



TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**LA CREACIÓN DE VÍNCULOS
MULTISECTORIALES PARA EL DESARROLLO
DE EMPRENDIMIENTOS COMPETITIVOS Y
RESPONSABLES**

Autor: Ignacio Puig Moreno

Directora de Tesis:

Lic. María D'Ovidio

2009

DESCRIPTOR BIBLIOGRÁFICO

El presente trabajo propone el desarrollo, promoción y creación de emprendimientos competitivos y responsables, en particular en la Argentina, a través de la conformación de distintas alianzas multisectoriales con el objetivo principal de la reducción de la pobreza. El punto de partida del estudio son los modelos de alianzas multisectoriales propuestos por la Directora de la Iniciativa en Responsabilidad Social Empresaria de la Universidad de Harvard, Jane Nelson. El análisis se basa, en primer lugar, en la comprensión de la actualidad global y fundamentalmente de la Argentina en función a un conocimiento de la situación de la pobreza; de qué es la Responsabilidad Social Empresaria y lo que ésta promulga para, entre otras cosas, ayudar a los pobres; y de cuáles son los principales actores de la sociedad y como es su rol en la misma para llevar adelante esta tarea. A partir de esto analizar y comprender los modelos propuestos para posteriormente evaluarlos a partir de ejemplos actuales de aplicación de los mismos para concluir sobre su utilidad y los beneficios que presentan al país en general.

ABSTRACT

The objective of this study is the development, promotion and creation of competitive and responsible entrepreneurship, particularly in Argentina, through the building of different multi-sector linkages with the main objective of reducing poverty. The starting point of the paper is the multi-sector linkages models proposed by the Director of the Corporate Social Responsibility Initiative of the University of Harvard, Jane Nelson. The analysis is based, in the first place, in understanding the present situation in the world and mainly in Argentina in terms of the poverty issue; in understanding what Corporate Social Responsibility is and what it promotes, which among other things is helping the poor; and who are societies' main actors, what is their role in it and how do they play (or can play) this role in carrying out the task of reducing poverty. From this analysis understand the proposed models and then evaluate them by studying examples of current implementation of the models to conclude on their usefulness and the benefits they present to the country in general.

Palabras claves: Emprendimientos, PyMEs, Entrepreneurship, Responsabilidad Social Empresaria, Pobreza, Actores de la Sociedad, Alianzas Multisectoriales.

RESUMEN EJECUTIVO

El aumento de las oportunidades económicas, la productividad, y el crecimiento ofrecen a la humanidad una de las mayores esperanzas para reducir la pobreza. Sin embargo, como ha comentado la Organización por la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD, por sus siglas en inglés), “tasas de crecimiento económico crecientes son esenciales – pero esto no es suficiente. La calidad del crecimiento – su sustentabilidad, composición y patrimonio – es igual de importante”. Elementos cruciales para reducir la pobreza son la creación de empleos, oportunidades que generen ingresos, y medios de subsistencia para los pobres. En particular, el crecimiento debe incluir la mejora del acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) a la financiación, la capacitación, la tecnología, la información, las buenas prácticas comerciales, derechos jurídicos, y los mercados.

En Argentina, como en muchos países en desarrollo, alcanzar la meta de reducir la pobreza requiere de alianzas efectivas e intermediarios que puedan hacer frente a las fallas del mercado, lagunas de la gestión pública, y las limitaciones institucionales que en la actualidad excluyen o ponen en desventaja a la mayoría de los pequeños emprendedores en el acceso a estos bienes públicos y oportunidades de negocio. Estas asociaciones son también esenciales en ayudar a PyMEs a actualizarse e integrarse a redes más amplias de producción y cadenas de valor, un crecimiento que, a su vez, es fundamental para aumentar la productividad y los niveles de empleo.

