los miembros de la comunidad que actuaron como líderes y promotores del proyecto han formado una cooperativa de servicios públicos formales a fin de continuar de manera independiente la mejora de su barrio. Gas Natural Ban, ha cambiado su percepción de los sectores económicos más pobres como de "alto riesgo", a uno de clientes viables, incorporando así un modelo de negocio inclusivo.

En los ambientes vulnerables en los que tanto el Estado como el mercado son de capital débil, el capital social se convierte en la piedra angular sobre la que están disponibles las nuevas instituciones, convirtiéndose así en una pieza de vital importancia. La Empresa de Servicios Públicos de Gas Natural BAN, decidió lanzar una iniciativa *marketbased*.

---

<sup>13</sup><http://www.ceads.org.ar/casos/2003/Gas%20Nat%20Ban%20La%20%20experiencia%20de%20Cuarte%20V.pdf>

## CONCLUSIONES GENERALES CASO GAS NATURAL BAN

La clave del éxito de este proyecto fue la buena predisposición de la comunidad con respecto al mismo, debido, y gracias a la confianza en la fundación. Al dejar que la población sea parte del programa, los líderes del proyecto lograron crear un nuevo nivel de confianza entre los involucrados, generando un capital social invaluable.

De acuerdo con Gabriel Berger, Profesor de la Universidad de San Andrés desde 1997 y director del Programa de Responsabilidad Social de la Universidad, el estudio de caso de la GNB fue un éxito en términos de creación de capital social y el fomento de la inclusión social.

A su vez, el gobierno consideró el programa como un éxito dado que mejoró la calidad de vida de los involucrados y el acceso a un proveedor de servicios reconocido. Este es un hecho muy importante para Gas Ban, ya que fortalece la imagen de la empresa, ya no solo frente a sus empleados y clientes, si no también frente a las distintas autoridades gubernamentales locales e internacionales.

Según el libro *Business Solutions for the Global Poor* las conclusiones más importantes de este programa fueron las siguientes:

- En áreas de bajos recursos donde hay una notable falta de confianza en los entes públicos y otras instituciones, es posible instalar una sensación de cooperación
- Proyectos como el descrito anteriormente no son sólo atractivos para aquellos con bajos recursos, sino también para el área financiera de las compañías
- Es posible evolucionar de una cultura de subsidios y premios, a una donde la comunidad está totalmente involucrada. Si esto se logra de manera efectiva, la compañía privada –usualmente altamente criticada- puede ser transformada en un activo creador de capital social y cambio cultural

- Este tipo de proyectos pueden crear condiciones que permiten que las poblaciones locales tengan un rol activo en el desarrollo social de su comunidad
- El compromiso de todos los participantes hacia un proyecto transparente y de interés genuino, genera confianza. El involucramiento de la comunidad incrementa el capital social como también la calidad de vida, para aquellos que están en la base de la pirámide

## APRENDIZAJES PARA GAS NATURAL BAN

En enero de 2005 el presidente de Gas natural Ban, Salvador Gabarros, visitó el distrito de Moreno y concluyó que el proyecto representaba un nuevo modelo para expandir sus servicios a barrios de bajos recursos. En octubre de 2005 comenzó a trabajar en tres barrios cercanos, de manera similar, buscando superar sus resultados, utilizando este nuevo abordaje mediante la comunidad<sup>14</sup>.

El proyecto en el distrito de Moreno fue clave para entender que es posible trabajar con este nuevo tipo de cliente. El desafío no era si los clientes podían o no pagar el costo del gas o si podían pagar la construcción de las tuberías. El real desafío era construir las tuberías y cobrar el gas a un precio que 1) los habitantes de Moreno pudieran pagar (partiendo de lo que pagaban previamente el gas más caro); 2) sea rentable y razonable para la compañía; 3) permita afrontar el crédito. Incluso al parecer hay poca diferencia en el tiempo de recuperación del capital invertido en la construcción de las tuberías en un barrio de bajos recursos, como el distrito de Moreno, que en un barrio de más altos ingresos. La tasa de falta de pago mensual en Moreno varía entre un 4 y 5 %, un porcentaje similar al promedio general de dicha tasa<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Gabriel Lanfranchi, Raúl Zavalía Lagos, Public Goods from Private Infrastructure Projects in Poor Neighborhoods of the Buenos Aires Metropolitan Region, página 121

<sup>15</sup> Gabriel Lanfranchi, Raúl Zavalía Lagos, Public Goods from Private Infrastructure Projects in Poor Neighborhoods of the Buenos Aires Metropolitan Region, página 122

## RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el caso anteriormente mencionado, la actividad ha tenido un impacto social positivo. Se logró mejorar el nivel de vida de las comunidades involucradas, ya sea por un incremento en el ingreso disponible, acceso al gas mediante tuberías, etc. En términos de pobreza el proyecto aumentó el nivel de seguridad de las familias como resultado directo del suministro de gas natural, a su vez revalorizando los hogares. Asimismo, aumentó el capital financiero de cada familia con acceso a GNB como resultado de la sustitución de un combustible más barato.

