



Estudio de caso - Phare Performing Social Enterprise - Cambodge

Consideraciones generales

Este informe sintético proviene del estudio de una organización con la Scorecard de las Empresas Sociales (SBS) por sus siglas en inglés, desarrollada por la asociación CERISE y sus colaboradores. La evaluación de Phare en diciembre del 2014 forma parte de la fase de prueba de la herramienta SBS. Para obtener más información, visite la página web de SBS: www.cerise-sb.org.



- Nombre: Phare Performing Social Enterprise (PPSE)
- País: Camboya
- Año de inicio de las operaciones: 2012
- **Misión social**: Contribuir a la reducción de la pobreza de Camboya y al acceso a la educación.
- Sector: Industria artística
- Promotor del proyecto: Phare Ponleu Selpak (PPS)
- Público objetivo: Artistas formados por PPS
- Estatuto: Empresa privada con ánimo de lucro, registrada con el Gobierno de Camboya
- Inversores: PPS (71%), la Fundación Grameen Crédit Agricole (16,1%), e inversores privados.

Presentación de Phare Performing Social Enterprise

Creada en 2012, Phare Performing Social Enterprise (PPSE) es una empresa social que crea, produce y difunde creaciones artísticas y culturales en Camboya y en el extranjero. Los artistas contratados por PPSE provienen de promociones formadas por la asociación Phare Ponleu Selpak (PPSA). PPSA es una ONG camboyana creada en 1994, que permite a jóvenes camboyanos acceder a una educación artística, completando así la educación convencional. Hoy en día, PPSA acoge aproximadamente 1200 niños en la escuela pública instalada desde hace 20 años en la región de Battambang. Un tercio de estos niños sigue además una formación artística de diversas formas: artes escénicas, artes visuales y música.

La misión de PPSE es contribuir a la reducción de la pobreza en Camboya et al acceso a la educación a través de un modelo basado en la industria creativa. Esta misión se divide en tres ejes:

- Ofrecer un empleo remunerado a los jóvenes camboyanos provenientes de entornos socioeconómicos difíciles
- Asegurar la viabilidad financiera de su organización principal, la Asociación Phare Ponleu Selpak (PPSA)
- Apoyar el renacimiento del arte moderno de Camboya.

La visión de PPSE es ser el primer proveedor camboyano de espectáculos artísticos en el Sudeste Asiático y la principal empresa social trabajando para la emancipación de jóvenes camboyanos que persiguen una carrera artística profesional, y permitir a su organización principal, PPSA, ser financieramente sostenibles.













Gobernabilidad

PPSE es el brazo financiero de PSA, el accionista mayoritario de la empresa. El Consejo de Administración de PPSE está compuesto de 7 miembros:

- Benedicte GUILBERT, representante de PPSA
- Vincent DROUILLARD, (Presidente) representante de PPS Francia¹
- Det KHUON, representante de PPSA y cofundador de la escuela.
- Jean-Luc PERRON, representante de la Fundación Grameen Crédit-Agricole
- Helene SANAKONINE, representante de la Fundación Grameen Crédit-Agricole
- Evie DIETHELM, inversor privado
- Soeung SOTHEARAT, representante de PPSA

PPSE está dirigida por el Sr. Dara Huot. Pour, para conocer más sobre su historia, refiérase a la nota².

El público objetivo de PPSE

Los primeros beneficiarios de los servicios de PPSE son los artistas formados por PPSA. PPSE permite que estos artistas tengan oportunidades profesionales en Camboya y en el extranjero, permitiendo así recibir un salario digno, siendo 3 veces más elevado que el salario medio de los artistas camboyanos.

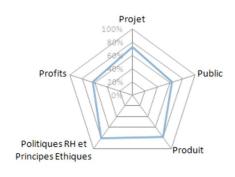
Además, PPSE crea empleos de calidad, protegidos de las recaídas turísticas a favor de la población local. Por último, las actividades de PPSE permiten reforzar la identidad cultural camboyana y mejorar el acceso a la educación para una juventud abandonada.

Evaluación de PPSE con la Scorecard de las Empresas Sociales (SBS)

El caso de PPSE es especialmente interesante por la particularidad del sector de actividad, de los servicios propuestos y de los objetivos sociales de la empresa.

Las representaciones a continuación resumen las observaciones del análisis llevado a cabo con la Scorecard SBS.