En el año 2004 la Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (UNIDO según sus siglas en inglés) y la Universidad de Harvard de los Estados Unidos entablaron un proyecto conjunto de investigación para analizar modelos emergentes de asociaciones, estableciendo un marco teórico para categorizar seis modelos de alianzas multisectoriales.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es, a partir de ejemplos actuales, analizar los beneficios y la utilidad, en particular para la Argentina, de llevar a la práctica a gran escala los modelos de alianzas propuestos por los organismos anteriormente enunciados. Se pretende comprobar que los principales beneficios son la creación de emprendimientos responsables y competitivos, que generen empleo y que por ende sean el camino hacia la erradicación de la pobreza.

Para evaluar esto es necesario, como punto de partida, comprender la problemática principal que es la situación de la pobreza en el mundo y en particular en la Argentina.

Al mismo tiempo es necesario conocer acerca de la propuesta de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como método para la inclusión de todos los sectores de la sociedad en la tarea de erradicar la pobreza. Así mismo saber cómo está compuesta la sociedad, conocer el papel que juegan en ella cada una de sus partes, en especial las PYMES que son el motor de las economías, y tratar cómo funcionan los conceptos de RSE en cada una de ellas.

Con esta información de base se explican los seis modelos de alianzas multisectoriales propuestos, y a continuación se exponen cuatro ejemplos actuales de éstos (tres argentinos y uno sudafricano). Los ejemplos son analizados para ofrecer conclusiones y recomendaciones acerca de lo que ha y lo que no ha funcionado hasta ahora.

Finalmente, se concluirá sobre la utilidad y los beneficios de estos mecanismos de alianzas. Se incluirá una apreciación de la puesta en práctica de estos modelos como fuente empírica para su aprobación (o no). Esto se realizará a partir de los factores que han llevado al éxito a las iniciativas de los ejemplos, cómo han funcionado, cuán efectivas han resultado ser y que potencial escalabilidad desarrollaron. Por último, todo esto permitirá contribuir al debate y a la práctica de estos nuevos tipos de alianzas, a la expansión de estos temas pero en particular de la RSE a todos los ámbitos, a concientizar a la sociedad sobre la pobreza, y por ende a fomentar un proyecto de país que favorezca a todos por igual.

EXECUTIVE BRIEF

The increase in economic opportunities, productivity, and growth offers humanity one of the best hopes to reduce poverty. However, as the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) has commented, “increasing growth rates are essential – but not sufficient. The quality of growth – its sustainability, composition and equity – is equally important”. Crucial elements for poverty alleviation are the creation of jobs, income-generating opportunities, and livelihoods for the poor. In particular, growth must include improving access of micro, small and medium enterprises (SMEs) to finance, skills, technology, information, sound business practices, legal rights, and markets.

In Argentina, as in many developing countries, achieving the goal of reducing poverty requires effective partnerships and intermediaries with the ability able to confront market failures, governance gaps, and the institutional limitations that currently exclude or disadvantage most small entrepreneurs from accessing these public goods and business opportunities. These partnerships are also essential in helping SMEs upgrade and integrate into broader production networks and value chains, a growth that in turn is fundamental for raising productivity and employment levels.

In 2004, the United Nations Industrial Organization (UNIDO) and the University of Harvard from the United States began a joint research project to analyse these emerging partnership models, establishing a theoretical framework for categorizing six models of multi-sectoral partnerships.

In this context the objective of this work is, through current examples, analyze the benefits and usefulness, especially for Argentina, of implementing in large scale the partnership models proposed by the organisations listed above. It is intended to verify that the main benefits are the creation of responsible and competitive enterprises that generate employment and thus are the way to the eradication of poverty.

To asses these it is necessary first to understand the main problem which is the actual situation of poverty worldwide and particularly in Argentina. At the same time, it is necessary to know about the proposal of Corporate Social Responsibility (CSR) as a method of including the entire society in the task of poverty alleviation. In addition, understand how society is composed; be aware of the role played by each of its parts, especially SMEs that are the engine of almost all countries' economies; and how CSR concepts work in each of these segments.

