







Universidad de los Andes
Facultad de Administración

CÁTEDRA CORONA

10

Responsabilidad social corporativa

como estrategia de negocio

HENRY GÓMEZ - PATRICIA MÁRQUEZ

© 2004, Universidad de los Andes
Facultad de Administración
Cátedra Corona

María Lorena Gutiérrez
Profesora asociada
Decana Facultad de Administración

Comité de publicaciones:
Fernando Cepeda Ulloa
Profesor

Carlos Dávila L. de Guevara
Profesor titular

Manuel Rodríguez Becerra
Profesor titular

Elvira Salgado Consuegra
Profesora asociada

Piedad Salgado Camacho
Coordinadora administrativa

Cra. I No. 18^º70, Ed. RGC, Bogotá, D.C.
Tels. 3324555 Fax: 3324551

WEB: <http://administracion.uniandes.edu.co/publicaciones>

Corrección de estilo, pre prensa y prensa
Proceditor Ltda.
proceditor@yahoo.es, proceditor@etb.net.co

ISSN: 1657-477X

Primera edición.
Bogotá, D. C., octubre de 2004

Prólogo

En diciembre de 1996, la Organización Corona donó a la Facultad de Administración unos recursos para el financiamiento de una silla profesoral, con el fin de contratar a un profesor de muy alto nivel académico que incorporara nuevos conocimientos estratégicos y esenciales para el desarrollo de excelentes profesionales en el área de la administración.

En 1997 se creó el programa Visitantes distinguidos, Cátedra Corona, por medio del cual se ha invitado a profesores de universidades extranjeras y nacionales, por periodos cortos, para que compartan una variedad de experiencias y conocimientos actualizados con los estudiantes y profesores de la Facultad, a través de conferencias y seminarios. Este esquema ha permitido convertir la idea original de tener una silla profesoral en un mecanismo dinámico, variado y flexible.

En términos generales, el programa Visitantes Distinguidos, Cátedra Corona, ha generado un valioso intercambio de experiencias investigativas y docentes con un impacto renovador y estimulante en la labor académica de la Facultad. Así mismo, ha fortalecido las vinculaciones con la co-

CÁTEDRA CORONA IO

unidad académica internacional en las diferentes áreas de la administración y ha contribuido a recibir retroalimentación sobre su orientación, problemática y planes futuros.

Los visitantes distinguidos pertenecen a tres categorías: profesores extranjeros, profesores colombianos y empresarios. Los profesores extranjeros han permanecido en la Facultad por períodos de una semana de intensa actividad. Con las visitas de profesores e investigadores nacionales se busca establecer alianzas estratégicas que ayuden a consolidar la enseñanza de la administración en el país. Por último y a fin de acercar más la universidad al sector empresarial, se han programado encuentros con importantes empresarios colombianos dispuestos a compartir sus experiencias.

El trabajo que desarrollan los profesores durante su estadía lo planea el área respectiva de la Facultad. De esta manera, se pretende que las visitas sean el primer paso para crear relaciones de largo plazo. Además, el programa busca promover tanto el contacto con colegas extranjeros como el viaje de profesores de la Facultad a instituciones académicas en el exterior. Estos encuentros están sujetos a las agendas que puedan beneficiar las líneas estratégicas de la Facultad. Del mismo modo, se espera un impacto mayor en el país, que fortalezca la categoría de profesor nacional visitante.

A continuación se presenta una tabla con el número de Visitantes Distinguidos, Cátedra Corona, que ha recibido la Facultad.

Cátedra Corona
Visitantes distinguidos, 1997-2003

Profesores	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Total
Organizaciones	1	3	3	2	4			13
Mercadeo		2	1	4	4	3	6	20
Negocios internacionales		1	1		8	2		12
Estrategia		5	2			1	1	9
Historia empresarial		2	2	1	1		1	7
Finanzas	1	2	1	1		1	1	7
Administración pública			2	1				3
Economía	1	1	1					3
Empresarismo				1		1	1	3
Otros temas	4	2	1	2	2	1	4	16
Subtotal profesores	7	18	14	12	19	9	14	93
Empresarios			3		2			5
Total	7	18	17	12	21	9	14	98

PRÓLOGO

Uno de los resultados del paso de los visitantes distinguidos por la Facultad es la publicación de una de sus conferencias. Este décimo número de la serie Cátedra Corona, presenta la conferencia "Responsabilidad social corporativa como estrategia de negocio" que los profesores Henry Gómez Samper y Patricia Márquez dictaron en noviembre de 2003.

*Comité de Publicaciones
Octubre de 2004*



Contenido

	Introducción	1
I.	Antecedentes en Venezuela	5
II.	El caso latinoamericano	19
	Bibliografía	43
	Serie Cátedra Corona	49



Introducción*

La empresa C. A. Ron Santa Teresa, que opera la Hacienda Santa Teresa, fue fundada en 1796 y es el principal empleador del municipio de Revenga, donde la tasa de desempleo alcanza el 65 por ciento (43.000 habitantes). Las tierras de la hacienda, destinadas a la siembra de caña y café, han sido objeto de invasiones, las cuales se han resuelto mediante negociaciones. En febrero de 2003, tres jóvenes de la banda "La placita" asaltaron a mano armada a un vigilante de la empresa y le quitaron el armamento y la radio. Con el propósito de neutralizar a los delincuentes, el Departamento de Protección Integral detuvo a dos de los agresores y los puso a disposición de la policía del municipio, ofreciéndoles dos opciones: Quedarse en manos de la policía o hacer trabajos de siembra y control de incendios durante tres meses, a cambio de alojamiento y alimentación.

Después de una breve negociación, ambos agresores escogieron la segunda opción. Días después solicitaron incluir al resto de la banda y se dio inicio a un proyecto dirigido a transformar al grupo en *líderes de cambio* mediante el trabajo y la inserción social. Este primer grupo se constituyó con 22 jóvenes con antecedentes, entre esos 5 homicidas, con edades entre 13 y 34 años. Posteriormente se buscó y se creó un segundo grupo con 34 integrantes de la banda rival, "El Cementerio" (12 homicidas). Para septiembre de 2003 ya existe una lista de espera de cuatro bandas con cerca de

* Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas – Venezuela. Preparado con los auspicios de la Cátedra Corona, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá – Colombia, enero de 2004.

120 jóvenes adicionales que desean unirse al proyecto. Los jóvenes participan, dirigidos por personal especializado, en sesiones de grupo (visión personal a cinco años, autoestima, apoyo psicológico, crímenes cometidos, compromiso con el proyecto) y asumen tareas que van desde la siembra de linderos, hasta la siembra de café y frijol, trabajo en la comunidad (limpieza, pintura, etc.). Tres veces por semana practican el *rugby*, deporte que exige un estrecho trabajo en equipo a la vez que da oportunidad de destacarse a jugadores que no han alcanzado posiciones de liderazgo en la banda.

En septiembre de 2003, la empresa atribuyó al programa los siguientes resultados (Vollmer, 2003):

- Siembra de un cerco vegetal a relativo bajo costo; siembra y cosecha de café, etc.
- Acceso a información delictiva en la zona (mafias, tráfico de armas y droga).
- Autoridad moral para influenciar sobre la estrategia del municipio, *goodwill* de las madres de los jóvenes y el resto de la comunidad.
- Una caída en el índice delictivo.

La experiencia relatada ilustra cómo esta empresa –al igual que otras de Venezuela– se ven en la necesidad de darle un nuevo giro a la práctica de la responsabilidad social corporativa. Durante años, la empresa había destinado recursos a servicios de educación y salud en el municipio, pero sin lograr detener las amenazas a su propiedad. Antes que seguir una práctica pasiva, orientada a proyectar imagen, se precisan mecanismos que vinculen a la empresa con la sociedad y generen resultados tangibles. Es más, la coyuntura de nuestra sociedad exige a todas las empresa a buscar nuevas maneras de generar valor social o correr el riesgo de desaparecer. De allí que, para la empresa que se proyecta hacia el futuro, la responsabilidad social y la estrategia de negocios van de la mano.

Las empresas venezolanas operan actualmente bajo amenazas de diversa índole, que han disminuido el parque industrial y generado una tasa de desempleo

en la fuerza laboral nunca antes registrada. Algunas presiones provienen del impacto causado en el país por una contracción económica sin precedentes en América Latina, desatada por una crisis política luego de más de dos décadas de recesión. A ello se suma una legislación laboral rígida y onerosa, que cohibe a las empresas a la hora de crear empleo, circunstancia que ha incidido de manera significativa sobre el tamaño del mercado y el comportamiento de los consumidores.

Como si fuera poco, hay a la vez nuevas fuerzas que sacuden a las empresas. El gobierno del Presidente Hugo Chávez ha aplicado políticas económicas orientadas a impulsar un proyecto político que, además de propiciar un clima inflacionario y volátil, son poco favorables para el sector empresarial. Más aún, al auspiciar los conflictos sociales que han aflorado en la sociedad venezolana, ha desatado hostilidad hacia las empresas¹.

El momento que vive el país luce propicio para replantear la responsabilidad social; es decir, idear esquemas que se dirijan en forma más directa a las condiciones sociales del entorno en que operan las empresas. Se precisan mecanismos que, además de ser viables, se adapten mejor a las necesidades del medio. De allí que este trabajo examine la experiencia que ha emergido en Venezuela en materia de responsabilidad social y explore nuevas modalidades de acción que generen valor social, a la par del valor económico. Una de

¹ Figuran entre las políticas consideradas hostiles a las empresas, aplicadas por el gobierno a partir de febrero de 2003: (1) Negar divisas para la importación de insumos a empresas culpadas de haber apoyado un intento de golpe de Estado, tildadas de *golpistas*; (2) Fijar un control de precios por debajo del precio del mercado; (3) Importar productos de primera necesidad mediante entes oficiales sin el correspondiente pago de aranceles; (4) Transportar dichos productos en vehículos de las Fuerzas Armadas; (5) Vender tales productos en mercados públicos operados por personal del gobierno y de las Fuerzas Armadas; (6) Colocar en *lista negra* a empresas que tradicionalmente surtían a la industria petrolera y demás empresas del Estado; (7) Dar orden a empresas del Estado y a sus contratistas de no emplear profesionales despedidos de la industria petrolera; (8) Debilitar las instituciones (por ejemplo, proyecto de ley mordaza para silenciar a los medios de comunicación, proyecto de ley para elevar el número de jueces del Tribunal Supremo y designar allegados del gobierno, abierto apoyo a invasores de fincas mediante instrucciones impartidas a la Guardia Nacional).

ellas abarca el empleo de estrategias dirigidas a emprendedores pertenecientes a sectores pobres de la sociedad que se mueven en una floreciente economía informal.

El trabajo comienza con un recuento del alcance de las actividades de acción social emprendidas por empresas venezolanas a partir de los años 60. Luego comenta el impulso que cobra la responsabilidad social corporativa en el mundo actual, los factores que influyen sobre la modalidad de alianzas con fines sociales y algunos de los cambios que presenta el entorno de la empresa venezolana. Seguidamente examina nuevas oportunidades de acción, mediante medidas que acerquen la responsabilidad social corporativa a la estrategia de negocios.

I. Antecedentes en Venezuela

La responsabilidad social corporativa en Venezuela ha venido articulándose desde hace casi 50 años. Una nueva actitud empresarial se manifestó en 1963, cuando un centenar de renombrados empresarios y ejecutivos se reunieron en Maracay y acordaron lineamientos pertinentes a la acción social de la empresa (Seminario Internacional de Ejecutivos, 1963). Allí se estableció (1963:4) que "no puede haber bienestar económico sin bienestar social... la colaboración de la empresa en la solución de los problemas sociales... es inversión en la empresa" y, a manera de advertencia: "Está aquí envuelto nada menos que la supervivencia de la empresa privada en nuestra sociedad".

