

APÉNDICE 1

Mapa de las ciudadelas



APÉNDICE 2

Líneas de conducta de una empresa de EdC

La EdC quiere favorecer que la actuación económica se conciba a nivel teórico y práctico no sólo como medio para conseguir provecho, sino como instrumento de promoción integral y solidaria del hombre y la sociedad. Por ello, aunque busca en el seno de la economía de mercado la justa satisfacción de las exigencias materiales propias y ajenas, incluye la actuación económica en un cuadro antropológico completo que respeta y valora la dignidad de la persona en todo momento, sea miembro de la empresa o de la red de producción y distribución, sea cliente.

La EdC actúa para estimular el paso desde la cultura del tener a la cultura del dar de la economía y de toda la sociedad.

1. Empresarios, trabajadores y empresa:

Los empresarios que se incorporan a la EdC formulan estrategias, objetivos y planes de empresa que tienen en cuenta los criterios típicos de una gestión correcta e implican en los mismos a los demás miembros de la empresa. Toman las decisiones que implican inversiones con prudencia, pero especialmente atentos a la creación de nuevas actividades y puestos de trabajo productivos.

La persona humana, y no el capital, es el núcleo de la empresa. Los responsables de la misma intentan utilizar del mejor modo los talentos de cada trabajador, favoreciendo su creatividad, la asunción de responsabilidades y la participación en la definición y realización de los objetivos de la empresa. Adoptan medidas especiales de ayuda para quienes pasan momentos de dificultad.

La empresa se gestiona de manera que se promueve el aumento de los beneficios, destinados en volumen similar al crecimiento de la propia empresa; a ayudar a personas con dificultades económicas, empezando por quienes comparten la elección de la *cultura del dar*; a la difusión de tal cultura.

2. Relación con los clientes, los proveedores, la sociedad civil y los sujetos externos:

La empresa usa todos los medios oportunos para ofrecer bienes y servicios útiles y de calidad, a precios adecuados.

Los miembros de la empresa trabajan con profesionalidad para construir y reforzar relaciones buenas y sinceras con los clientes, los proveedores y la comunidad, estando orgullosos de serles útiles.

Se relacionan de modo leal con los competidores, presentando los productos propios con sus reales cualidades y absteniéndose de criticar los productos o servicios de otros. Ello permite a la empresa enriquecerse con un capital inmaterial constituido por relaciones de aprecio y confianza con los responsables de las empresas proveedoras o los clientes, o la administración pública, lo que produce un desarrollo económico menos dependiente de la variabilidad de la situación del mercado.

3. Ética:

El trabajo de la empresa es un medio de crecimiento interior para todos sus miembros.

La empresa respeta las leyes y mantiene un comportamiento éticamente correcto con relación a las autoridades fiscales, los órganos de control, los sindicatos y demás órganos institucionales.

Igualmente actúa en relación con los propios empleados, de los que espera un comportamiento similar.

Al definir la calidad de los productos o servicios propios, la empresa se siente comprometida a respetar los compromisos asumidos en el contrato y a valorar los reflejos objetivos de la calidad de los mismos sobre el bienestar de las personas a las que se destinan.

4. Calidad de vida y de producción:

Uno de los primeros objetivos de los empresarios de EdC es transformar la empresa en una verdadera comunidad. Mantienen reuniones periódicas con los responsables de la gestión para verificar la calidad de las relaciones interpersonales, actuando con ellos para resolver las situaciones difíciles, sabiendo que el esfuerzo en resolver tales situaciones puede generar efectos positivos sobre los miembros de la empresa, estimulando innovaciones y crecimiento de la madurez y productividad.

La salud y el bienestar de cada miembro de la empresa es objeto de atención, especialmente en los casos de necesidades especiales. Las condiciones de trabajo deben ser adecuadas al tipo de actividad. Hay que respetar las normas de seguridad, las condiciones de aireación, los niveles tolerables de ruido, la iluminación adecuada, etc. Se procura evitar un horario de trabajo excesivo, de modo que nadie esté sobrecargado, y se prevén vacaciones adecuadas. El ambiente de trabajo es distendido y amigable, reinando el respeto, la confianza y la estima recíprocas.