With all these information as a foundation, the six models of multi-sectoral partnerships are explained, and then four current examples of these (three from Argentina and one from South Africa) are presented. The examples are analyzed to provide conclusions and recommendations about what has and what has not worked so far.

Finally, a conclusion is presented on the usefulness and the benefits of these partnerships. An assessment of the implementation of these models is also included as a source of empirical approval (or not). This will be done by extracting the factors that lead these initiatives to success, how have they functioned, how effective have they proved to be, and what potential scalability they developed. Lastly, all these enables to contribute to the debate and the practice of these new types of alliances, to the dissemination of these issues (in particular of CSR) to all levels, to raise society's awareness about the poverty issue and hence to promote a project of nation which will benefit everyone equally.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su cariño y apoyo constante en todo lo que hago. Gracias por ser un ejemplo de vida, tanto en lo profesional como en lo personal, y por darme el mejor regalo de todos: la educación.

A mi familia y amigos. Por estar siempre junto a mi, tanto en los buenos como en los malos momentos. Gracias por ser mi cable a tierra.

A mi novia, Sofia Badino, por haber estado a mi lado desde el principio hasta el final de mi carrera. Gracias por todo, por ser como sos, y por quien soy cuando estoy a tu lado.

Por último, y no por ello menos importante, a mi tutora, Maria "M" D'Ovidio. Gracias por tu constante apoyo. Sin tu incondicional guía no hubiera podido llegar a buen puerto.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
2	LA POBREZA: UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS.....	3
2.1	¿QUIÉNES SON Y DONDE SE ENCUENTRAN LOS POBRES? DEFINIENDO LA POBREZA	4
2.2	SITUACIÓN DE LA POBREZA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA	6
2.3	BREVE DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA POBREZA A NIVEL GLOBAL	12
3	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA: LA FORMA DE HACER NEGOCIOS DEL FUTURO, HOY.....	19
3.1	INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	19
3.2	ESTRATEGIAS DE RSE A NIVEL EMPRESA	21
3.3	CRÍTICAS A LA RSE.....	23
3.3.1	<i>El negocio de los negocios son los negocios.....</i>	<i>24</i>
3.3.2	<i>La acción social voluntaria de las empresas no es suficiente.....</i>	<i>25</i>
3.3.3	<i>La RSE excluye a un 90% de las empresas.....</i>	<i>26</i>
3.3.4	<i>La RSE promueve una agenda exclusiva para los “países del norte”.....</i>	<i>26</i>
3.4	PORQUÉ LA RSE ES IMPORTANTE	28
3.4.1	<i>Argumentos que sustentan la RSE.....</i>	<i>29</i>
4	LOS DIFERENTES ACTORES DE LA SOCIEDAD: SU ROL Y RESPONSABILIDAD CON LA MISMA	31
4.1	EL SECTOR PÚBLICO: INTERMEDIARIO Y PROTECTOR DEL BIEN PÚBLICO	33
4.1.1	<i>Las funciones del estado</i>	<i>34</i>
4.1.2	<i>El sector público y su relación con la RSE.....</i>	<i>36</i>