¹ PPS Francia: Phare Ponleu Selpak Francia es una ONG Francesa fundada en 2010, cuyo objetivo es el de apoyar el programa de protección de la infancia y los proyectos de PPS a través de varias iniciativas: el apadrinamiento de niños y recaudación de fondos, la organización de eventos en Francia (exposiciones y conferencias), recaudación de fondos, apoyo a la formación de los estudiantes de PPS en el extranjero, acogida en Francia para estudiantes y artistas relacionados con PPS: http://www.ppsfrance.org

² http://www.pharecambodiancircus.org/circus/our-fearless-leader-a-conversation-with-visionary-phare-ceo-dara-huot) (en inglés)





Objetivo

La misión, visión y los objetivos sociales están formalizados en los principales documentos estratégicos de PPSE, especialmente a través de un reglamento social que clarifique los compromisos sociales de la empresa.

Todo esto es compartido y apoyado por las distintas partes implicadas.

- Se firma un acuerdo entre los accionistas para garantizar la protección y la persecución de la misión social de PPSE. Además, el reglamento social de PPSE está integrado en el acuerdo de accionistas;
- Los artistas han participado a la definición de la visión, la misión y los valores de PPSE a través de un ejercicio de reflexión estratégica.
- Se conciencia a los empleados sobre los valores de PSSE con un manual («Employee handbook ») que se entrega al llegar a la empresa.

Values:

Our values serve as principles, code of conduct and moral yardsticks to guide us in our conduct within the company and with external parties. We are:

Passionate: We are passionate about our work & our cause and we believe that having a fun environment will encourage free flow of ideas and creativity.

Creative: being creative and innovative are key to our success. We will always push boundaries, constantly innovate to remain fresh and unexpected and provide a one of its kind experience to our audience. This is achieved by having an open and free work environment.

Respectful: treat everyone with equality, dignity and respect regardless of position, gender, race, religion, sexuality or seniority. We will be kind to everyone, to have empathy and to be understanding and no form of abuse (verbal, physical, sexual, mental or financial) will be tolerated in this company.

Honest: we believe in approaching all matters in an objective, logical, fair & just manner, focus solely on facts.

Cooperative: to achieve greatness, we need to work as a closely knitted team, leveraging on each other's strengths. Department silos and group mentality have no place in our company.

Balanced: we believe in working smart, not working hard. We want all employees to have "me" time and family time, which are crucial for our well-being and provide us the support to continuously strive for the best at work.

En la fecha de la evaluación (noviembre 2014) aún no se habían definido los indicadores sociales que permiten hacer un seguimiento de la realización efectiva de estos objetivos. Estos deben ser validados por el Consejo de Administración de PPSE, incluyendo en el análisis "social business" para su aplicación en 2016, como lo prevé la carta social de PPSE.

Público

Las actividades de PPSE se dirigen especialmente a un público vulnerable compuesto por jóvenes artistas camboyanos que siguen una carrera profesional. PPSE se dirige a un **público situado aguas arriba de la cadena de valor**³, ofreciendo a los artistas oportunidades profesionales a través de un empleo remunerado y un apoyo durante la realización de su carrera.

³ La scorecard diferencia el público aguas arriba (ej : asalariados en inserción, en el caso de Relais) de un público aguas abajo (usuario final del producto, ej: los niños de Bangladesh que consumen yogur enriquecidos con micronutrientes, en el caso de Grameen Danone Foods).





Los artistas son antiguos alumnos de la asociación PPSA, formados para profesionales en el mundo del circo. La escuela mantenida por PPSA nació en los barrios más desfavorecidos de Battambang. La mayor parte de los jóvenes beneficiarios de la formación de PPSA pertenecen a comunidades vecinas, generalmente provenientes de entornos desfavorecidos (huérfanos, niños de la calle, niños que han crecido en un contexto familiar difícil). Sin embargo, PPSE tiene la voluntad de promover la diversidad social dentro de las promociones de estudiantes, de esta manera contribuyen a la integración social de los beneficiarios más pobres. Desde sus inicios, PPSA acoge también a jóvenes de distintos orígenes y medios sociales, mas allá de la población desfavorecida.