Tal como es el caso de Venezuela en la actualidad, a comienzos de los años 60 el sector empresarial vivía momentos de gran preocupación. La desconfianza que acompañó la transición política de la dictadura a un nuevo régimen democrático hizo que, para 1959, las reservas internacionales descendieran a la mitad del nivel alcanzado en 1957 y en años posteriores seguían reduciéndose (Tejero y Gómez, 1967:38). Eran los tiempos cuando Fidel Castro, con el apoyo de la Unión Soviética, buscaba exportar su revolución y auspiciaba actos terroristas en contra del nuevo gobierno y se descubrió en una playa del oriente venezolano un cargamento de armas y municiones provenientes de Cuba. Los participantes en el encuentro de Maracay, al comentar las condiciones en que se encontraba la fuerza laboral venezolana, su bajo nivel de ingreso, los problemas de educación, salud y vivienda que adolecía, y una tasa desempleo que rondaba en el 14 por ciento, alcan-

zaron "la conclusión unánime... [de que] *estamos en emergencia*" (Seminario, 1963:10).

El encuentro de Maracay rápidamente dio frutos. En 1964 fue creado el Dividendo Voluntario para la Comunidad, que institucionalizó el movimiento de responsabilidad social de la empresa. Eugenio Mendoza, principal promotor del encuentro, buscaba que las empresas aportaran al Dividendo del 1 al 5 por ciento de sus utilidades, y pronto contó con la afiliación de 425 empresas. También se atribuyen al espíritu desencadenado por el Seminario de Maracay la creación del IESA en 1965, así como el fortalecimiento de la Universidad Católica Andrés Bello y otras instituciones apoyadas por el sector privado.

No obstante el impulso a la responsabilidad social corporativa generado mediante el encuentro de Maracay, el hecho es que las principales empresas ya la practicaban. En 1959, un estudio del sociólogo George Hill encontró que la contribución voluntaria (es decir, independiente de las obligaciones previstas en la ley del trabajo y en contratos colectivos) de apenas 36 de las principales empresas venezolanas alcanzaba los 4 millones de dólares de aquella época (Mendoza, 1963:188). Parte importante de este monto lo aportaban las empresas lideradas por Eugenio Mendoza, por muchos años el principal inspirador de la responsabilidad social de la empresa en el país, y buena parte del resto la industria petrolera extranjera, hoy nacionalizada. En efecto, varias empresas venezolanas antecedieron a muchas de las multinacionales en promover programas de responsabilidad social.

A. Años de turbulencia

La economía venezolana y las empresas del país prosperaron notablemente durante los años que siguieron al encuentro de Maracay. No obstante la mencionada recesión económica de comienzos de los 60, la economía creció a un ritmo espectacular, alcanzando un promedio anual de 7 por ciento durante 23 años, desde 1950 a 1973 (Escobar, 1984:75). Según el célebre estudio sobre la ilusión de armonía que caracterizaba al país, "por largos años se ha vivido una

situación en la que el clima predominante ha sido *hay pa'todo* porque *hay pa'todos*"; sin embargo, al examinar los datos de la distribución de ingreso presentados por Asdrúbal Baptista en el mismo estudio, concluye que "*ha habido mucho más para algunos que para otros*" (Naím y Piñango, 1984:555).

A modo de ilustración, hacia finales de los años 70 se señalaba que apenas cuatro grupos económicos ocupaban posiciones dominantes en ocho importantes sectores privados: petroquímica, acero, electricidad, cemento, azúcar, cerveza, papel y pinturas (Gil, 1978; citado en Malavé, 2000:18). Pero la bonanza terminó en 1981 al derrumbarse los precios del petróleo y devaluarse el bolívar, cuyo valor había permanecido estable por espacio de varias décadas. Al cabo de pocos años, varios de los grupos que operaban en los sectores mencionados cedieron su posición a empresas multinacionales. Sentencia Malavé (2000:28): El final de siglo, después de las crisis económicas y el terremoto político, se caracteriza por una economía en recesión, el desmantelamiento de industrias y cadenas comerciales nacionales, las reestructuraciones, fusiones y adquisiciones de empresas y grupos económicos [y] la entrada en escena de empresas de diversos países (de dentro y fuera de la región)...

Para los años 90, además de un sector empresarial en desbandada, la sociedad se mostraba cada vez más dividida y por primera vez el país sufrió una pronunciada emigración de profesionales hacia el exterior. Progresivamente, una clase media que hasta comienzos de los años 70 acudía a servicios públicos de educación, salud, seguridad, transporte y esparcimiento, buscaba proveérselos por medios privados. Algunas urbanizaciones llegaron a cerrarse al tránsito terrestre y fueron dotadas de vigilancia privada. En efecto, quienes podían hacerlo se apartaban cada vez más del común de los venezolanos, que residían principalmente en zonas donde los servicios públicos brillaban por su ausencia o se deterioraban; y cuanto más se apartaban unos y otros, más se germinaba la polarización. Para colmo, en Caracas la división social alcanzó características geográficas, al concentrarse la población marginada en zonas que abarcaban el oeste de la ciudad y los cerros ubicados hacia el este.

El gobierno de Hugo Chávez ha capitalizado el resquebrajamiento de la sociedad y alimentado el resentimiento social, lo cual contribuye a la crisis política que vive el país. Más aún, lejos de aprovechar la bonanza petrolera para activar la economía, aplica medidas que penalizan el sector empresarial, elevan la tasa de desempleo y aumentan la pobreza. A tales medidas se suma el control de cambios introducido a comienzos de 2003 y mantenido desde entonces, no obstante la progresiva acumulación de divisas en poder del Banco Central. Mientras tanto el resentimiento social ha llegado a tal punto que el Presidente mantiene un margen de apoyo significativo, a pesar de la tasa de inflación –la más elevada de América Latina– que azota a los más pobres.

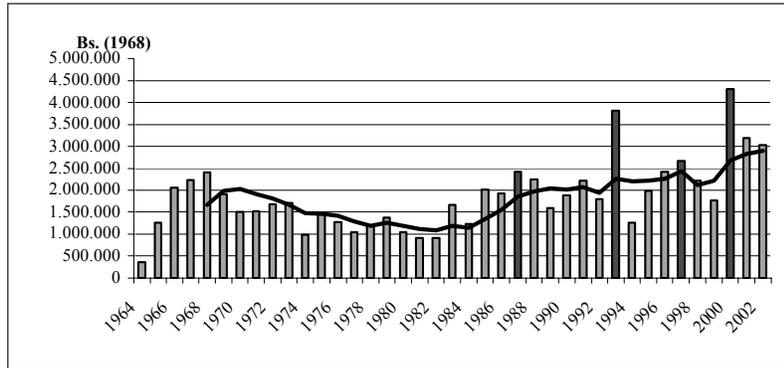
Ante tal circunstancia, las principales empresas, junto con fundaciones privadas, organizaciones de la sociedad civil y otras instituciones, se han propuesto buscar mecanismos que permitan tender puentes de reconciliación en la sociedad venezolana y sentar las bases de una futura reconstrucción de la economía. Con ello, se robusteció en el país el interés de las empresas en la responsabilidad social corporativa. Algunas de ellas, como la que se describe en la introducción del presente trabajo, no han tenido opción y han sabido convertir su circunstancia en oportunidad de iniciativa social.

B. El alcance de la acción social actual

El registro más completo de la acción social en Venezuela es el monto anual recaudado por el Dividendo Voluntario para la Comunidad, cuyo origen ya se comentó. En efecto, las cifras presentadas en el Gráfico 1, expresadas en bolívares constantes, proporcionan una idea de las asignaciones que, en materia de inversión social, ha tenido la empresa privada venezolana durante casi 40 años (Martínez, 2004). La línea en negro, un promedio móvil en períodos de 5 años, expresa la tendencia general de las contribuciones de la empresa privada en dicho lapso.

A simple vista puede observarse que en los primeros años del Dividendo hubo un gran auge de las ac-

Gráfico I. Contribuciones al Dividendo Voluntario para la Comunidad, 1964 a 2002 (bolívares constantes de 1968)



Fuente: Martínez (2004).

tividades de acción social, reflejada en el creciente volumen de contribuciones. Sin embargo, luego de esta euforia inicial, las contribuciones comienzan a disminuir progresivamente hasta finales de los años 70, ijustamente en la época de bonanza petrolera! Los elevados montos en cuatro de los 38 años reflejan situaciones de emergencia nacional, el último de los cuales fue el desastre ocurrido en el litoral central, cuando los cerros se derrumbaron sobre zonas pobladas.

Curiosamente, los puntos de recaudación más bajos aparecen en los años 82 y 83, los cuales representan el inicio de la posterior crisis económica y social de Venezuela. Cabe destacar que a partir de esos años la tendencia de la recaudación del Dividendo ha ido aumentando progresivamente, quizá debido a la importancia que ha tomado el tema de la responsabilidad social. Durante los últimos años el Dividendo ha introducido nuevos programas para canalizar el aporte que recibe de las empresas, así como para orientarlas en materia de acción social, como el programa de escuelas rurales y el aporte voluntario por nómina (la empresa lo descuenta del sueldo del trabajador y lo complementa). La actividad ampliada ha incrementado su ámbito de operaciones².

² El Dividendo Voluntario para la Comunidad recaudó en 2002 un total de 2.690 millones de bolívares (aproximadamente US \$2,6 millones, destinados a 52 proyectos que beneficiaron a 16.498 personas. Su programa de Escuelas Rurales apoya a 282 escuelas con un total de 12.566 niños (*Informe 2002*).

La Cámara Venezolano-Americana de Comercio y Producción (Venamcham), creada inicialmente por filiales de empresas norteamericanas, es hoy la más grande del país y también promueve la responsabilidad social corporativa. Su Comité de Alianza Social agrupa representantes de unas 36 empresas, en su mayoría miembros del Dividendo. De las 36, algo más de la mitad, son multinacionales. Con el propósito de facilitar la gestión social de las empresas ha publicado una serie de guías, con las que se apoya la presentación de foros y talleres, a los que también asisten representantes de instituciones sin ánimo de lucro y entes públicos (Acedo, 2002; Venamcham, 2002; 2000).

Es de suponer que toda empresa que auspicie programas de acción social evalúe los resultados alcanzados, pero tal información no está disponible. No obstante la ambiciosa actividad de promoción que adelanta Venamcham, hasta el momento no ha publicado datos sobre la magnitud de la inversión social realizada por las empresas representadas en el Comité de Alianza Social, monto que sin duda se solapa con los recursos destinados a tal fin por las empresas afiliadas al Dividendo.

Con el propósito de medir el alcance de la responsabilidad social corporativa, Venamcham comisionó un estudio mediante un muestreo *no probabilístico* de 70 empresas en la región central, de las cuales participaron 52 (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2000). El 75 por ciento de ellas afirmó tener una política explícita de colaboración con la comunidad. De éstas, el 34 por ciento otorga particular importancia a la educación; el 63 por ciento (de las 52) ejecuta su acción social directamente, y el 23 por ciento mediante otros intermediarios. Tales cifras muestran, al menos para empresas de cierto tamaño ubicadas en la región central, una inclinación favorable hacia la responsabilidad social.

La inversión social realizada directamente por algunas empresas y las fundaciones vinculadas con ellas alcanza montos importantes. Así, la empresa telefónica privada Cantv aportó más de Bs. 2 millones entre 1997 y 2002 (*Veneconomía Mensual*, 2002:2), mientras que la estatal Petró-

leos de Venezuela, según la misma fuente, aportó a proyectos sociales, sólo en 2002, montos del orden de los Bs. 25 millardos (US \$2,4 millones). Así mismo, el Banco de Venezuela/Grupo Santander publicó en 2003 su primera memoria de responsabilidad social. El interés que dicho tema despertó en el país también fue capitalizado por Banesco, entidad financiera que publicó un extenso listado de instituciones y programas sociales a las que destinó montos significativos a lo largo de cinco años.