La empresa produce bienes y servicios seguros, prestando atención a los efectos sobre el ambiente y el ahorro de energía y recursos naturales, en referencia al ciclo de vida completo del producto.

5. Armonía del ambiente de trabajo:

La empresa adopta sistemas de gestión y estructuras organizativas que promueven tanto el trabajo de grupo como el desarrollo individual.

Los miembros procuran que los locales de la empresa estén lo más limpios, ordenados y atractivos posible, de manera que en el seno de tal armonía ambiental los empresarios, trabajadores, proveedores y clientes se sientan a gusto y puedan interiorizar y difundir este estilo.

6. Formación e instrucción:

La empresa favorece entre sus miembros la instauración de un clima de ayuda recíproca, de respeto y confianza, en el que sea natural poner a disposición libremente los propios talentos, ideas y aptitudes, en beneficio del desarrollo profesional de los colegas y para que la empresa progrese.

El empresario adoptará criterios de selección del personal y programación del desarrollo profesional para los trabajadores que ayuden a la instauración de tal clima.

El empresario proporcionará oportunidades de actualización y formación continua que consientan a cualquiera la obtención de objetivos sea en interés de la empresa, sea personales.

7. Comunicación:

La empresa que se adhiere a la EdC crea un clima de comunicación abierta y sincera que favorece el intercambio de ideas entre los dirigentes y los trabajadores.

Está también abierta a cuantos, apreciando su valor social, se ofrecen para contribuir a su desarrollo y a cuantos, interesados en la *cultura del dar*, desean profundizar los distintos aspectos de su experiencia concreta.

Las empresas que se adhieren a la EdC, en su intento de desarrollar relaciones económicas recíprocamente útiles y productivas, utilizan los medios de comunicación más modernos para conectarse entre ellas, tanto a nivel local como internacional, alegrándose de los éxitos y compartiendo las dificultades, pruebas y fracasos de las demás, en un espíritu de apoyo recíproco y solidaridad.

(BUREAU INTERNAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO, «Linee per condurre un'impresa», *REdC* 17 (2002) p. 9. Traduce J. M: ANAYA).

APÉNDICE 3

Bangko Kabayan, un banco rural en Filipinas

Teresa y Francis Ganzon, matrimonio, son actualmente los propietarios de la mayor parte de las acciones de un banco rural en Batangas, a unos 120 km. de Metro Manila. La finalidad principal del banco es proporcionar un servicio financiero, especialmente la concesión de crédito y el incremento del ahorro a favor de la mayoría de los filipinos, que habitan y trabajan en el campo.

Tras trabajar en él diez años consiguieron sacarlo de una situación que bordeaba la ruina debida tanto a un cúmulo de factores externos (ley marcial de los años 70 y agitaciones políticas y económicas de los años 80) como a una administración interna deficiente y compraron el banco al padre de Teresa en 1989.

Dado el gran número de pobres de la nación y el desequilibrio socio económico prevalente sintieron el impulso de realizar un cambio de dirección, convirtiéndose en proveedores de crédito en la zona rural y promotores de desarrollo del campo.

Han construido una fuerte relación de familia con los empleados (en aquel momento entre 20 y 25). Los problemas de la empresa se comprendían y afrontaban trabajando codo a codo con ellos. Existían vías de comunicación abiertas, se intercambiaban libremente ideas con los empleados, quienes encontraban acogida a sus propuestas, al mismo tiempo que decisiones firmes por parte de la dirección. Las relaciones personales eran excelentes.

En 1991, cuando Chiara lanzó la EdC, el matrimonio advirtió que esta visión cristiana de la economía era justamente lo que quería concretar para su empresa, para su nación. Tenían elaborados proyectos de expansión que les han llevado de la vida en una pequeña localidad a la extensión al resto de las zonas de la provincia.

Una sociedad de asesoría empresarial, Ancilla, que también forma parte de la EdC, ayudó a programar estrategias con la finalidad de adiestrar al personal en la puesta a punto de sistemas con los que afrontar el cambio y los desafíos de la expansión. El lazo existente entre ambas empresas al compartir la visión económica ayudó al éxito.