4.2	EL SECTOR PRIVADO: ACTOR ECONÓMICO Y SOCIAL	38
4.3	EL TERCER SECTOR: LA TERCERA PATA DEL TRÍPODE DEL DESARROLLO.....	39
4.3.1	<i>Las funciones del tercer sector.....</i>	40
4.3.2	<i>El tercer sector y la RSE</i>	42
5	LAS PYMES: LOS “GRANDES” MOTORES DE LA SOCIEDAD.....	45
5.1	¿QUÉ ES UNA PYME? DEFINIENDO EL SECTOR	45
5.2	EL ROL DE LAS PYMES EN LA SOCIEDAD	47
5.3	LAS PYMES Y LA RSE.....	48
5.3.1	<i>Razones para el desarrollo de la RSE en las PyMEs.....</i>	49
5.3.2	<i>Barreras para la implementación de la RSE en las PyMEs.....</i>	50
6	ALIANZAS MULTI-SECTORIALES Y MODELOS DE ACCIÓN COLECTIVA.....	53
6.1	INTRODUCCIÓN	54
6.2	MODELO DE ALIANZA #1: CADENAS DE VALOR DE UNA COMPAÑÍA EN PARTICULAR Y MODELOS DE NEGOCIO “HÍBRIDOS”	58
6.3	MODELO DE ALIANZA #2: INICIATIVAS DE VINCULACIÓN COLECTIVA EMPRESARIAL.....	60
6.4	MODELO DE ALIANZA #3: INCREMENTO E INTENSIFICACIÓN DEL COMERCIO Y DE LAS ASOCIACIONES INDUSTRIALES	61
6.5	MODELO DE ALIANZA #4: MECANISMO DE FINANCIACIÓN CON “VALORES COMBINADOS”	61
6.6	MODELO DE ALIANZA #5: SERVICIOS DE SOPORTE INSTITUCIONALIZADOS	62
6.7	MODELO DE ALIANZA #6: ESTRUCTURAS ENTRE LAS DIVERSAS PARTES INTERESADAS PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	63
7	EJEMPLOS DE ALIANZAS MULTI-SECTORIALES.....	65
7.1	MODELO DE ALIANZA #1: PROGRAMA WAL-MART PYME.....	66
7.1.1	<i>Antecedentes de Wal-Mart</i>	66

7.1.2	<i>Creación del programa</i>	67
7.1.3	<i>Como opera</i>	68
7.1.4	<i>Evaluación de la iniciativa</i>	71
7.1.5	<i>Replicabilidad y escalabilidad</i>	71
7.2	MODELO DE ALIANZA #2: EL ARCA PRODUCTORES + CONSUMIDORES, MENDOZA.....	72
7.2.1	<i>Contexto pasado de El Arca</i>	72
7.2.2	<i>Cómo se creó El Arca</i>	73
7.2.3	<i>Cómo opera</i>	73
7.2.4	<i>Evaluación de la iniciativa</i>	75
7.2.5	<i>Replicabilidad y escalabilidad</i>	76
7.3	MODELO DE ALIANZA #4: FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL S.A. (FIS).....	76
7.3.1	<i>Contexto pasado de FIS</i>	76
7.3.2	<i>Origen de FIS</i>	77
7.3.3	<i>Cómo trabaja FIS</i>	79
7.3.4	<i>Impacto de la iniciativa</i>	81
7.3.5	<i>Replicabilidad y escalabilidad</i>	82
7.4	MODELO DE ALIANZA #6: THE BUSINESS TRUST (SUDÁFRICA).....	83
7.4.1	<i>Antecedentes de The Business Trust (BT)</i>	83
7.4.2	<i>Fundación de la iniciativa</i>	84
7.4.3	<i>Como funciona el Business Trust</i>	86

7.4.4	<i>Impacto de los programas del Business Trust</i>	95
7.4.5	<i>El camino hacia delante</i>	96
8	CONCLUSIONES	99
9	ANEXOS	103
9.1	LA POBREZA	103
9.1.1	<i>Métodos para el cálculo de la pobreza</i>	103
9.2	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	104
9.2.1	<i>Explicación de términos que se confunden con RSE</i>	104
9.2.2	<i>La RSE en el tiempo: su pasado y su presente</i>	106
9.3	LOS DIFERENTES ACTORES DE LA SOCIEDAD.....	114
9.3.1	<i>El rol del Estado según las distintas corrientes económicas</i>	114
9.4	EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE LOS MODELOS DE ALIANZAS	116
9.4.1	<i>Modelo #6: Explicación extendida de la estructura del Business Trust</i>	116
9.4.2	<i>Modelo #6: Descripción y estado de avance a 2008 de los proyectos del segundo período del Business Trust</i>	119
10	BIBLIOGRAFÍA	123