Las empresas también han realizado aportes puntuales. A partir de 1998 destinaron recursos significativos a una serie de estudios sobre la pobreza en el país, dirigidos por la Universidad Católica Andrés Bello y la Asociación Civil para la Promoción de Estudios Sociales. Además, asignaron montos importantes a las emergencias causadas por derrumbes e inundaciones en los estados de Vargas y Apure, particularmente por la vía del Dividendo. Sin embargo, no es posible contabilizar la inversión social en su totalidad. Ello significaría tomar en cuenta donaciones de toda índole obtenidas directamente por instituciones religiosas, educativas y de otro orden, así como las que hacen pequeños negocios a lo largo y ancho del país para el sostenimiento, por ejemplo, de equipos deportivos y su asistencia a torneos celebrados tanto en la localidad como en lugares alejados³.

En síntesis, la responsabilidad social corporativa, entendida como dádivas o aportes puntuales, ha sido practicada en Venezuela durante años pese al clima económico volátil que desde hace más de dos décadas incide sobre las empresas. Se manifiesta mediante aportes a programas que han retomado su impulso inicial, como los del

³ Aunque al menos uno de los más conocidos programas de acción social que se adelantan en Venezuela se apoyó inicialmente en la orientación recibida de una fundación colombiana (el de apoyo a la microempresa auspiciado por la Fundación Eugenio Mendoza, que tomó como modelo el de la Fundación Carvajal), pareciera que la práctica de acción social en Colombia también tiende a concentrarse en las principales empresas. Así, la Asociación Nacional de Industriales, la más importante agrupación empresarial del país, emprendió en 1995 una encuesta en la que su presidente exhortaba la participación de sus 600 afiliados; sin embargo, sólo 138 de ellos atendieron el llamado (Toro y Rey, 1996).

Dividendo, así como a la hora de presentarse emergencias y campañas de recolección de fondos para diferentes causas. Siguiendo la tendencia que se observa en el mundo actual, es cada vez más aceptado que la empresa asuma un papel proactivo frente a la sociedad, más aún en razón de la actual turbulencia política y el crecimiento desmesurado de la pobreza. No obstante, al parecer sólo las principales empresas se han propuesto replantear la práctica de la responsabilidad social con el propósito de enfrentar la actual coyuntura del país. De igual manera, más allá del Dividendo, parecen ser pocas las organizaciones benéficas con las cuales las empresas han establecido alianzas que impliquen emprendimientos a escala mayor.

C. La responsabilidad social como deber

El actor de mayor poder económico mundial es la empresa privada. Desde hace medio siglo –mucho antes de haberse desatado la ola de privatizaciones en el Este europeo y otras regiones durante la década de los noventa– la gran empresa corporativa se percibe como la institución dominante del mundo moderno (Berle y Means, 1944:136). A medida que el capital privado impulse la economía global y supere el poder económico de los gobiernos, las grandes empresas adquieren cada vez más conciencia de cómo pueden ellas influir sobre el progreso económico y social en el mundo entero. Conseguir que tal poder económico –unido a las competencias de gestión que distinguen a la empresa moderna– se ponga al servicio de lo social, podría lograr resultados favorables a relativo corto plazo. Como lo advierten Aguirre, Castillo y Tous (1999): “La empresa tiene capacidad de ser un motor de cambio social, porque desempeña, en buena medida, un papel de liderazgo en la sociedad moderna”. A ello se suma que la empresa puede movilizar recursos y aplicar prácticas de gestión que buscan enfocar los objetivos para lograr y superar las barreras que se antepongan.

Hoy día la línea divisoria entre gobierno y empresa se torna cada vez más borrosa. Según Castillo (1997), “en el futuro asistiremos a un sector privado empresarial más *social* junto a un sector público más *empresarial*”. En

América Latina, la participación del sector empresarial en asuntos de gobierno ha sido una constante. Las empresas ubicadas en lugares aislados –con actividades mineras y petroleras, por ejemplo– han provisto variados servicios a la población local. Así mismo, en diversos países los gobiernos encomiendan a la empresa privada la construcción de obras de infraestructura y el manejo de las instalaciones, como en el caso de las autopistas y los aeropuertos. Encargan también la prestación de servicios públicos tanto a empresas como a organizaciones de la sociedad civil, que van desde escuelas primarias hasta puestos de salud, como en el caso de Chile y Costa Rica, entre otros países (Navarro, 1994).

La frontera cada vez más borrosa entre gobierno y empresas también se manifiesta entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. En el siglo 21 “parece estar claro que la empresa, el gobierno y la sociedad deben colaborar el uno con el otro para crear las condiciones políticas y económicas que faciliten el desarrollo social y el crecimiento económico” (Post, 2002:486). Sostiene James Austin que la gestión de las empresas en el nuevo siglo se distinguirá por las alianzas, entre ellas las que sean emprendidas con organizaciones de la sociedad civil (Austin, 2002).

La posibilidad de entablar alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil se facilita en la medida en que éstas proliferen.

D. El tejido de organizaciones sociales

La estrecha participación de la empresa en actividades de gestión social –que van desde el apoyo a la cultura hasta la prestación de servicios de salud– es ya realidad en los países más desarrollados. Tareas comúnmente a cargo de organismos públicos pueden realizarse con mayor eficiencia si son ejecutadas por empresas privadas u organizaciones sin ánimo de lucro. Según el consultor de gestión Peter Drucker (1994:185): “En Estados Unidos ninguno de los programas de los últimos cuarenta años en que hemos tratado de resolver un problema social mediante acción gubernamental ha producido resultados significativos. En cam-

bio, las entidades independientes, sin ánimo de lucro, han obtenido resultados impresionantes”.

En Estados Unidos operan unos 1,6 millones de organizaciones sin ánimo de lucro que ofrecen servicios al público (Austin, Childress y Reavis, 2003:2) y dan empleo a casi el 8 por ciento de la fuerza laboral, cifra inferior a la registrada en Países Bajos, Irlanda, Bélgica e Israel, pero muy por encima del 4,8 por ciento registrado en 22 países para los cuales se dispone de información (Salomon, et al., 1999:32). Tan impresionante es el crecimiento de estas organizaciones y la magnitud de los fondos que mueven las llamadas empresas sociales en países industrializados, que se les denomina el Tercer Sector⁴.

América Latina, sin embargo, carece de un tejido de organizaciones sociales comparable al de los países desarrollados. El estudio más completo del alcance del Tercer Sector, realizado en 22 países bajo la coordinación de la Universidad Johns Hopkins, coloca a América Latina ligeramente por encima de los países del Este europeo. Los cuatro países latinoamericanos incluidos en el estudio arrojaron cifras correspondientes al porcentaje de empleo atribuible al sector no lucrativo –la única medición viable de estimar– bastante por debajo del promedio de 4,8 por ciento (Salomon, et al., 1999:32). De los cuatro países de la región, Argentina presenta el sector de mayor tamaño en términos de la referida medición (3,7 por ciento); Colombia, Brasil y Perú, 2,3 por ciento y la mayor diversidad de instituciones, mientras que México ocupa una posición a la zaga de los demás con apenas 0,4 por ciento.

Para el caso de Venezuela no fue posible conseguir información similar a la anterior. Durante los últimos años el número de organizaciones de la sociedad civil que prosperan se correlaciona con las políticas del gobierno de

⁴ No todos concuerdan acerca de cómo concebir el Tercer Sector. En Europa la *economía social* comprende cooperativas, sociedades mutuales y asociaciones; en Estados Unidos se definen como organizaciones “*sin ánimo de lucro*”, lo cual excluye a las cooperativas, mutuales y demás *member serving organizations* (Gutiérrez, Reficco y Trujillo, 2002:2). En Venezuela, el tercer sector, como quiera que se le denomine, es aún pequeño (CISOR, 2002).

turno; el número se elevó notablemente con las políticas de descentralización del Estado en los años noventa y favorecía la práctica de contratar servicios públicos a organizaciones de la sociedad civil, pero declinó una vez el gobierno actual recortó esa práctica (CISOR, 2002:9; González, 1998)⁵.

De modo, pues, que podrá tomar varias décadas construir en América Latina un Tercer Sector comparable al promedio de los países industrializados. Sin embargo, las actuales condiciones sociales de la región son tales que no dan tiempo de esperar a que el mismo se fortalezca. De allí que instrumentar la responsabilidad social en el medio latinoamericano precisa nuevos enfoques.

Que América Latina carezca de un nutrido tejido de organizaciones de la sociedad civil no tiene por qué impedir a las empresas la práctica de la responsabilidad social. Al proponérselo, las empresas bien podrían comenzar por casa; es decir, mejorando las condiciones laborales de su fuerza de trabajo. En la empresa mediana venezolana dejan mucho que desear las condiciones de seguridad industrial, como por ejemplo el hecho de no exigir el uso de máscaras y guantes en tareas que acarrearán peligro; también es frecuente la deficiente ventilación e iluminación de las instalaciones, lo cual propicia enfermedades. Otro frente de acción social interno a las empresas donde falta mucho por hacer se relaciona con el trato justo del personal y la formación de destrezas para el trabajo (Gómez y Luis-Bassa, 2004; Gómez y Monteferrante, 2004).

En tal sentido, la Comunidad Europea es activo promotor de la responsabilidad social fuera y dentro de la empresa. Reconoce que hasta el presente el concepto se aplica principalmente en empresas grandes, pero busca crear mecanismos para instrumentarla en el común de las pequeñas y medianas (Maroni, 2002). Su *Libro Verde* (Comunidades

⁵ Cabe agregar que tales recortes han sido aún más perentorios como quiera que el gobernador o alcalde se muestra poco afecto al Presidente Chávez, lo cual en algunos casos los ha impulsado a fortalecer la recolección de impuestos regionales municipales, e incluso buscar contribuciones de las empresas ubicadas en su jurisdicción.

Europeas, 2001:4) establece: "Aunque la responsabilidad social de la empresa consiste en generar beneficios, pueden contribuir... al logro de objetivos sociales... como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades". Los principios allí enunciados aluden tanto a políticas internas de la empresa como externas a ella.

No obstante la validez de tales argumentos, la práctica de la responsabilidad social es puesta en un plan pasivo, de recompensa a la sociedad. La nueva visión de la responsabilidad social, aunada con la estrategia de negocios, se centra en generar beneficios.

E. Responsabilidad social genera beneficios

Michael Porter, el célebre estudioso de la competitividad, hace notar que la responsabilidad social no tiene por qué competir con la búsqueda de beneficios (*Harvard Business Review*, 2002:59).

Por largo tiempo se percibió que un objetivo social era diferente y a menudo competía con el económico. Pero tal dicotomía es falsa y representa una perspectiva cada vez más obsoleta. Las empresas no están aisladas de la sociedad que las rodea. Cuanto más se vincule un mejoramiento social con el negocio de la empresa, más pronto generará también un beneficio económico.

Esta nueva visión también la comparten otros especialistas en estrategia empresarial. Señala Rosabeth Moss Kanter (1999), que la responsabilidad social estimula la motivación del empleado al hacerlo sentir partícipe de labores que apoyen su comunidad y, por consiguiente, reduce la rotación en la fuerza de trabajo, brinda a la empresa mejores procesos de selección de personal, la acerca a los consumidores y contribuye a generar lealtad a la marca. Cada vez más, las estrategias desplegadas por las grandes empresas van tomando en cuenta la gran población de escasos recursos. Lo hacen, antes que por cumplir una responsabilidad social, para conocer sus necesidades e idear nuevos productos y servicios

que serán canalizados en el mercado mayoritario (*Debates IESA*, 2003). Vincular la empresa con dicho mercado se facilita mediante la práctica de la responsabilidad social, y al acercarla a la estrategia de negocios, contribuye a la innovación.