La economía de la zona en general se benefició de la instalación de la red de gas, dado que nuevas oportunidades de empleo se han creado y ha habido impulso hacia las microempresas productivas y comerciales. En términos de inclusión social, la iniciativa fue un éxito en la creación y fortalecimiento de la sociedad civil en un área donde el desarrollo del capital social es esencial para construir nuevas instituciones, que a su vez daría lugar a la inclusión social.

## CONCLUSIONES

Los déficits sociales en la región de América Latina son inmensos: 500 millones de personas han logrado ingresos medios, pero con la condición de pobreza profundamente arraigada. La desigualdad económica en la región es una de las peores en el mundo: falta de servicios básicos de salud y la educación es persistente. Si bien muchos países en la región han adoptado la gobernabilidad democrática, los acuerdos políticos son débiles. Los beneficios de la democracia y de un mercado mundial abierto son constantemente cuestionados; muchos creen que se han intensificado el empobrecimiento y la desigualdad (Chen, 2002: 3). *"Muchos, si no la mayor parte de las actividades apoyadas por la filantropía en la región son una "gota en el mar" en comparación con la escala y la profundidad de los déficits sociales"*

En conclusión, la RSE tiene la promesa y el potencial para abordar y resolver algunos de los desafíos mencionados previamente en América Latina, y por lo tanto de la Argentina, los problemas más graves: la reducción de la pobreza y la inclusión social. La RSE tiene la agilidad y la flexibilidad para ser más eficaz que la burocracia y la financiación politizada gubernamental. *"La acción social de la empresa ha proporcionado una de las posibles respuestas a la pobreza y la exclusión que afecta al país, más allá de las meras manifestaciones de una crisis y cada vez estructural en esencia"* (Roitter y Camerlo, 2005: 238).

Sin embargo, es necesario trazar una línea clara entre los productos y servicios que deben proporcionarse por el Estado y los que pueden ser proporcionados por las iniciativas de RSE.

El capital filantrópico puede ampliar el espacio, el diálogo abierto, y fomentar la colaboración a través de diferentes grupos de actores de la sociedad. No obstante, con el fin de lograr cambios sistémicos, y llegar a cierto impacto social no se deben ignorar los movimientos sociales, la política y el Estado (Edwards, 2008: 37).

*"La intervención corporativa en los temas sociales no sólo exige un análisis de las mejores maneras de aplicar un programa o iniciativa, sino también una mirada escrutadora a su impacto en la esfera social y un modelo de desarrollo para enfrentar los desafíos de la globalización para que el derechos de los ciudadanos puede ser protegida y promovida en un sentido más amplio "(Roitter, Camerlo, 2005: 247).*

## BIBLIOGRAFÍA

- Edwards, M (2008), Just Another Emperor, The Myths and Realities of Philanthrocapitalism, First published and distributed 2008 by D-emos: A Network for Ideas & Action and The Young Foundation.
- Frynas, J (2006). 'Corporate Social Responsibility in Emerging Economies'. Middlesex University Business School, UK. Disponible en: <http://www.greenleafpublishing.com/content/pdfs/jcc24intr.pdf>
- Fundación Pro Vivienda Social (2007). 'Desarrollo Local, una perspectiva del tercer sector. Disponible en: <http://www.desarrolloeconomicolocal.org/descargas/DLocal%20%20desde%20el%20tercer%20sector%20F.%20Provivienda%20Soc.pdf>
- Gas Natural Ban (2006). 'Nuevos métodos para lograr la gasificación de barrios. Gas Natural BAN renueva el compromiso con la comunidad y extiende su servicio'. Disponible en: <http://portal.gasnatural.com/archivos/ar/cuartelv.pdf>
- Iarse (2006). 'Gas Natural BAN implementa un nuevo paradigma de gestión para comunidades de bajos recursos'. Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=80](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=80)
- International Monetary Fund (2003). 'Lessons from the Crisis in Argentina' Prepared by the Policy Development and Review Department In consultation with the other Departments Approved by Timothy Geithner. Disponible en: <http://www.imf.org/external/np/pdr/lessons/100803.htm>

<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

- What is the Business of Business? Disponible en:  
[http://www.mckinseyquarterly.com/What is the business of business 163](http://www.mckinseyquarterly.com/What_is_the_business_of_business_163)

8

## ANEXO 1

### ENTREVISTA

Entrevista a Diego Monez Cazón.