1 INTRODUCCIÓN

El concepto de que un sostenido crecimiento económico es central para la mitigación de la pobreza en países emergentes es hoy en día moneda corriente entre los profesionales del desarrollo, los encargados de formular políticas públicas y el sector privado. Aunque hay ciertos sacrificios que deben llevarse a cabo para asegurar que el crecimiento incluya a todos los sectores de la sociedad, está surgiendo un enfoque orientado hacia la apertura al mercado internacional para el desarrollo. Cada vez más, esta orientación se está centrando en el sector privado como motor de oportunidades de empleo y de innovación emprendedora, así como de productos y servicios.

Al conceptualizar el rol del sector privado en la ecuación de crecimiento económico, muchos llegan directamente a la conclusión de que esta incluye principalmente empresas grandes o multinacionales. Si bien este tipo de empresas juegan un papel importante, las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tienen una función aún más significativa y crítica. Estas representan en el mundo cerca del 90% del total de las empresas y son responsables del 50-60% de los puestos de trabajo. No sólo esto, sino que estas empresas están tan arraigadas a su comunidad de pertenencia que significan más que un simple trabajo para sus empleados y un mero proveedor de productos y servicios para sus clientes.

Comúnmente, las actividades de las grandes firmas y las multinacionales en países emergentes – como el establecimiento de estándares de trabajo o el apoyo a las economías locales por medio de alianzas de negocio y cadenas de abastecimiento – son consideradas por ellas mismas como iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta mayor sensibilización de la RSE entre las grandes empresas a menudo ha creado efectos multiplicadores positivos para las empresas en sus cadenas de suministro y las comunidades en las que están basados. Pero lamentablemente estos conceptos de RSE y sus beneficios no se han expandido a las PyMEs, y consecuentemente el potencial benéfico que implica está aún lejos de conseguirse.

En función a todo esto, el presente trabajo, que puede aplicarse a cualquier país pero se centra especialmente en Argentina, intenta plantear el desafío del desarrollo de PyMEs responsables y competitivas con la finalidad primordial de fomentar el crecimiento económico, por ende la generación de empleo, oportunidades y capacitación para más personas, y consecuentemente lograr una reducción de la pobreza. Para obtener esto se propone el apoyo de todos los sectores de la sociedad a través de seis mecanismos de alianzas entre ellos, cada uno de distinto alcance y complejidad.

Para analizar la factibilidad de esto, en primer lugar se abordarán ciertos conceptos base para un mejor entendimiento de la teoría de los modelos de alianzas multisectoriales propuestos. Estos conceptos a desarrollarse, en orden, serán:

- La situación de la pobreza a nivel mundial y en particular en la Argentina. Conocer quiénes son y dónde se encuentran los pobres a través de definiciones, estadísticas e índices relevantes.
- El concepto de RSE. Ahondar en su origen, su futuro, las críticas a la misma y su importancia.
- Los distintos actores de la sociedad. Conocer sobre su rol y su responsabilidad, y la incidencia de la RSE en cada uno de ellos.
- Las PyMEs como motores de la sociedad. Entender qué es una PyME, un análisis de su rol, su relación con la RSE y la importancia de que estas la apliquen.

Una vez desarrollados los conceptos anteriores y habiéndose armado una base de conocimientos se proseguirá con el desarrollo de la teoría de la creación de alianzas multisectoriales. Se introducirán cada uno de los seis modelos de alianzas que se proponen como solución al problema central de la tesis, justificando la necesidad de cooperación entre las distintas partes de la sociedad y la importancia que recae en el hecho de asociarse entre ellos.