De 1991 a 1997 la empresa creció un 1300%. Habían invertido 24,7 millones de \$ USA en préstamos a pequeñas y grandes industrias situadas todas en zonas rurales. El depósito de fondos, al acabar 1997, ocupaba el tercer lugar del sistema bancario rural de la nación, con un total de 25 millones de \$ USA, incluyendo las 9 oficinas de la provincia de Batangas.

El número de empleados había crecido hasta 150. Ante todo, se había intentado mantener su nivel de vida con unos beneficios, incluidas las pólizas de seguros, superiores a la media industrial y adecuados a las necesidades de cada uno. Muchos empleados caen en la trampa de las deudas a causa de sus sueldos inadecuados. Por tanto, además de asegurar 15 mensualidades al año, el banco ofrecía préstamos a bajo interés, de modo que los empleados pudieran afrontar los gastos extraordinarios inevitables. Otros beneficios, como los seguros de vida, la asistencia sanitaria y los fondos de pensión, que todavía siguen siendo una excepción en las industrias rurales de tamaño pequeño o medio, han servido para proporcionar a todos una sensación de seguridad y estima propia. Para hacer realidad el concepto de copropiedad de la empresa los Ganzon ofrecieron a los empleados un plan para adquirir, en acciones, el 41% del valor de la misma.

El crecimiento ha hecho posible crear una fundación que se nutre de los beneficios bancarios, iniciar programas especiales de mini créditos para pobres o para quienes no tienen depósitos en el banco, bolsas de estudio para estudiantes necesitados, garantías para financiar cursos, incrementando el sentido de responsabilidad recíproca entre los empleados, los propietarios de acciones y la comunidad.

Hacia mitad de 1997, al inicio de la crisis financiera asiática que recorrió Indonesia, Malasia, Corea e incluso las economías avanzadas de Japón y Singapur, Filipinas tuvo que afrontar una devaluación del 60%, que golpeó sobre todo el sector financiero.

Bastantes bancos comenzaron a tener dificultades por la pérdida de clientes. El cierre de bancos y la proclamación de días festivos en bancos pequeños o medianos, crearon pánico en el público. Un día una oficina de otro banco situada al lado de una de las oficinas propias cerró sin preaviso y sin haber dado muestras de dificultad anteriores. Como la localidad era pequeña la noticia se difundió rápidamente y antes de terminar el día los depósitos en aquella filial descendieron unos 173.000 \$ USA. Con prudencia y con el máximo espíritu de solidaridad se habló con los directores de oficina de la situación. Se discutieron los pasos que había que dar, sin ignorar la necesidad de mantener reservas y contingencias, apoyándose en la fe común y confiando en la Providencia. Esa misma tarde un director comunicó que había recibido un depósito de 195.000 \$ USA, lo que animó mucho a todos para afrontar en los días siguientes el pánico de las retiradas de depósitos, que llega a superar el millón de \$ USA.

Los cierres de bancos continuaron. Se empezó a sentir la angustia de la situación, a pesar de haber establecido una administración financiera más severa y sustentar relaciones con el público encaminadas a consolidar la confianza.

Las personas y las relaciones construidas previamente, y no el dinero y los beneficios, aseguraron la supervivencia de la empresa en ese momento difícil. Los empleados, en las ventanillas, se hacían personalmente responsables ante los depositarios de la garantía de su dinero. Un cliente notable garantizó los depósitos de otros comerciantes como él. Un socio accionista puso a disposición del banco 2'6 millones de \$ USA sin pedir ninguna garantía.

En ese momento surge la posibilidad de cooperación con un banco holandés especializado en ética y en inversiones ecológicas, interesado en la expansión de los mini créditos para pobres de los barrios. Los Ganzon viajan a Europa para un encuentro decisivo en Amsterdam. Mientras tanto el responsable regional asiático del banco holandés visita Filipinas y se presenta en el banco Kabayan. Queda impresionado por el ambiente que encuentra entre los dependientes, por las iniciativas financiadas en relación con el cuidado del

ambiente, por las obras sociales mantenidas con los beneficios de la EdC en Manila. Informa a sus colegas de Amsterdam y les pide atención especial para el banco.

Del encuentro surgen posibilidades de financiación y de desarrollo en sectores de interés común, especialmente la cooperación para el desarrollo de tecnologías energéticas alternativas. El acuerdo de cooperación se alcanza.