Director de Comunicación y Prensa de Gas Natural Ban

11 de Marzo de 2014. Buenos Aires.

- 1) ¿Por qué el programa fue beneficioso para Gas Ban? Especialmente en términos económicos (ejemplo: aumento de la facturación por nuevos clientes con la misma estructura de costos, obra más económica por escala, entre otros).

*Al comenzar el programa junto a la FPVS teníamos un esquema de facturación del servicio para los nuevos clientes a través del cual los clientes seguirían pagando por un tiempo (definido por la fundación en base a su ingreso y cuanto podían pagar) el mismo monto que pagaban actualmente por la garrafa. Con dicho monto por factura, Gas Ban cobraría el precio del m3 como se le cobra al resto de los clientes de la red y con el excedente (ya que el m3 de la garrafa es bastante más cara) se pagaría parte del crédito del banco mundial (se pidió un crédito para la obra, más allá del premio otorgado a través del concurso) y así cerraría el ciclo.*

*El crédito fue respaldado por Gas Ban, pero gerenciado por la fundación, quién definió cuanto facturar a cada nuevo cliente ad hoc.*

*En resumen, lo que te quiero decir es que se pudo pagar el capital, más el interés del crédito y Gas Ban logró cobrar el servicio como al resto de sus clientes.*

(Nota: Durante la entrevista, Diego compartió el caso de estudio realizado por la universidad de Harvard, donde se indique la facturación y ganancias de Gas Ban. El mismo se encuentra en el cuerpo de la tesis)

- 2) ¿Cómo impactó el hecho de beneficiar a una comunidad dentro de la organización? Con esto me refiero a clima laboral, RRHH, imagen de la compañía, difusión del éxito del programa dentro de la compañía, etc.

*El impacto fue importante, dado que era el primer programa de este tipo que se realizaba en la organización. La organización realizó buenas campañas de comunicación interna y le dio mucho soporte desde la gerencia para desarrollarlo. Al ver los resultados de la primer etapa del programa, todos los empleados, tanto los involucrados, como los que no participaron de manera directa, se sintieron muy bien y muy entusiasmados por lo realizado.*

*El programa generó un gran clima y entusiasmo en la gente, el cual se refleja cada vez más, ya que hoy en día la gente en general empieza a darle cada vez más importancia a los temas relacionados con sustentabilidad, desarrollo, responsabilidad social, etc.*

- 3) ¿Cuál fue la cantidad de empleados involucrados en el proyecto y algunas de sus opiniones respecto del éxito del mismo?

*No tengo en claro el número exacto de empleados que participaron, ya que fueron empleados de varias áreas, desde el área de construcción de redes (junto con gente que empleamos de los diferentes barrios), hasta gente del sector comercial, de comunicación, etc.*

*El programa continua desarrollándose en otras zonas, por lo tanto involucra una gran cantidad de empleados.*

*Para la compañía, el programa es fundamental y la gerencia cree realmente en él. Por ende, el tema de recursos para el mismo no es un problema. Más allá de esto, una vez que los nuevos clientes están conectados, ya se los considera como cualquier cliente tradicional, con la salvedad de la factura, ya que como mencioné en la pregunta anterior, es ad hoc hasta terminar de pagar su parte del crédito. Luego es un cliente tradicional y se lo maneja con la misma estructura de la empresa.*

- 4) ¿Se ha replicado el modelo en otras localidades más allá de Moreno?

*El modelo es el primero que se realiza en la compañía, a nivel mundial. El mismo se está continuando en otras áreas de Moreno, más allá de Cuartel V. Es el primer modelo de este tipo que se realiza a nivel mundial, y por esto es que fuimos invitados al coloquio de IDEA a participar y contar como desarrollamos este programa, la potencialidad del mismo, etc.*

*Estamos muy orgullosos de haber desarrollado un esquema de programa absolutamente nuevo, innovador, y que el grupo (Fenosa, dueño actual de Gas Ban) está pensando en replicar en el mundo.*

- 5) ¿Qué otros beneficios trajo el programa a Gas Ban? Imagen de la Compañía, Prensa, Relación con el Gobierno, Comunidad, etc.