En PPSA también se trabaja para promover las iniciativas de las escuelas en zonas rurales y alrededores, sensibilizar a las familias de la importancia de la educación y favorecer el acceso de los jóvenes a la formación ofrecida por la escuela. Se prevé integrar, durante el 2016, una herramienta que permita evaluar los perfiles socioeconómicos de los artistas con el fin de proteger los beneficiarios y hacer un seguimiento del impacto en el tiempo de PPSE sobre sus condiciones de vida.

Producto

PPSE contribuye a la estructuración de la industria creativa, a través de los servicios ofrecidos. El mecanismo de distribución de estos servicios tiene un carácter innovador en Camboya y más ampliamente en Asia.

Por un lado, los beneficiarios participan en el diseño de estos servicios a diferentes niveles:

- Los beneficiarios, formados en grupos de artistas, crean los espectáculos que luego se interpretan ante el público en la carpa de Siem Reap (propiedad EPSP), en eventos sociales, o en giras en el extranjero.
- Se realizan regularmente reuniones entre los artistas y el equipo de gestión para evaluar la satisfacción de los beneficiarios. Se aprovecha estas ocasiones para discutir sobre los motivos de abandono de los beneficiarios.

Por otro lado, los salarios de los artistas contratados por PPSE son claramente superiores a la media de los artistas que trabajan en Camboya (4). Además, se han ajustado recientemente los salarios al alza, con el fin de tomar en cuenta las necesidades mencionadas por los artistas.

Por último, la formación a los artistas se hace de manera continua, por profesores de PPSA o a través de asociaciones con escuelas extranjeras, con el fin de mejorar la profesionalización de los artistas.

Se ofrece a los artistas prácticas profesionales en la sede, para que puedan desarrollar capacidades adicionales en su formación artística (recursos humanos, gestión, finanzas, etc.) y ampliar sus oportunidades de trabajo.

Políticas de Recursos Humanos

Los artistas contratados por PPSE tienen dos tipos de contrato de trabajo, uno exclusivo y otro no exclusivo.

Como parte del contrato exclusivo (el más común), el artista siempre puede ofrecer sus servicios artísticos a otra empresa durante la vigencia del contrato. PPSE representa al artista para asegurar una remuneración justa y fructífera por parte del empleador del artista de Phare. Este recibe una remuneración fija, por cada una de sus actuaciones y un seguro de salud / accidente para él y para dos de los miembros de su familia.

⁴ Según un estudio publicado en agosto de 2014 en Cambodian Living Arts, "Training & employment needs assessment on cambodian performing arts sector".





La política de recursos humanos está escrita en el manual para los empleados «Employee Handbook». Este manual, firmado por todos los empleados, incorpora un código de conducta e integra aspectos específicos de confidencialidad y de los mecanismos de resolución de quejas.

Los empleados que trabajan para PPSE, provienen en su mayoría de comunidades khmères y benefician de contratos de trabajo locales y de un seguro de sanidad/accidente. Los contratos de trabajo describen las responsabilidades de cada empleado y las características de sus puestos de trabajo: términos, lugar de trabajo, horarios, remuneraciones, beneficios sociales, derechos, política de protección y sanidad, condiciones de ruptura.

El equipo de PPSE cuenta con varios gerentes y empleados de nacionalidades extranjeras que están, en su mayoría, vinculados a PPSE por un contrato de trabajo local o como voluntarios internacionales.

PPSE contribuye al coste de la seguridad sanitaria para los empleados de nacionalidad extranjera, y cubre los accidentes de trabajo. Por otro lado, PPSE ha formalizado una política de seguridad en el trabajo y forma a sus empleados, varias veces al año, a los procedimientos a adoptar en caso de emergencias.

La remuneración de los empleados respeta la legislación en cuanto al salario mínimo. La fijación de los salarios se hace caso por caso, y se revisan cada ano en función del presupuesto anual y del desempeño de los equipos. No obstante, cabe destacar que PPSE no tiene una escala salarial definida y accesible a todos los empleados de la empresa. Además, se requiere que los empleados no revelen sus salarios (como se explicita en una cláusula de confidencialidad del manual de RRHH). Se observa también una diferencia notable entre el salario más bajo y el salario más alto (ratio 1/23).

La Dirección de RRHH evalúa anualmente la necesidad de formación del personal basándose en entrevistas individuales con los empleados y los responsables de equipo. Se ofrecen regularmente formaciones a los empleados (ej: el equipo del departamento de ventas fue formado en 2014 en el tema de relaciones con los clientes).