Otros consideran que la búsqueda de ventajas competitivas impulsa a las empresas a desplegar la responsabilidad social como algo más difícil de imitar y menos asequible que los recursos tradicionales, como el capital y la tecnología (Hess, Rogovsky y Dunfee, 2002:112s). Así mismo, argumentan que en los mercados de consumo, de trabajo y de capital ha surgido una expectativa moral por parte de los consumidores, trabajadores, inversionistas y demás interlocutores frente a la empresa. Varias encuestas señalan que ciertos consumidores, por ejemplo, están dispuestos a pagar un mayor precio por el producto de empresas que protegen el ambiente, en tanto que algunos fondos de acciones evitan incluir las emitidas por empresas tabacaleras o aquellas cuya política de empleo discrimine en contra de algún grupo de la población. La expectativa moral se combina con el sentir del público en general, manifestado en Estados Unidos, el Reino Unido y otros países, al hecho de que el deber de la empresa, además de generar beneficios y crear empleo, incluye "ayudar a construir una sociedad mejor" (Environics International, 1999).

Sin embargo, una reflexión crítica, emanada en España, país donde la escala empresarial y las actitudes de los empresarios y la alta gerencia bien podrían asemejarse más al medio latinoamericano que al de los países nórdicos y anglosajones, advierte: "El mercado por sí sólo no crea los incentivos suficientes para que las empresas opten por desarrollar estrategias basadas en la responsabilidad social corporativa" (Vidal, 2002). Así, en algunos países europeos ha surgido cierta polémica sobre la emergente obligatoriedad de prácticas de responsabilidad social y el costo que les podría significar a las empresas levantar la correspondiente información y presentarla a las autoridades.

A pesar de la polémica, es evidente que la responsabilidad social de la empresa moderna, tal como es concebida hoy, poco tiene que ver con la forma como se efec-

tuaba la filantropía empresarial en el pasado. Anteriormente consistía en efectuar obsequios, mientras que hoy se vincula con aspectos centrales a la gestión, como la estrategia y el mercadeo. Es más compleja y va mucho más allá al momento de precisar los objetivos que se quieren lograr⁶. Se procura establecer un compromiso entre la empresa o fundación donante y la organización que apoye, auspiciándose un proyecto determinado, sujeto a una evaluación periódica y conjunta de los resultados alcanzados. Claro está que el éxito que puedan alcanzar tales proyectos, instrumentados mediante alianzas, depende de la eficacia con la que las organizaciones de base los ejecuten. En América Latina las condiciones en que operan dichas organizaciones no son las mismas que imperan en países más desarrollados.

⁶ Tal como lo expresa en forma gráfica Rosabeth Moss Kanter (1999) en el título de su artículo sobre estrategias de responsabilidad social: *From spare change to real change*, que significa: "De obsequiar el cambio (es decir, moneda sencilla) a generar cambio".

II. El caso latinoamericano

Varios ejemplos latinoamericanos de gestión exitosa de proyectos sociales manejados por organizaciones sin ánimo de lucro y respaldados por la empresa privada han sido publicados. Un estudio del Banco Mundial analiza experiencias auspiciadas por empresas, aliadas con gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil, entre las cuales se destacan algunas llevadas a cabo en Venezuela y en Colombia (Fiszbein y Lowden, 1999:117ss)⁷. El estudio hace notar la importancia estratégica de tales alianzas: elevan los recursos asignados para combatir la pobreza y a la vez amplían la gama de soluciones disponibles, puesto que la empresa aporta “conocimientos técnicos y credibilidad”. Otro estudio señala que ciertas empresas cuentan con competencias para el desarrollo de funciones sociales difícilmente al alcance de los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil (Hess, Rogovsky y Dunfee, 2002:116).

Pocas alianzas alcanzan las dimensiones de los proyectos que promueve la Business Partners for Development (BPD), cuyos socios son CARE International, el Banco Mundial y destacadas empresas transnacionales en sectores como petróleo, minería y agua, que busca apoyar nuevas vías de acción para fomentar el desarrollo en comunidades pertenecientes a diversos países, entre ellos Argentina, Bolivia,

⁷ Citamos los siguientes ejemplos de programas auspiciados de forma tripartita por empresas, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil. En Venezuela: Escuelas Rurales del Dividendo Voluntario para la Comunidad y Vaso de Vida (Lara). En Colombia, Cooperativas rurales de Sepas (Santander) y Escuela Secundaria del Minuto de Dios (Antioquia).

Colombia, Haití y Venezuela. Sus proyectos apuntan al desarrollo sostenible mediante la gestión social integral a lo largo de diez y veinte años –mientras permanezca la explotación fijada para la zona– abarcando programas de educación, salud, pequeños negocios, microcrédito y gobierno local. Su magnitud da una idea de lo que podría lograrse al establecer compromisos duraderos de acción social con grandes empresas.

Como se deduce del ejemplo de la BPD, un importante impulso al movimiento de la responsabilidad social de la empresa proviene de la preocupación sobre el medio ambiente. Aunque los argumentos a favor de la protección ambiental son válidos en países del mundo entero, los propulsores más insistentes suelen ser los europeos, quienes se proponen medir en forma auditada el desempeño de la responsabilidad social de las empresas. El *Libro Verde* de la Comunidad Europea (2001:4) define la responsabilidad social corporativa como un concepto donde “las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un ambiente más limpio”; su capítulo sobre informes y auditorías se remite a los aspectos sociales y ambientales, donde los primeros tratan sobre la participación de los trabajadores en el diálogo social, la formación y la igualdad de oportunidades.

Ante el crecimiento de la pobreza que vive gran parte de América Latina y las repercusiones que ello tiene sobre las empresas, luce menos apremiante centrar las prácticas de responsabilidad social en la conservación de la flora y las especies animales, y la calidad del aire o del agua de los ríos. Salvo el caso de las industrias extractivas y una que otra planta industrial que recicla aguas usadas, tales aspectos poco tienen que ver con los programas de responsabilidad social de la empresa latinoamericana, cuyo aliciente, por ejemplo, es mejorar su imagen ante una sociedad que tiende a cuestionar el papel que desempeña.

Otro aspecto pertinente al caso latinoamericano es la ausencia de una tradición filantrópica, como la que existe en Estados Unidos. En ese país el espíritu de colaborar con instituciones benéficas es de larga data. Robert Putnam (2000:48), connotado estudioso de las redes sociales,

señala que "hoy, al igual que hace 170 años, los norteamericanos son más propensos a participar en asociaciones voluntarias que los ciudadanos de los demás países". La Harvard Business School, que actualmente coordina una red de destacadas escuelas de negocios latinoamericanas con el objeto de examinar la gestión de la iniciativa empresarial social en la región, explica que dio origen a su programa de investigación y docencia sobre el tema en razón de la gran participación de sus egresados en juntas directivas de organizaciones sin ánimo de lucro (Austin, Childress y Reavis, 2003:2).

A manera de ejemplo de lo que puede llegar a significar el compromiso del norteamericano con esas organizaciones, el ex gerente general de operaciones internacionales de una empresa multinacional cuya sede se ubica en Greenville, Carolina del Norte –una ciudad pequeña, muy típica de la provincia norteamericana–, recuerda que la decisión de cerrar alguna planta en el exterior por razones de mercado se tomaba sin pensarlo dos veces, pese al desempleo que ello generaría en la localidad. Así que, mientras en Greenville la reducción del personal con cierta antigüedad sería inconcebible, "los ejecutivos tendrían que dar explicaciones a otros de su congregación en la Iglesia Bautista" (*Entrevista*, 23.09.02).

Lo anterior ilustra las diferencias que evidencia el entorno que rodea a la empresa latinoamericana frente a lo que prevalece en otras latitudes. Ni existe en la región una preocupación generalizada y debidamente apoyada por los organismos oficiales sobre la protección ambiental, como en Europa, ni se cuenta con el denso tejido de organizaciones benéficas en ciudades grandes y pequeñas a lo largo y ancho del país, como en Estados Unidos. En ese país, este tipo de organizaciones virtualmente cuentan con la participación obligada de cuanto empresario o gerente resida en la comunidad. Es más, las empresas destinan montos importantes a su presupuesto de responsabilidad social (Alperson, 1996; Drumwright, 1996). De allí que el común de las empresas latinoamericanas aún no practiquen la responsabilidad social corporativa mediante el mecanismo de alianzas con organizaciones benéficas representadas en cada comunidad. La economía global propicia la presencia en la región de grandes organizaciones

benéficas que operan en el mundo entero, no menos que de empresas, muchas de las cuales impulsan nuevos modelos de relación entre la empresa y la sociedad, donde el aporte a grupos organizados se acompaña con fórmulas de medición y seguimiento⁸. Las grandes empresas latinoamericanas –que no son tantas– colaboran con proyectos de orden social, unas más que otras, pero sin hacerles mayor seguimiento, entre otras razones porque su estructura de gestión no alcanza las dimensiones de las grandes multinacionales.

Pasamos ahora a comentar los factores que hoy impulsan la práctica de la responsabilidad social corporativa en Venezuela, los cuales se asemejan a los que imperan en otros países de la región.

A. Vientos de cambio

Convertir donaciones ocasionales en responsabilidad social corporativa aún no es práctica generalizada en América Latina, pero tal política está siendo impulsada por diversas corrientes que distinguen los tiempos que vivimos. Los factores de cambio son múltiples y variados; van desde las mismas características del mercado, las empresas que lo atienden y las exigencias planteadas a su gestión, hasta la capacidad de los gobiernos de responder las demandas de los ciudadanos. A ello se suma el crecimiento y la articulación de la sociedad civil organizada y las repercusiones generadas por el florecimiento del sector informal de la economía, todo lo cual ha germinado en un clima propicio para poner en práctica la responsabilidad social corporativa e idear nuevas maneras de instrumentarla, acercándola a las estrategias de negocio.

La economía global puso fin a los mercados pequeños, protegidos de la competencia, que cobijaban una estrecha relación entre gobiernos y grupos económicos.

⁸ Según Antonio Boadas, gerente de la empresa Procter & Gamble en Venezuela, la filantropía entendida como el regalo de bienes “cede ante un modelo asimétrico, donde la empresa está consciente de que hay necesidades e indaga cuáles son las más apremiantes para apoyar a un grupo organizado” (Méndez, 2002).

La necesidad de operar con mayor eficiencia y atender mercados más exigentes ha llevado a empresas locales a fusionarse y, en última instancia, a dejarse adquirir por empresas multinacionales o de países vecinos. La empresa familiar, que en el pasado debía responder a las exigencias de una parentela cada vez más numerosa que buscaba algún cargo, acude a gerentes profesionales para reducir su personal y trazar nuevas estrategias. Todo ello ha dado paso a la creación de un sector privado más consciente de su papel en el acontecer nacional, dirigido por equipos de gestión atentos a los cambios de orden económico, político y social. Aunque la empresa familiar sigue siendo una constante en América Latina, al gerente profesional –que puede ser de la familia– le incumbe la responsabilidad de vislumbrar de qué manera los cambios en el entorno inciden sobre el futuro de la empresa.

Uno de los cambios que genera demandas a las empresas y que a la vez da pie para que éstas encuentren formas de influir sobre la comunidad, es la descentralización de los órganos de gobierno. Hoy día las gobernaciones y alcaldías deben responder a necesidades de servicios públicos que anteriormente proporcionaban entes centralizados⁹. Es más, el crecimiento de la población ha desbordado la capacidad del gobierno central para atender tales necesidades. Para intentar satisfacerlas, cada comunidad –por supuesto, unas mucho más que otras– presiona a las autoridades más cercanas, pertenecientes al municipio o a la gobernación. Sin embargo, ellas tampoco pueden dar abasto con la demanda, lo que a veces conduce a que busquen la colaboración de las empresas ubicadas en la zona.