El banco Kabayan es el primer banco rural filipino que ha instaurado una relación de colaboración con una gran banca europea.

(T. GANZON – F. GANZON, «Una partecipazione all’Economia di Comunione. Il caso del Bangko Kabayan: una banca rurale nelle Filippine» en: V. MORAMARCO – L. BRUNI (ed.), *L’economia di comunione*, o. c., p. 73-77.

A. FERRUCCI, «La storia del Bangko Kabayan» *REdC* 10 (1999) p. 6-7 actualiza la historia a fecha de 1999).

APÉNDICE 4

Datos estadísticos sobre las empresas

1. Tablas de datos

Número de empresas por continentes												
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
TOTAL	242	328	402	554	703	747	754	761	752	769	778	797
Africa	0	1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9
América	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269
Asia	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42
Europa	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469
Oceanía	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8

Número de empleados	
Más de 100 empleados	10
Entre 50 y 100 empleados	16
Menos de 50 empleados	771

Forma jurídica de la empresa	
Sociedad anónima	209
Sociedad limitada	61
Propiedad personal	302
Cooperativa	31
Sin ánimo de lucro	16
Otras	178

Total de \$ USA puestos en común			
Año	EdC	Ayuda extraordinaria ¹	Total
1992	126.511	0	126.511
1993	449.736	0	449.736
1994	268.000	1.400.000	1.668.000
1995	179.281	1.746.930	1.926.211
1996	612.797	1.645.714	2.258.511
1997	365.865	1.550.110	1.915.975
1998	369.091	1.686.380	2.055.471
1999	487.335	1.589.237	2.076.572
2000	592.633	1.385.548	1.978.181
2001	334.750	1.382.038	1.716.788
2002	466.261	1.327.263	1.793.524
2003	305.567	1.288.331	1.593.898

¹ Los beneficios aportados por las empresas se han utilizado para ayudas familiares. Lo aportado por las empresas no ha sido suficiente hasta ahora, por lo que, como se dijo en su momento, en estos años se le ha sumado una contribución extraordinaria aportada por los miembros del Movimiento.

APÉNDICE 4

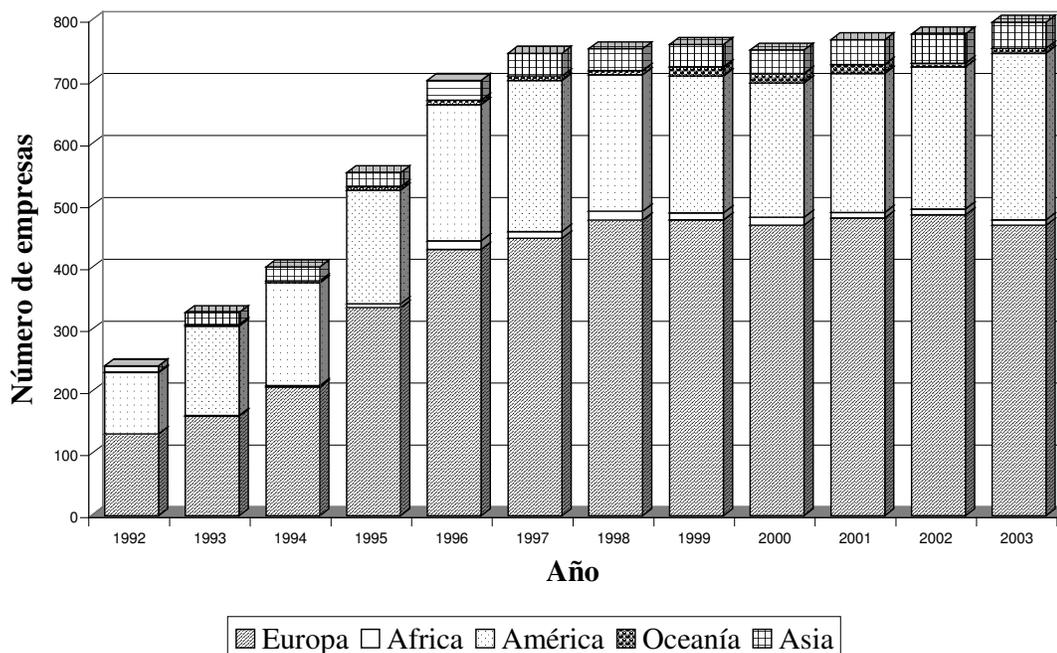
Sectores de actividad		
Producción	Confección de ropa	16
	Agrícola	27
	Alimentación	37
	Decoración	20
	Artículos varios	28
	Construcción	26
	Artes gráficas	10
	Industria mecánica	17
	Industria médica	1
	Plásticos	6
	Vídeo	4
	Artesanado	3
	Varios	7
TOTAL PRODUCCIÓN		202
Comercio	Ropa	29
	Alimentación	30
	Decoración	12
	Automóvil	4
	Libros	10
	Material informático	3
	Material sanitario	17
	Varios	54
TOTAL COMERCIO		159
Servicios	Asesoría	87
	Contabilidad	8
	Fotografía	4
	Informática	25
	Inmobiliaria	2
	Legal	7
	Mantenimiento	18
	Médico	61
	Proyectista	19
	Restauración	1
	Educación	35
	Telefonía	2
	Electricidad	7
	Electrónica	2
	Transporte	3
	Turismo	19
Varios	85	
TOTAL SERVICIOS		385
TOTAL OTRAS		51