*Por supuesto al desarrollar un programa nuevo, revolucionario de RSE, nos llevó a participar en varios coloquios, como el de IDEA, reuniones con los gobiernos, diferentes foros empresariales y a ser caso de estudio de la Universidad de Harvard. Esto generó mucho prestigio para la organización, no solo en Argentina, si no a nivel mundial*

*Por otro lado, al ayudar a tanta gente, ayudó a mejorar nuestra relación con los diferentes gobiernos y a ser más escuchados en términos de sustentabilidad, desarrollo, etc.*

*El programa también ganó un premio internacional por la innovación y desarrollo en tema de RSE.*

*Con esto el compromiso social de la compañía pasó a ser incuestionable.*

- 6) ¿Este caso/modelo de organización, podría ser aplicado por otras empresas?  
¿Sabe de alguna empresa que esté siguiendo los mismos pasos?

*Como te comenté en la pregunta anterior, el modelo está siendo replicado por el grupo Fenosa (actual dueño de Gas Ban) en el mundo. No tengo conocimientos si alguna otra empresa está replicando este modelo, pero estoy casi seguro que no.*

*Lo que plantea este tipo de modelo, y el esquema de trabajo junto a FPVS, es que quienes tenemos que ver, o estamos vinculados con temas de RSE, desarrollo, etc., debemos tratar de pensar “out of the box”, para de esta manera permitir que surjan estos programas o ideas, más allá de la RSE tradicional. Esto debería ser parte de la RSE.*

- 7) ¿Cómo fue la discusión entre Gas Ban y FPVS? ¿Cuál fue el argumento para que Gas Ban avance con el programa?

*FPVS trajo la necesidad de la gente. A partir de esto, ambos empezamos a trabajar en conjunto para ver como podíamos avanzar, ya que Gas Ban no tiene dentro de su tarifa un monto para la extensión de redes, por lo tanto la misma debería ser pagada por los clientes.*

*FPVS empezó a trabajar con los vecinos y logró de esta manera el compromiso de un determinado número de vecinos (se necesitaba cierta masa crítica para que el proyecto sea rentable y así el banco mundial otorgue el crédito, más allá del premio, como te mencioné antes) para avanzar con el proyecto.*

*A partir de allí FPVS empezó a trabajar con cada vecino para ver cuánto gastaban en garrafas por mes y cuanto podrían pagar por mes a Gas Ban, para así hacer los números, esquemas de facturas ad hoc, etc.*

*Luego de tener el esquema preparado, se pidió el crédito al Banco mundial, el cual se pagaría con uno de los cargos de la factura.*

*Los nuevos clientes seguirían pagando el precio de la garrafa luego de estar conectadas a la red por “x” cantidad de meses, para de esta manera con la diferencia entre el precio de garrafa (mucho más alto) y el de gas de red,*

*terminarían de pagar su parte de la red y luego comenzarían a pagar la factura correspondiente. De esta manera no se afectaba su economía, y al cabo de “x” meses tendrían gas de red, con todos sus beneficios, y empezarían a “ahorrar” ya que el gas de red es mucho más barato que el de garrafa.*

*La factura de Gas Ban tenía un cargo por conexasión, que era transferido a FPVS quien gerenciaba esta plata para devolver el crédito.*

- 8) ¿Cómo fue el trabajo de Gas Ban y FPVS para llevar adelante el proyecto? ¿Siguen trabajando juntos? ¿Se sigue expandiendo el modelo de negocio?

*Seguimos trabajando juntos, ya que estamos expandiendo el programa a otras regiones de Moreno, más allá de Cuartel V.*

- 9) ¿Cuál fue el rol de FPVS para lograr esta iniciativa?

*La relación de FPVS pre existente con los vecinos y la confianza que los clientes tenían en ellos.*

- 10) ¿Cuál era la relación previa entre FPVS y Gas Ban?

*No existía relación previa entre Gas Ban y FPVS.*

- 11) ¿Quién financia el proyecto? ¿Cuál es el modelo de financiación?

*El banco mundial a través del concurso y luego a través de créditos otorgados a través de diferentes bancos.*