Otro cambio del entorno que incide sobre las empresas es el hecho de que hayan proliferado instituciones de la sociedad civil y movimientos vecinales, llevando a que las mismas comunidades busquen cómo manejar y proveerse de los servicios públicos a los que aspiran. En Venezuela, dicha proliferación coincidió con el empobrecimiento de la población

⁹ Más allá de otros servicios públicos, en Venezuela la construcción y dotación de canchas deportivas hasta hace poco era responsabilidad del Instituto Nacional de Deportes.

durante más de dos décadas de recesión económica (Gómez, 1999:15). El mismo acontecer económico, aunado a la incapacidad del Estado a dar respuesta a las necesidades, ayudó a impulsarla. Vecinos u otros grupos tejen redes y obtienen acceso a funcionarios municipales y regionales o a fundaciones tanto públicas como privadas. Sin embargo, la red de instituciones y organizaciones de base, como hemos comentado, dista mucho de asemejarse a la que prevalece en países más desarrollados.

Las alcaldías y las gobernaciones, junto con las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil, han tejido nuevos mecanismos de organización, en los que las empresas cobran cada vez mayor participación. Así, las comunidades han creado organizaciones para mejorar su vivienda, construir una escuela, un ambulatorio o un acueducto; y los municipios y gobernaciones, para mejorar servicios básicos como el transporte público o el vertedero de basuras (Gómez, Vethencourt y Armas, 1999).

Los nuevos protagonistas buscan apoyo –a manera de alianzas– dondequiera que lo puedan conseguir, con fundaciones públicas y privadas, entes nacionales y regionales, así como con empresas. En tales circunstancias, las empresas ubicadas en la comunidad o de algún modo prominentes se convierten en una de las fuentes de apoyo más visibles y, a juicio de quienes lo solicitan, de las más aptas ante las cuales insistir. A su vez, la empresa también encuentra motivos estratégicos para acercarse a la comunidad que la rodea¹⁰.

¿Pueden las empresas aliarse con una organización cuya razón de ser es de orden social? Como lo señala este trabajo, la práctica de la responsabilidad social no es ajena a las grandes empresas de América Latina, pero de ninguna manera es tan extendida como en algunos países

¹⁰ También las instituciones sin ánimo de lucro encuentran motivos estratégicos para acercarse a la comunidad que las rodea. Por ejemplo, Ascardio, un centro de servicios de salud ubicado en el Barrio *La Feria* de la ciudad de Barquisimeto, una zona de bajos ingresos, apoya un equipo deportivo constituido por jóvenes de la comunidad y auspicia otras actividades vecinales para evitar el vandalismo contra sus instalaciones, los vehículos pertenecientes al personal y contra quienes acuden al centro (Malavé, 1995:29).

industrializados. Algunas empresas venezolanas han ensayado alianzas sociales que han llevado al reconocimiento internacional, como es el caso de las escuelas rurales del Dividendo, construidas y operadas mediante alianzas tripartitas entre empresas, autoridades regionales pertenecientes al sistema educativo y la misma comunidad (Fiszbein y Lowden, 1999). En efecto, diversas empresas han entablado alianzas sociales que han generado valiosas experiencias, de las cuales otras podrán aprender.

Aunque las empresas quisieran acercarse a la comunidad, tienden a desconfiar de lo que pudiera significar aliarse con una organización que no sea de carácter empresarial. Construir una alianza que apunte a cumplir un objetivo social no es fácil, e intentar un acuerdo entre actores provenientes de diferentes mundos, cuya cultura es diferente, requiere tiempo. El ejecutivo toma decisiones con colegas que usualmente comparten una misma jerga y hacen uso de nuevas tecnologías; su ambiente de trabajo, no menos que su procedencia, tiende a ser muy diferente al de quien maneja un proyecto social, como puede ser el representante de una organización vecinal o religiosa. Las organizaciones de base pocas veces son dirigidas por quienes cuentan con destrezas en el uso de herramientas de gestión como la estrategia, la gerencia por objetivos y el manejo presupuestario. Es más, cada actor trae su propia visión del problema y sus intereses suelen ser distintos, pero la alianza se instrumenta a partir de un objetivo a concertar. No basta, pues, con buenas intenciones.

En fin, las alianzas de orden social, al ser concebidas como tarea de gestión, no siempre perduran, ni cumplen sus laudables objetivos con organizaciones de base. No así las alianzas con instituciones prestigiosas o las que operan como intermediarias en el sector social.

Más allá de estos cambios en la práctica de la gestión de empresas, en la reducida capacidad del Estado para responder a las necesidades de la población y en la forma como la sociedad ha ido organizándose, está el cambio ocurrido en la forma como emprendedores pertenecientes a las clases populares están dando un vuelco a los mecanismos desplegados por las empresas para abastecer el mercado. El creci-

miento del sector informal, donde se concentran los emprendedores que atienden un inmenso mercado de consumidores pobres, abre la posibilidad de acercar aún más la responsabilidad social a la estrategia de negocios.

B. Emprendedores por necesidad

Durante mucho tiempo, la imagen de la empresa privada en Venezuela ha sido negativa. Lo paradójico, sin embargo, es que durante los últimos años ha ocurrido un despliegue de iniciativa empresarial sin precedentes, centrado en empresas atomizadas. Es poco lo que se conoce de estas unidades económicas, pues la gran mayoría de ellas operan en el sector informal y no están registradas. Luego de ocurrir el significativo aumento en la tasa de desempleo registrado en 2003¹¹, dicho sector empleaba el 56 por ciento de la población ocupada, lo cual significa que de cada 5 venezolanos, casi 3 dependen de un empleo informal (*El Nacional*, 19.11.03:A20; Datanálisis, 2002). Según una investigación realizada por María Beatriz Orlando (2000), casi las dos terceras partes de quienes laboran en el sector informal están constituidas por no profesionales que trabajan por cuenta propia (muchos de ellos, en efecto, emprendedores que trabajan solos), el 11 por ciento es patrono empleador y el 23,7 por ciento es empleado de microempresa.

La mayoría de las microempresas parecen haber sido creadas con fines de subsistencia, antes que para construir un negocio (Márquez y Gómez, 2002). No obstante, la entereza y seguridad propias de quienes han tomado la iniciativa de formar una microempresa –que son muchos– no puede menos que fortalecer la sociedad.

Gran número de microemprendedores – invisibles para quienes desconocen su dinámica– tienen como propósito construir un negocio estable (Márquez y Gómez, 2001). Según Orlando (2000:15-16), a diferencia del sector formal, donde el grupo de patronos es reducido, la tasa de quienes se empeñan como patronos empleadores en el sector informal es

¹¹ Se estima que la tasa de desempleo entre noviembre de 2002 y marzo de 2003 subió de 18 a 21 por ciento (*Producto 2003* (234): 19, 23.

casi cuatro veces mayor. Los patronos informales constituyen un grupo de relativo alto ingreso, cuya entrada es superada sólo por patronos del sector formal; devengan un ingreso que es más de dos veces superior, en promedio, al de un trabajador informal por cuenta propia y más de dos veces y media superior al de un empleado informal (p. 31). Su ingreso, independencia y flexibilidad de horario significa que difícilmente abandonarían su negocio para aceptar trabajo en el sector formal, aunque se informa que la reciente contracción de la economía también ha afectado severamente al sector informal (*Producto*, 2003: 23).

¿Qué tiene que ver el emprendedor informal con la responsabilidad social corporativa? Creemos que mucho. El emprendedor informal busca dar respuesta a sus aspiraciones de vida mediante la creación de un negocio, de la misma forma como grupos de ciudadanos, también pertenecientes a las clases populares, buscan organizarse para mejorar los servicios que recibe su comunidad. Lo primero ayuda a construir nuevos mercados, por demás pertinentes a la hora de formular la estrategia de negocios de las empresas de mayor tamaño, en tanto que lo segundo da pie para que las empresas encuentren un asidero para instrumentar sus programas de responsabilidad social. En ambos casos se fortalece el tejido social, que bien hace falta en la Venezuela de hoy.

Es más, el emprendedor informal –no menos que su grupo familiar y las personas a quienes da empleo– por lo común forma parte de la gran masa de consumidores marginados. Según testimonios presentados en un estudio del desempleo y la informalidad, realizado con el auspicio de la Oficina Económica de la Asamblea Nacional, para muchos “el sector informal es el único modo de vida conocido” (Boza, 2003:205). El hecho de que el sector informal se haya convertido, al menos en algunas zonas, en una especie de economía paralela, es una razón más para que la empresa venezolana se encuentre ante la necesidad de intervenir en la comunidad que la rodea e idear nuevas formas de practicar la responsabilidad social. Incorporar al emprendedor informal a la estrategia de negocios facilitaría alcanzar el objetivo de crear una sociedad más estable. Sin embargo, es apenas recién que se ha recogido información sobre el entorno en que se desenvuelve.

¿Qué significa ser emprendedor en la Venezuela de hoy? Para el común de los venezolanos, ser emprendedor requiere hacerle frente a condiciones que se alejan de las que distinguen el entorno de la empresa establecida. La mayoría no tiene acceso a capital de riesgo para convertir su proyecto en realidad, protección legal para hacer valer sus contratos, ni un inmenso mercado de consumidores con gran poder adquisitivo. Si se trata de alguien que reside en los barrios, donde habita más del 50 por ciento de la población, las condiciones son peores: el emprendedor no puede abrir su negocio de noche o llegar a su casa después de las ocho porque estas zonas, en general, carecen de protección policial, amen de servicios de agua, cloacas, vialidad y aseo urbano; no puede ofrecer su vivienda en garantía para solicitar crédito en un banco porque comúnmente carecen de título de propiedad. Por lo demás, debe disponer del dinero de su negocio para atender emergencias familiares (cuidados médicos, por ejemplo, porque los servicios de salud pública están cada vez más deteriorados) y, como si todo ello fuera poco, su escasa escolaridad le dificulta el acceso a nuevas tecnologías y publicaciones que orientan al emprendedor. Por suerte para algunos, tener negocio propio les reporta una serie de ventajas y satisfacciones frente a depender de un empleo.

Entretanto, al emprendedor venezolano que se desenvuelve en el mundo heterogéneo de la microempresa se le atribuyen las particularidades presentadas en el recuadro 1.

Recuadro 1. El microemprendedor venezolano...

- Intuye cuál negocio podría ser viable a la luz de sus circunstancias y ensaya una y otra actividad hasta conseguir su objetivo;
- Elige negocios que acatan las necesidades cotidianas del consumidor, de menor riesgo relativo;
- Rebusca su capital de trabajo pese a no tener acceso al crédito bancario;
- Levanta su empresa pese a la reinante inseguridad personal y la violencia urbana;
- Acude a mecanismos informales para hacer valer sus contratos no menos que a intermediarios financieros también informales;
- Teje redes para apoyar, nutrir y proteger su negocio en un medio hostil, donde prevalece la exclusión social;
- Reduce el riesgo mediante el manejo de más de un negocio a la vez;
- Asume el alto costo relativo de registrar su empresa cuando el negocio que atiende se lo exige, pero con mucha mayor frecuencia termina por operar como microempresa informal.

Fuente: Márquez y Gómez (2001:130).

Mucha gente piensa que trabajar en el sector informal equivale a desempeñarse en la calle como vendedor ambulante. Hasta conocidos locutores de los medios de comunicación, al comentar el último aumento de la tasa de informalidad, dan a entender que más de la mitad de los trabajadores del país son buhoneros. Sin embargo, los menos son los ambulantes. Lo cierto es que más allá de generar empleo, las microempresas pertenecientes al sector informal atienden un mercado de inmensas proporciones.

En el sector informal hay todo tipo de negocios. Se ofrecen servicios que van desde peluquerías hasta exámenes de laboratorio, más la mayor parte del transporte público; se fabrican artículos de consumo popular, como cerámica, carpintería, confección y productos de herrería, y en el ramo del comercio han llegado a ser indispensables en la cadena de distribución de las más variadas empresas de productos de consumo masivo: desde los alimentos y las bebidas, hasta los productos de belleza y la prensa nacional. Todos estos artículos son distribuidos a lo largo y ancho del país por redes de transportistas informales, que facturan su servicio por la vía de una empresa registrada; luego son vendidos al consumidor en expendios, la mayoría de ellos también informales, que van desde las tiendas de abastos hasta los mercados populares, bodegas de barrio, vendedores ambulantes y, los siete días de la semana a toda hora, en sus mismos hogares. Una de las razones que explica el crecimiento de los expendios informales se relaciona con la categoría de consumidor que principalmente atienden: el pobre tiene poca capacidad de compra, pero los pobres son muchos.