Estas entrevistas individuales son también la ocasión para la Dirección de RRHH de evaluar la satisfacción de los empleados. Por último, se realiza una entrevista a cada empleado que sale de la empresa para identificar los motivos de la salida.

Principios éticos

Política medioambiental: PPSE ha llevado a cabo una serie de iniciativas a favor de la protección del medioambiente, por ejemplo, mediante la promoción de la utilización de materiales reciclados y de LED en los espectáculos, e iniciando colaboraciones para reducir el impacto medioambiental de sus actividades (uso de biocombustibles).

PPSE participa también en acciones locales, para sensibilizar a la comunidad en cuestiones medioambientales.

Responsabilidad respecto a la comunidad: Gracias a su modelo, PPSE ayuda a estructurar el sector artístico local promoviendo competencias locales (ya sea de artistas o del personal de la sede, que con el tiempo estarán compuestas únicamente por empleados khmers). La identidad regional está en el centro de los temas tratados en los espectáculos y retransmitidos en Camboya y en el extranjero. En Siem Reap, meca del turismo en Camboya, PPSE juego un papel crucial como promotor de la creatividad cultural local de calidad para una demanda exigente.

Transparencia financiera y fiscal: Se auditan anualmente los estados financieros de PPSE y, aunque no se hagan públicas, se ponen a disposición de todas las partes interesadas. No se observa ninguna infracción de las normas fiscales.

Beneficio

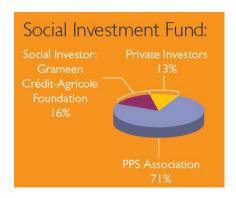
La estrategia definida y su puesta en práctica para alcanzar sus objetivos sociales, se basa en un modelo económico sólido: las previsiones financieras, conformes con el proyecto social, reflejan la sostenibilidad del proyecto.

La empresa, con poco más de dos años de actividad, está cerca de alcanzar el punto de equilibrio previsto para el año 2015⁵. La estructura financiera de la empresa es transparente, y esta disponible en la <u>página web de PPSE</u>:

⁵El punto de equilibrio se alcanzó finalmente, antes de la fecha límite fijada por las proyecciones financieras.







La Carta Social de PPSE establece como principio esencial, la persecución de la sostenibilidad económica y financiera. De acuerdo con esta carta, la maximización del beneficio no es un objetivo primordial. La carta social también regula el uso de los dividendos de los accionistas, los cuales deben ser utilizados en su totalidad para proyectos sociales y en ningún caso para un enriquecimiento personal. Se espera que se repartan los dividendos en 2016, a altura del 15% de los beneficios, según las proyecciones financieras. El monto exacto de los dividendos a repartir se discutirá durante la reunión del Consejo Administrativo en el futuro.

Para asegurar la sostenibilidad de la misión social, la carta social y el acuerdo de accionistas rigen la estructura del accionariado y las condiciones de salida de los accionistas: en teoría, PPSA sigue siendo el accionista mayoritario de PPSE durante los siguientes 99 años, a menos que esto pueda poner en peligro PPSA o PPSE.

Alianzas

Las dos entidades colaboradoras con PPSE y PPSA, trabajan complementándose u y reforzándose unas a otras: PPSA proporcione una formación de calidad y duradero par los artistas, asegura su seguimiento y ofrece su experiencia y apoyo técnico a PPSE.

PPSE asegura las oportunidades de trabajo para los artistas profesionales formados por PPSA.

PPSE remite el monto por regalías a PSSA y constituye un pilar para la asociación.

PPSE se apoya también en colaboraciones con escuelas extranjeras de arte para fortalecer la formación de los artistas, así como diversas empresas productoras de espectáculo en vivo, entre los cuales esta Phare Ponleu Selpak International y Clowns d'ici et d'ailleurs.

Análisis transversal

Puntos fuertes:

Compromisos sociales concretos

Proyecto social innovador y relevante en el contexto de Camboya

Fuerte arraigo cultura y social

Estructura clara para la gestión de beneficios

Puntos a supervisar:

Fortalecimiento de políticas de recursos humanos (especialmente en los aspectos de la compensación de los empleados/escalas de sueldos).

Seguimiento de la estrategia de selección para asegurar que los grupos desfavorecidos siguen estando en el centro del proyecto, incluso si la política de diversidad social promueve la apertura a grupos de todos los orígenes y clases sociales.