Distribución de las familias ayudadas	
Europa ²	1.207
Africa	6.184
América	2.518
Oceanía	24
Asia	897

Destino de las ayudas a las familias	
Alimentación	48 %
Escolarización básica	17 %
Asistencia médica	17 %
Vivienda	13 %
Otro	5 %

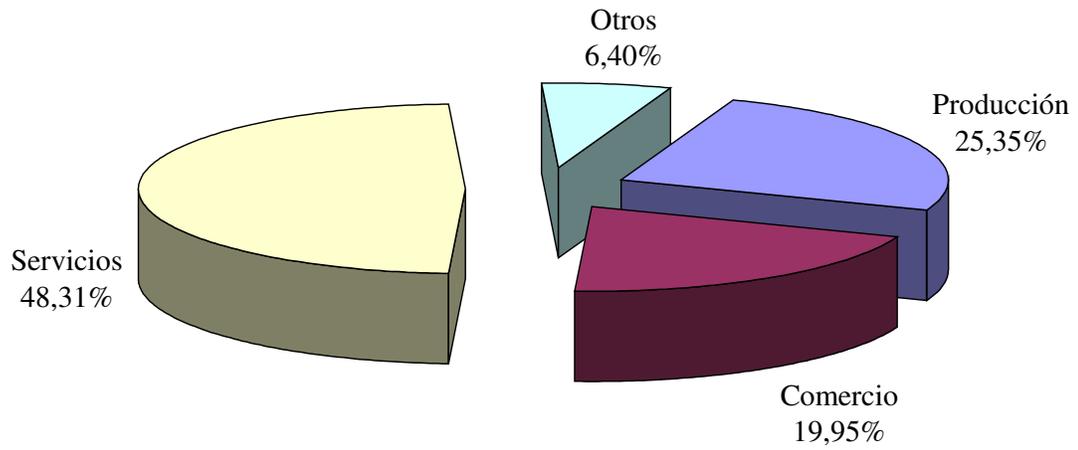
2. Gráficos

Desarrollo del número de empresas de EdC en el mundo

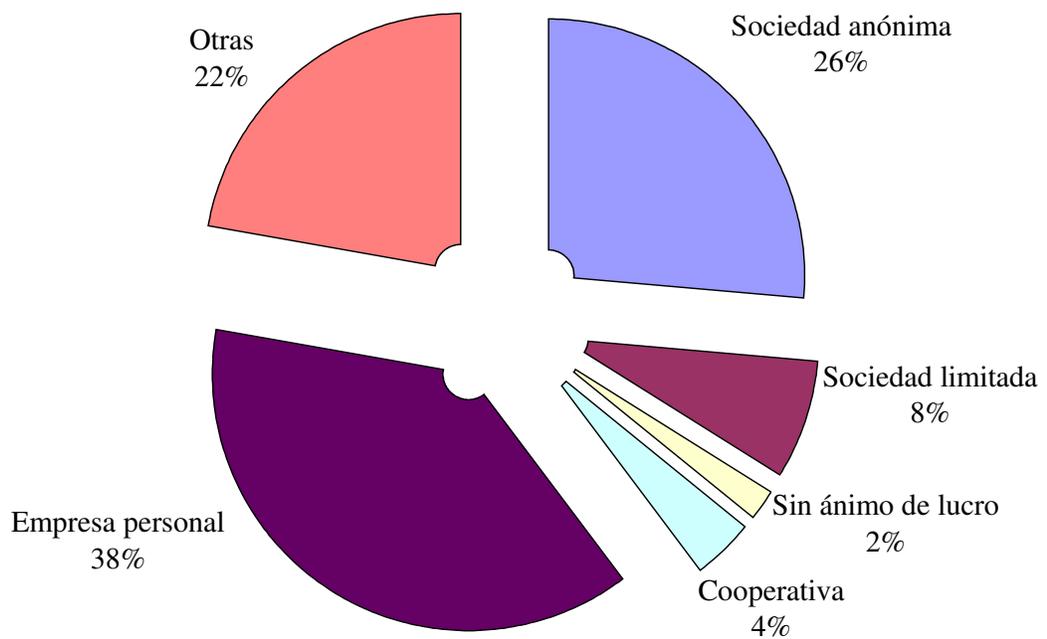


² Casi exclusivamente en Europa del Este.