C. ¿Alianzas con microempresas?

Una forma de instrumentar la responsabilidad social –y de capitalizarla como estrategia de negocio– sería el tejer vínculos con microempresas. No obstante el evidente crecimiento del sector informal y la proliferación de la empresa atomizada, tienden a ser pocas las empresas que identifican a la microempresa como el tipo de socio que califique para entablar una alianza duradera. Sin embargo, experiencias documentadas por los autores dan evidencia

de los excelentes resultados al alcance de las empresas una vez orienten su estrategia de negocios a las condiciones sociales y económicas de la Venezuela de hoy. Muestran también la posibilidad de emplear la estrategia de negocios como arma que puede generar resultados tanto o más prometedores, como los que se buscan con las prácticas usuales de responsabilidad social.

Mediante su participación en redes y alianzas de orden vertical con empresas o instituciones de mayor tamaño, las microempresas venezolanas objeto de análisis por Márquez y Gómez (2001) lograron acceder a recursos externos que, además de resultar imprescindibles para el manejo de sus respectivos negocios, explica el crecimiento que han alcanzado. Las alianzas ofrecen ventajas que permiten a la microempresa crear futuro, puesto que germinan redes. Estudiosos de la iniciativa empresarial han demostrado que las redes son virtualmente una condición para el desenvolvimiento de la nueva empresa; son el medio que emplea el emprendedor para acceder a los recursos externos necesarios para realizar su oportunidad (Jarillo, 1988:39). Estos lazos le permiten a la microempresa –particularmente a la que origina en el sector informal– hacerle frente a los inmensos y variados retos de orden económico, político, social y cultural del entorno donde se desenvuelve.

El recurso más evidente que obtiene la microempresa al establecer un vínculo vertical con empresas de mayor tamaño es el acceso al mercado, lo cual establece una relación que beneficia a ambas y genera su propia sinergia. A veces la relación surge de manera indirecta, como ocurre cuando la microempresa se apoya en terceros para cumplir con su compromiso; es decir, la empresa que contrata a la microempresa desconoce los negocios que a la postre participan en la cadena. He aquí algunas experiencias actualmente vigentes (Gómez y Márquez, 2003):

- La tienda conocida que coloca pedidos sucesivos a un pequeño taller de confección (a menudo con el apoyo de terceros), lo cual vincula a la microempresa con los gustos del gran mercado de consumidores y a la vez le per-

mite a la tienda abastecerse de mercancía que cumple con su estándar de calidad.

- La empresa de productos de belleza que, al encargar a microemprendedores el servicio de transporte desde la fábrica a mayoristas del interior (también con terceros), los coloca en la cadena de distribución.
- El procesador de alimentos que elige a determinadas microempresas para penetrar el laberinto de expendios ubicados en barrios populares, brindándoles mecanismos de apoyo que amarran al cliente.
- La marca de refrescos que comercializa su producto en los barrios mediante expendios que denomina *hogares productivos*, donde el consumidor es atendido por una ventanilla. La empresa los inicia en el negocio dejando una caja del producto en consignación, y una vez las ventas crecen, les proporciona una nevera que la ama de casa que maneja el expendio convierte en pequeña bodega al agregar otros productos, o en lonchería para vender empanadas.
- El medio de comunicación que distribuye la prensa mediante microempresas transportistas que la trasladan a ciudades del interior durante la noche, de tal forma que el periódico esté en manos de los lectores mucho antes de la llegada del primer avión.

Estas experiencias, como toda alianza que perdure, satisfacen las condiciones para ambas partes. Además de mostrar cómo los respectivos emprendedores construyen su negocio y obtienen acceso al mercado, benefician también a las empresas partícipes en las respectivas alianzas. Invariablemente se dan economías, por ejemplo, en la eliminación de los costos directos e indirectos de mantener una flota de vehículos mediante el *outsourcing* del servicio de transporte; más aún en el caso del fabricante de productos de belleza, que ahora evita lidiar con el perenne peligro de que los camiones que despleaban su emblema sean atracados en las carreteras. Por otra parte, son los microemprendedores quienes amplían el mercado popular a la marca de refrescos y a la empresa de alimentos que, al seleccionarlos y orientarlos, introdujeron la nueva modalidad de distribución.

D. Alianzas que generan sinergia

Más allá del mercado, las alianzas con empresas dan pie a que la microempresa adquiera acceso a un mundo de recursos, apoyándose en el *músculo* de sus prestigiosos clientes. El mencionado taller de confección, por ejemplo, logró acudir a una institución financiera especializada, demostrar que recibió pedidos sucesivos de una conocida tienda y solicitar un crédito para adquirir una máquina de coser que elevó su productividad. Varios de los transportistas de carga al servicio del fabricante de productos de belleza o del periódico, de igual manera experiencias documentadas, adquirieron la seguridad de que su negocio había alcanzado cierta estabilidad y se dispusieron a adquirir vehículos nuevos; al hacerlo, proporcionaron a sus clientes mejor servicio, con menos interrupciones por fallas de sus respectivos equipos.

Gracias a su relación con empresas de mayor tamaño, algunos microempresarios y trabajadores independientes han potenciado su negocio y el de otros en su mismo ramo, al crear entre ellos una asociación. Así, los 700 afiliados a una línea de transporte de pasajeros en Caracas acceden al crédito comercial en la compra al por mayor de productos requeridos por sus vehículos –aceite de motor, cauchos y otros repuestos– que luego son vendidos a los afiliados a mejor precio, abriéndoles además la posibilidad de adquirir un seguro de flota y hasta un seguro de hospitalización (Márquez y Gómez, 2001).

Tal variedad de recursos se asemeja a los beneficios que obtienen los más de 2.000 pequeños (pero legalmente registrados) distribuidores de Empresas Polar; los beneficios vienen directamente de la empresa o indirectamente, mediante la asociación que ellos han creado (Márquez y Gómez, 2001:139). Sólo que este cuantioso grupo de emprendedores obtiene acceso, además de los diferentes recursos mencionados, a la capacitación gerencial que les proporciona Polar, como por ejemplo, talleres de orientación para fijar metas de ventas, manejar promociones de nuevos productos y emplear mecanismos de control de gestión. Hasta les contrata un taller ambulante para efectuar, previa cita, la revisión y reparación

de sus camiones. Empresas Polar, a su vez, obtiene de su alianza con microempresas diversas ventajas; por ejemplo, mayor cobertura y mecanismos de distribución más eficientes que los que podría lograr por medio de su propia fuerza de ventas; estudios de mercado mediante el procesamiento y análisis de las planillas que a diario les hace llenar, y el apoyo publicitario de los vehículos identificados con Polar.

Para la empresa que se propone acercar la responsabilidad social a la estrategia de negocios, resulta fortuito el hecho de que el mercado de los pobres en Venezuela –y en muchos otros países de la región– sea atendido por emprendedores ubicados en las mismas zonas que habitan los pobres. Fortalecer los agentes económicos más rezagados de la sociedad constituiría una forma de responsabilidad social; es más, daría pie a una estrategia de negocios dirigida a atender la gran masa de consumidores.

E. El mercado de consumidores pobres

Que las empresas vuelvan la mirada hacia los gustos y necesidades de los consumidores pobres es ya una fuerza que propicia la economía global. Anteriormente, la empresa multinacional que operaba en un mercado protegido y pequeño –sea directamente o mediante licencia concedida al fabricante local– centraba su *target* en los consumidores más pudientes; pero al derrumbarse los muros de protección la entrada de nuevos competidores exigió a las empresas atender a los consumidores de menor poder adquisitivo. Las empresas que hoy operan en los mercados más competidos de países donde abunda la pobreza participan en una carrera para llegar primeros a “la base de la pirámide de ingresos” (Prahalad y Hammond, 2002).

En Venezuela, cada vez más empresas se muestran atentas a las posibilidades de innovación en mercadeo y estrategia de negocio que presenta el nuevo panorama social y económico. Según un gerente de la empresa Procter & Gamble (Méndez, 2002): “La contracción del poder adquisitivo y el empobrecimiento de la población abren inmensas oportunidades para identificar nuevas formas de hacer negocios”.

¡No es para menos! Que las empresas consideren que el empobrecimiento de la población abra oportunidades de negocios, es evidente. Anteriormente, cuando el mercado venezolano era pequeño y protegido, las empresas apuntaban principalmente a los consumidores más adinerados y sobre todo a aquellos de clase media, concentrados en el *target* denominado "C" en razón de su ingreso mediano, la edad correspondiente a la formación de hogares y la avidez de nuevos productos (Gómez y Márquez, 2003:23). Sin embargo, se estima que la clase media en Venezuela pasó de 60 por ciento en 1982, a 31 por ciento en 1997, y que hoy en día sólo representa el 17 por ciento de la población (España, 1997). Es decir, el 40 por ciento de la población, ahora clasificado como "D", sólo alcanza a cubrir sus necesidades más básicas, mientras que otro 40 por ciento sólo dispone de lo justo para comer (Ireland, 2003:8)¹².

Tal característica del mercado hace propicio que las empresas no se limiten sólo a buscar nuevas oportunidades de negocio, sino que además, les presenta la oportunidad de darle un giro a sus relaciones con el entorno mediante estrategias de negocio que las acerquen al mismo *target* al que apuntan con la práctica de la responsabilidad social.

Para las empresas, el hecho de que el mercado de consumidores pobres es a menudo atendido por intermediarios informales significa una coincidencia digna de aprovechar. Ante la imposibilidad de penetrar el mercado de los barrios –sea por la inseguridad o la falta de viabilidad– algunos fabricantes de productos depositan el producto a la entrada del barrio, de donde pasa a manos de intermediarios informales que, barrio adentro, encarecen el precio al consumidor; otros simplemente lo distribuyen a mayoristas que atienden el intermediario informal. Tal circunstancia ha obligado a empresas altamente competitivas a buscar nuevas modalidades para comercializar productos y servicios, así como a modificar las estructuras de distribución en el país.

¹² El salario mínimo, con el que hasta hace 20 años se compraban casi cinco *cestas típicas*, alcanzaba en 2000 para algo más de dos cestas y en 2003 a menos de una cesta (Ireland: 2003:9).

Evidencia notable del crecimiento del volumen movido por intermediarios que atienden el sector informal es el fortalecimiento del mayorista de productos de consumo masivo. En algunas zonas metropolitanas han aparecido calles enteras pobladas de mayoristas que surten a los pequeños negocios informales; de modo que las grandes tiendas y cadenas de supermercados, que en los países industrializados representan el grueso de la distribución al consumidor final, en Venezuela ocupan una posición secundaria. Para los productos de consumo masivo adquiridos por impulso –como los refrescos– las *cuentas clave* –aquellas con capacidad de imponer al fabricante las condiciones de precio y entrega– atienden menos del 15 por ciento del mercado.

Ante la falta de información debidamente documentada, sería atrevido precisar mediciones del mercado atendido por intermediarios informales. Sin embargo, su crecimiento durante los últimos años ha sido evidente para quienes se ocupan de la investigación de mercados y para otros conocedores del mercadeo. Un estudio de 400 consumidoras provenientes de los barrios de Caracas señala que a la hora de comprar sólo 1 de cada 3 tiende a acudir a las cadenas de supermercados, 4 de cada 5 acuden a los mercados populares y 2 de cada 3 a las bodegas (Auletta, 2003:17). Estos datos parecen sugerir que los pobladores de los barrios adquieren la mayoría de sus compras de alimentos y productos para el hogar en expendios pertenecientes al sector informal, y el tipo de negocio que predomina tanto en los mercados populares como entre las bodegas.

F. La importancia estratégica del expendio informal

Toda empresa busca apuntalar su comercialización. Ante una realidad en la que los productos de consumo masivo necesariamente pasan por canales y expendios pertenecientes al sector informal de la economía, incumbe a la empresa moderna poner al descubierto la cadena de distribución por la que realmente transitan sus productos, examinarla y fortalecerla. Pero fortalecerla no significa sustituir el negocio atomizado que sostiene a una familia de barrio por un hipermercado, en razón de que el pequeño venda me-

nos. Más bien deben buscarse mecanismos que permitan identificar microempresas que han sido creadas como negocio, antes que como medio de subsistir. Emprendedores acuciosos que buscan construir su negocio pueden servir de aliados en expandir el mercado. Brindarles orientación que apoye su gestión los convierte en mejores clientes y hace de ellos eslabones más eficientes de la cadena de distribución.

Entre las empresas que disponen de un vasto número de vínculos en la economía informal figura Coca-Cola, cuyos intermediarios se estiman en 40.000, en unos 950 barrios. La multinacional los cultivó, antes que para cumplir una responsabilidad social, para penetrar el gran mercado constituido por consumidores de menores recursos (*Entrevista*, 12.11.02); aquellos que denomina *hogares productivos* atienden al consumidor por la ventana de su casa y les atribuye el 35 por ciento del volumen de ventas de su principal presentación de producto (Gómez y Márquez, 2003).

Evidencia notable del impacto económico y social que puede desencadenar el vínculo con microempresas se deriva de la referida experiencia de Coca-Cola, al ser comparada, por ejemplo, con el programa de economía local de Petróleos de Venezuela. Los 25.000 hogares productivos que venden el refresco por la ventana han agregado chucherías y otros productos, y progresivamente han convertido el negocio en el principal sostén del hogar. A razón de 5 integrantes por familia, tales expendios han mejorado las condiciones de vida de más de 100.000 venezolanos. La empresa petrolera, en cambio, ha destinado Bs. 9,4 millardos a la conformación de cooperativas y microempresas, generándose unos 20.000 empleos directos; sin embargo, según un vocero de la empresa, el número de personas beneficiadas no llega a 100.000! (*Veneconomía*, 2002:3).

Otros ejemplos de cómo el mercado informal ha influido sobre las prácticas de mercadeo en la Venezuela de hoy incluyen la experiencia de Nestlé con vendedores ambulantes y la de los productos cosméticos Avon. Nestlé vende sus chocolates mediante centenares de vendedores ambulantes que pululan en Caracas y otras ciudades, a quienes les

brinda apoyo promocional. Según Marcos Esqueda, ejecutivo de la empresa: "El buhonero compra al mayorista y a través de ellos les proporcionamos franelas, delantales, koalas y bolsos" (*Producto*, 19(234):30). Avon distribuye su producto a unos 3 millones de consumidores mediante un ejército de 120.000 vendedoras puerta a puerta (Ireland, 2003:32), de las cuales muy pocas cuentan con empresa registrada; durante el primer trimestre de 2003, cuando se registró un descenso del orden de 60 por ciento en las ventas del comercio, ¡Avon logró incrementar las ventas de su producto en 20 por ciento!

El crecimiento espectacular de la economía informal y el papel que en el mismo desempeña la microempresa hace pensar que las grandes empresas deben estar ávidas de establecer una relación estable con tales negocios. Sin embargo, salvo contadas excepciones, pocas veces se formaliza la relación sostenida en el tiempo entre empresas de mayor tamaño con microempresas.

G. Renuencia a aliarse con microempresas

¿Qué explica la aparente resistencia de las empresas a formar alianzas con microempresas? Seguramente habrá multitud de razones. Una sería que, hasta ahora, el mercado no lo ha exigido. Por espacio de varias décadas, la política económica de los países de América Latina protegía a la pequeña industria nacional de la competencia de empresas más eficientes. A las empresas nacionales les bastaba operar sus pequeñas y antieconómicas plantas para atender el mercado de consumidores de relativo alto ingreso al que consideraban su *target*, aunque a la sombra del mismo emergía una economía informal, donde los consumidores moldeaban sus propias preferencias y hábitos de compra y de consumo, tales como acudir a sus propios intermediarios.

Al desconocimiento del mercado de consumidores atendido por la economía informal se suma el distanciamiento que ha emergido en la sociedad venezolana entre quienes residen en urbanizaciones –entre ellos, los ejecutivos de empresa– y el común de los microemprendedores surgidos del sector informal, que habitan los barrios. Tal dis-

tanciamiento, aunado al referido desconocimiento del consumidor menos pudiente, implica que los expendios ubicados en zonas de barrio no están representados en muestras elaboradas para la auditoría de ventas que las principales empresas fabricantes de productos de consumo masivo emplean como medición del mercado. Aunque tal displicencia está siendo descartada por empresas de avanzada, tampoco es usual llevar a cabo investigaciones de mercado con la participación de consumidores que residan en dichas zonas, en razón de la inseguridad que allí predomina.

Una de las consecuencias por demás perversa, entre las que están siendo generadas por el distanciamiento entre grupos sociales es que contribuyen a apartar las microempresas del resto de la economía. Las alejan de las empresas de mayor escala, colocando a la microempresa en manos de intermediarios que viven a costa de ellas y limitan su crecimiento. En tal sentido, corresponde a las empresas que buscan fortalecer su distribución –no menos que a las que practican la responsabilidad social– conocer cómo es toda la cadena productiva del mercado que atienden y buscar la manera de forjar un acuerdo sobre prácticas sostenibles y adicionales entre quienes participan en la cadena.

Hay también otras razones que llevan a las empresas a desconfiar de la microempresa. De hecho, comparaciones entre empresarios latinoamericanos con otros oriundos del sudeste de Asia muestran que los latinoamericanos tienden a ser renuentes a emprender negocios con desconocidos (Kantis, 2002). En Venezuela, esas actitudes empresariales fueron documentadas hace años por Naím (1989). Si el empresario venezolano desconfía de unirse a socios ajenos a su misma familia extendida, ¿cómo esperar que confíe en un vecino de barrio?

Por supuesto que no hay garantía alguna de que las alianzas emprendidas con microempresas sean buen negocio. Toda empresa corre el riesgo de fracasar y desaparecer, especialmente aquella que depende exclusivamente del emprendedor que la creó y que la maneja día tras día. Más importante que la posibilidad de que las microempresas quie-

bren es el estereotipo que las condena a ser *empresas de pobre*, que hace que en la perspectiva de la gran empresa venezolana –incluida la banca comercial y las instituciones del Estado que durante los últimos años han sido creadas para atenderlas– se tomen decisiones que tengan que ver con microempresas que tienden a ser percibidas, antes que como negocio, como programas con fines sociales. La política social tiene su propio ámbito de acción, muy distinto a las estrategias requeridas para fortalecer las empresas surgidas de los barrios.

Potenciar las perspectivas del microemprendedor y tender redes que crucen el sector formal e informal de la economía –es decir, fortalecer la inserción de la microempresa en el tejido empresarial mediante alianzas como las que aquí han sido reseñadas– brindaría un poderoso estímulo para convertir a muchas de ellas en pequeñas empresas, con lo cual se le facilitaría a la microempresa el acceso a recursos externos. Es la pequeña empresa la que funciona como el corazón de la economía de los grandes países industrializados. ¿Por qué no propiciarlo en un país donde tantos emprendedores han tomado la iniciativa de crear su propia microempresa?

H. Responsabilidad social y estrategia de negocios

A medida que va examinándose la situación social, económica y política que vive Venezuela, emerge un mayor conocimiento de los profundos cambios de todo orden que durante los últimos años ha presenciado el país. De una u otra manera, tales cambios han incidido sobre el sector empresarial y sobre la práctica de la gestión. A partir de los años 80, el aspecto que quizá más incumbe al común de las empresas y a sus cuadros de gestión se centra en los cambios que evidencia el mercado; más precisamente, en lo que significa el empobrecimiento de los consumidores (Aguilera y Salazar, 2003).

El empobrecimiento de los consumidores, además de obligarlos a buscar un nuevo equilibrio entre sus aspiraciones y la realidad, despierta gustos y necesidades que abren oportunidades de negocio. A la vez, las empresas se han visto apremiadas a idear e introducir nuevos mecanismos para fortalecer la cadena de distribución (*De-*

bates IESA, VIII/3, 2003). Abastecer a los consumidores cuyos hábitos de compra los han llevado a acudir a expendios pertenecientes al sector informal de la economía, antes que una opción a elegir, es hoy política de distribución obligada. De allí la oportunidad de forjar nuevos vínculos entre empresas establecidas y los negocios que allí operan.

Otras empresas, más conscientes del rol que el sector empresarial desempeña en la sociedad, perciben que pueden ir más lejos que simplemente buscar la manera de perfeccionar sus mecanismos de distribución o acatar los gustos de los nuevos pobres. Pueden al menos contribuir a orientar el rumbo del entorno inmediato que las rodea, como lo muestra el ejemplo, en plena etapa de ejecución, con que se abre el presente trabajo. Algunos dirán que más fácil hubiera sido cerrar esta empresa; sin embargo, lo cierto es que optó por considerar la amenaza que le significaba el entorno como una oportunidad. Al igual que otras empresas de avanzada que operan en el país, encontró que la responsabilidad social y la estrategia de negocios van de la mano.

Entendemos que, por muy ambiciosa que sea la obra social que auspicien las empresas, por sí solas no podrán acabar ni con la pobreza ni con la falta de equidad, como tampoco con la injusticia causada a unos u otros sectores de la población ni con el alejamiento que en el país ha emergido entre grupos sociales. La empresa que busque construir futuro en el país no puede darse el lujo de ignorar las amenazas que esas condiciones le pueden significar.

Romper el círculo vicioso que tales condiciones han generado bien podría posibilitarse mediante un conjunto de medidas emprendidas por diferentes sectores de la sociedad. Una de ellas sería abrirle futuro al pequeño negocio informal de nuestras desbordadas zonas urbanas; antes que propiciar alguna política oficial fallida, se trata de visión empresarial.

El secreto está en combinar el nuevo enfoque a la responsabilidad social corporativa con estrategias de negocio; en crear valor social a la par con valor económico. Propiciar que la práctica de la responsabilidad social

corporativa genere beneficio constante y sonante, asegura que sea sostenible. Sin embargo, en la Venezuela de hoy tejer lazos con agentes económicos pertenecientes a las bases de la sociedad no deja de ser una medida audaz. De allí que la empresa de avanzada es la llamada a dar los primeros pasos, superar el aparente temor y establecer confianza. Al ser acogida tal iniciativa por otras empresas, servirá para impulsar el crecimiento económico y una mayor estabilidad. Con ello, la problemática social y política tenderá a ser más manejable.

Sin ánimo de menospreciar los valiosos resultados que emergen de algunas alianzas entabladas por empresas con entes del gobierno y organizaciones de la sociedad civil, las alianzas con microempresas podrían ser más fáciles de armar y probablemente más duraderas. Esto haría que el movimiento de responsabilidad social que con tanto empeño han liderado destacadas empresas no se diluya en lo puntual y filantrópico. Es decir, la simbiosis que emerge de alianzas tejidas para hacer negocios con microempresas evitaría las connotaciones negativas de lo social, como la percepción de que se trata de repartir limosna a quienes, en la visión de muchos, son pobres por ser los *flojos* de la sociedad.

Las alianzas con microempresas, como estrategia de negocio, han resultado ser acertadas. Extender esta iniciativa empresarial brinda una vía expedita para ampliar, mediante negocios de mutuo beneficio, la comunicación y el entendimiento para construir país en una sociedad dividida. Además, constituyen un incentivo sin par: permiten aplicar la cotizada fórmula de ganar-ganar.



Bibliografía

ACEDO, C. M. de; BERTI Z., y CARBALLLO L. (2002). *Balance social para la empresa venezolana*. Venamcham y Escuela de Gerencia Social, Caracas.