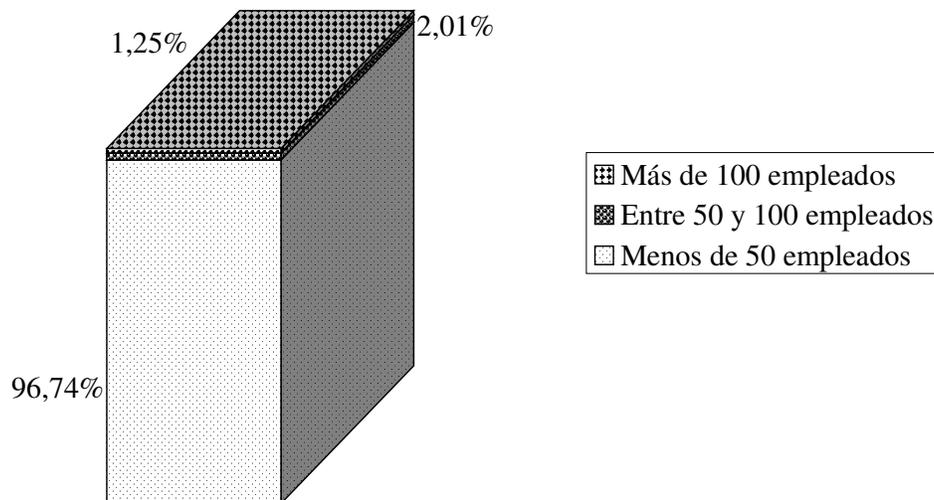
Sectores de actividad



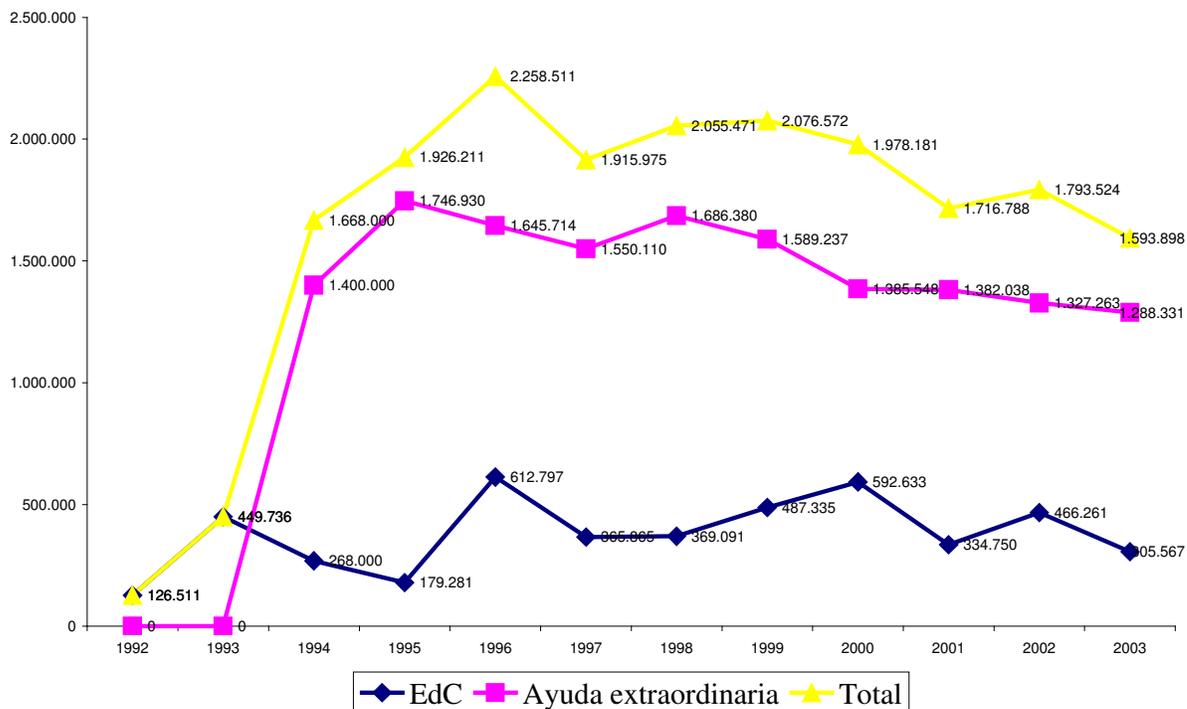
Forma jurídica de la empresa



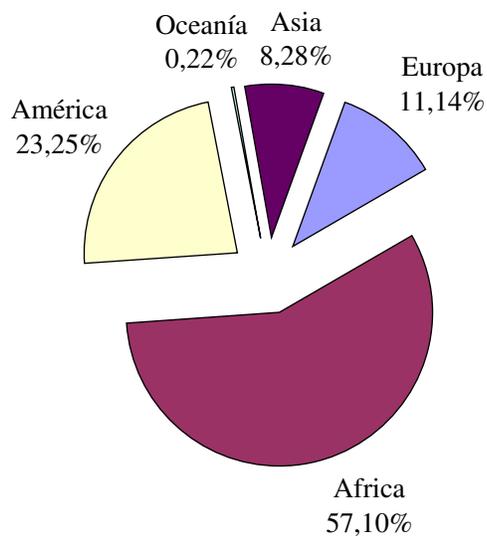
Número de empleados de las empresas



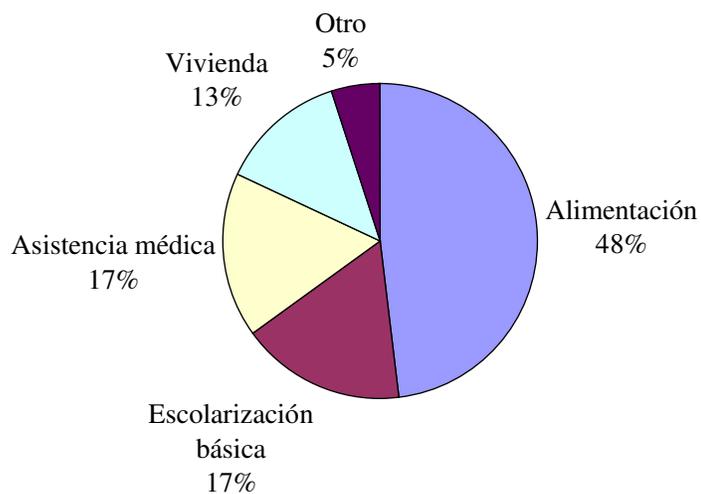
\$ USA puestos en común (1992-2003)



Ubicación de las familias a las que se ayuda



Destino de las ayudas a las familias



(Carla Bozzani, que trabaja en la Secretaría Central de la EdC, me ha proporcionado gentilmente los datos estadísticos actualizados a finales de 2003. No serán publicados oficialmente hasta el mes de junio de 2004).