AGUILERA, I. y SALAZAR C. (2003). *Un grupo objetivo llamado clase media*. J. Walter Thompson noviembre, Caracas.

AGUIRRE, A; CASTILLO, A. M. y TOUS, D. (1999). *Administración de organizaciones*. Pirámide, Madrid.

ALPERSON, M. (1995). *Giving strategies that add business value*. Conference Board Report. no. 1126.

AULETTA, N. (2003). *¿Qué es la felicidad? ¡Una nevera llena!* Debates IESA VIII (3), abril-junio.

____ (2002). *La equidad y el consumo. Conducta de los consumidores pobres en Venezuela*. Universidad Simón Bolívar, Caracas.

AUSTIN, J.; CHILDRESS S. y REAVIS C. (2003). *The Harvard Business School Social Enterprise Initiative at the Ten-Year Mark*. Harvard Business School, Doc. no. 9-304-042, Cambridge.

AUSTIN, J. (2002). *Benefits, impact, and results of socially responsible business*. Presentación en la Conferencia de las Américas sobre Responsabilidad Social de la Empresa, sep. 23, Miami, Florida.

____ (2000). *The collaborative challenge: How Nonprofits and business succeed through strategic alliances*. Jossey Press, New York.

BANCO DE VENEZUELA GRUPO SANTANDER (2003). *Memoria de responsabilidad social corporativa*.

BERLE, A. y GARDINER M. (1944). *The modern corporation and private property*. Macmillan, New York.

BOZA, M. E. (2003). *Voces de dignidad: Desempleo e informalidad desde la calle* en P. Márquez y R. Piñango eds. (2003). *En Esta Venezuela: Realidades y nuevos caminos*. Ediciones IESA, Caracas.

CARAVEDO, B. (1999). *Lo social y la empresa a fines de siglo*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

CASTILLO, A. M. (1997). *Convergencia entre la gestión pública y la privada: Una tendencia en el horizonte futuro*. XI Congreso Nacional y VII Hispano-Francés de la Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (Aedem). Junio, Lérída.

CISOR (2002). *Estudio del Tercer Sector en Venezuela*. Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales, Informe final para el IESA, Caracas.

COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.

CONAVI (1999). *Consejo Nacional de Vivienda. Preparación de planes para proyectos de mejoramiento de desarrollos no controlados*. Taller: "Elevando el mejoramiento urbano en América Latina", sept. 13-17 (Doc. 581). Washington, D. C.

DATANÁLISIS (2002).
www.datanálisis.com/publicaciones:3,6,8.

DEBATES IESA (2003). *Mercadeo para las mayorías*, VIII (3).

DIVIDENDO VOLUNTARIO PARA LA COMUNIDAD (2003). *Informe 2002*. Caracas.

DRUCKER, P. (1994). *La sociedad post-capitalista*. Editorial Norma, Santafé de Bogotá.

DRUMWRIGHT, M. (1996). *Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic buying criteria*. Journal of Marketing 60 (4):71-87.

ENTREVISTA, 23.09.02: Realizada por Henry Gómez con ex ejecutivo norteamericano, Miami, Florida.

ENTREVISTA, 15.10.02: Realizada por Henry Gómez con directivo de empresa de refrescos, Caracas.

ENVIRONICS INTERNATIONAL (1999). *The millenium poll on corporate social responsibility*. Toronto, Ontario.

ESCOBAR, G. (1984). *El laberinto de la economía*, en M. Naím y R. Piñango (eds.), *El caso Venezuela: Una ilusión de armonía*. Ediciones IESA, Caracas.

ESPAÑA, L. (1997). *Dos décadas de empobrecimiento en Venezuela*, Revista SIC, no. 600.

FISZBEIN, A. y LOWDEN P. (1999). *Working together for a change*. Banco Mundial, Washington.

FRANCÉS, A. (2002). *La corporación venezolana en el cambio entre dos siglos*. Debates IESA VIII (1), julio-sep.

FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL (2000). *Inversión social de la empresa privada en Venezuela*. Venamcham, Caracas.

GIL, J.A. (1978). *El reto de las élites*. Tecnos, Madrid.

GÓMEZ SAMPER, H. y LUIS-BASSA, C. (2004). *Iniciativa social empresarial: Cómo convertirla en ventaja competitiva*. Corporación Andina de Fomento (en preparación), Caracas.

___ y MONTEFERRANTE, P. (2004). *Human resource management practices in Venezuela*, en Marta Elvira and Anabella Dávila, *Managing human resources in Latin America*, Routledge, London.

GÓMEZ, H. y MÁRQUEZ, P. (2003). *Reto empresarial: Potenciar el mercado popular*, Debates IESA, VIII (3) abr.-jun.

GÓMEZ SAMPER, H. (2002) *¿Cooperativas bolivarianas?* El Universal, 6.08.02:2-8.

GÓMEZ, H. (2001). *Responsabilidad social de la empresa*, Debates IESA, VI (3), ene.-mar.

GÓMEZ, H. (1999). *Gobernabilidad y democracia* (4 tomos). Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Banco Mundial y Ministerio de la Familia, Caracas.

___ VETHENCOURT F Y ARMAS, V. eds. (1999), *Gobernabilidad y democracia* (4 tomos). Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Banco Mundial y Ministerio de la Familia, Caracas.

___ y LLOVERA J. R. (1999). *¿Quién financia a la pequeña empresa en Venezuela?* Debates IESA. V (1), julio-sept.

___ y LLOVERA J. R. (1998). *EMPRESAS EMERGENTES*, Debates IESA 4 (2):9-12.

GONZÁLEZ, R. A. (1998). *El sector sin fines de lucro en Venezuela*. IESA, Caracas. GUTIÉRREZ, R.; REFICCO E. y TRUJILLO, D. (2002). *Empresas sociales: ¿Una*

especie en busca de reconocimiento? Universidad de Los Andes, en preparación, Bogotá.

HESS, D.; ROGOVSKY, N. y DUNFEE, T.W. (2002). *The next wave of corporate community involvement. Corporate social initiatives*, California Management Review, 44(2):110-122.

IRELAND, J. (2003). *Mercadeo en Venezuela hoy: En busca de las mayorías*. Debates IESA VIII (3) abr.-jun.

JARILLO, J. C. (1988). *On strategic networks*. Strategic Management Journal v. 9.

KANTER, R. (1999). *From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation*. Harvard Business Review 77(3): 122-132.

KANTIS, H. et al. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D. C.

LESTER, S.; ANBEIER, H.; LIST, R.; TREPLER, S.; SOKOLOWSKI, S. W. y colaboradores (1999). *La sociedad civil global: Las dimensiones del sector no lucrativo*. Fundación BBVA. Bilbao.

MALAVÉ, J. (2000). *El teatro de los negocios: Formas, prácticas y actores*, en A. Baptista (ed.): *Venezuela siglo XX: Visiones y testimonios*. Fundación Polar. (Cita tomada de la versión original del autor). Caracas.

___ (1995). *Gerencia en salud: Un modelo innovador*. Ediciones IESA, Caracas.

MARONI, R. (2002). *The European Community's view of social responsibility*, presentación ante la Conferencia de las Américas sobre Responsabilidad Social de la Empresa. 23 sept. Miami, Florida.

MÁRQUEZ, P. Y GÓMEZ, H. (2002). *Microempresas de barrio: ¿Negocio o subsistencia?* Universidad del Zulia, *Revista venezolana de gerencia*, oct.-dic., 608-622.

___ (2001). *Microempresas: Alianzas para el éxito*. Ediciones IESA, Caracas.

___ (2000). *¿Prácticas de gerencia en microempresas de barrio?* Debates IESA, VI (1), julio-sep.

MARTÍNEZ, N. (2004). *Contribuciones al Dividendo Voluntario para la Comunidad en el tiempo*. IESA, Memorandum de investigación.

MÉNDEZ, I. (2002). *El altruismo corporativo apoya a las comunidades*, *Primicia* (No. 240), ago., 19:56.

MENDOZA, E. (1963). *Alcance y magnitud de la participación de la empresa privada venezolana en el mejoramiento social del país*. Fundación Creole, Caracas.

NAÍM, M. (1989). *Viejas costumbres y nuevas realidades en la gerencia venezolana*, en M. Naím, (Ed.), *Las empresas venezolanas: Su gerencia*. Ediciones IESA, Caracas.

___ y PIÑANGO R. eds. (1984). *El caso Venezuela: Una ilusión de armonía*. Ediciones IESA, Caracas.

NAVARRO, J. C. (1994), *Community organizations in Latin America*. Inter American Development Bank, Washington, D. C.

ORLANDO, M. B. (2000). *El sector informal en Venezuela: ¿Plataforma o barrera para la reducción de la pobreza?* Universidad Católica Andrés Bello y Asociación Civil para la Promoción de Estudios Sociales. Serie Proyecto Pobreza 15. Caracas.

PORTER, M. y KRAMER M. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*, *Harvard Business Review*, dic.

POST, J.; Weber J. y LAWRENCE A. (2002). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. McGraw-Hill Irwin, New York

PRAHALAD, C. K. y HAMMOND A. (2002). *Serving the world's poor, profitably*, *Harvard Business Review*, sept.

Producto (2003) No.234.

PUTNAM, R. D. (2000), *Bowling alone*. Simon & Schuster, New York.

SEMINARIO INTERNACIONAL DE EJECUTIVOS (1963). *La responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela*. Fundación Creole, Caracas.

TEJERO, J. M. y GÓMEZ H. (1967). *La banca comercial en Venezuela*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

TORO, L. y REY G. (1996). *Empresa privada y responsabilidad social*. Centro Colombiano de Filantropía, Asociación Nacional de Industriales y Fundación Social, Santafé de Bogotá.

VENAMCHAM (2002). *Directorio alianza social*, Caracas.

CÁTEDRA CORONA IO

___ (2000). *Alianza social: Responsabilidad social-empresarial en acción*. Caracas.

___ (2002). *VENECONOMÍA MENSUAL* (2002). dic., Caracas.

VETHENCOURT, F. (1999a). *Aragua hace su historia*. En H. Gómez, F. Vethencourt y V. Armas, *op. cit.*

___ (1999b). *El ambulatorio Santos Luzardo: Transparencia y autogestión en Barquisimeto*, en H. Gómez, F. Vethencourt y V. Armas (1999), *op. cit.*

VIDAL, I. (2002). *Reflexiones sobre la responsabilidad social como estrategia empresarial*. Centro de Iniciativas de la Economía Social (CIES), junio, Madrid.

VOLLMER, A. C. (2003). *Proyecto Alca-traz*, comunicación al IESA sep.

Serie Cátedra Corona

1. Gustavo González Couture *Consenso o ejemplaridad. Una primera aproximación desde la noción de 'sistema', 2001, primera reimpresión, 2001, 44 páginas*
2. Eduardo Posada Carbó *Reflexiones sobre la cultura política colombiana, 2001, segunda reimpresión, 2003, 40 páginas*
3. Pablo Martín Aceña *La historia de la empresa en España, 2002, primera reimpresión, 2002, 80 páginas*
4. Manuel Rodríguez Becerra *El futuro ambiental de Colombia, 2002, primera reimpresión, 2003, 96 páginas*
5. Frank Safford *Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano, 2002, segunda reimpresión, 2004, 64 páginas*
6. Mario Cerutti *Empresariado y empresas en el norte de México. Monterrey: de una economía de frontera a las alianzas estratégicas (1850-2000), 2002, primera reimpresión, 2003, 100 páginas*
7. Raúl García Heras *Presiones externas y política económica: El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en Argentina, 1955-1966, 2003, 116 páginas*
8. Lidia Heller *La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?, 2003, 68 páginas*
9. Carlos Malamud *El largo camino para la paz en Colombia. Las difíciles relaciones de Colombia con sus vecinos, 2004, 124 páginas*



Este libro se terminó de imprimir
y encuadernar en octubre de 2004
en Bogotá, D. C., Colombia

Se compuso en caracteres
cándida BT de 10,5 puntos