Luego se analizarán cuatro ejemplos actuales de aplicación de los modelos. Tres de estos ejemplos están basados en la Argentina y uno en Sudáfrica. Estos ejemplos son analizados profundamente a través de la causa y el contexto de su origen, su creación, su funcionamiento, y por ende una evaluación de sus resultados y su impacto para distinguir conclusiones y recomendaciones, sobre todo respecto a su escalabilidad y replicabilidad.

Por último se elabora una conclusión a partir de toda la teoría y los ejemplos analizados respecto a la viabilidad, utilidad y beneficios de la aplicación de los distintos modelos para el desarrollo de emprendimientos responsables y competitivos, el objetivo principal del trabajo. También se intenta fomentar el debate y la práctica de los conceptos elaborados en esta tesis.

2 LA POBREZA: UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS

“Piensa en dar no como un deber, sino como un privilegio.”

John D. Rockefeller Jr.

Pocas cosas son tan universales como lo es la pobreza. Se extiende a lo largo y a lo ancho de nuestro planeta. No le escapa ni al más pudiente ni al más poderoso. Pega con mayor dureza a los más débiles y se ensaña con los más desprotegidos. Es opuesto de lo justo, del respeto y de la vida misma. La pobreza duele, se siente como una enfermedad. Ataca a las personas no sólo en lo material sino también en lo moral y espiritual. Carcome la dignidad y lleva a la desesperación. Con su diversidad según la ubicación y la especificidad del grupo social, hay un carácter común de la experiencia humana con la pobreza en todos los países.

¿Por qué entonces si la pobreza es tan dolorosa persiste? ¿Por qué los pobres permanecen en la pobreza? ¿Por qué aún hay en el mundo 876 millones de personas viviendo con menos de u\$s 1 por día? ¿Por qué cerca de 1,000 millones de personas entraron en el siglo XXI sin saber leer o escribir su nombre? La persistencia de la pobreza en el mundo está vinculada a la existencia de diversas dimensiones interconectadas que la componen: es dinámica, compleja, esta arraigada en las instituciones y es un fenómeno específico a lo que género y ubicación se refiere. Pero más aún, la pobreza esta ligada a dos condiciones humanas en particular: la avaricia y el egoísmo. Es entonces la pobreza una consecuencia más que una causa. Es la consecuencia de un accionar desmedido y centrado en el personalismo y en la acumulación de mucho en manos de unos pocos. ¿Qué nos pasa a los seres humanos entonces? ¿Dónde están el sentimiento de altruismo y el trabajo comunitario? Los hombres solemos olvidarnos que pensar en el bienestar de los demás, de la comunidad, es también pensar en el bienestar de uno mismo. Porque cuando a todos les va bien, a uno mismo le va bien. Habría entonces que erradicar de nuestra conciencia y corazón estos sentimientos de egoísmo y de avaricia. Apuntalar la causa de la pobreza es igual de importante que atacar el problema en sí. Es también curar la pobreza de mente y de corazón.

Por ello, no caben menores dudas que es este un tema central y esencial que debe ser tratado y resuelto definitivamente. Pero antes de pasar a un análisis más profundo de la temática, es esencial remarcar que la problemática de la pobreza no es una responsabilidad de unos pocos, nada mas que de aquellos encargados de gobernar a los pueblos como se suele escuchar. La pobreza es sin lugar a dudas una responsabilidad de

todos. La dicha de la que gozamos algunos de que por libre elección de Dios contamos con todo lo necesario para sobrevivir y vivir, y hasta a veces más, debe ser agradecida y compartida. Solemos echar culpas y objetar obligaciones a terceros, pero esta actitud no es otra que la de mirar para el costado y desentendernos de la situación. Debe de comprenderse que está al alcance de todos poder hacer algo para extinguir este mal. Cada persona, y sobre todo aquellos que más poseen, tienen la posibilidad, más aun, la responsabilidad, de aportar a esta causa. Cada uno puede, y debe en la medida de sus posibilidades y habilidades, poner su grano de arena para que el conjunto de todos estos esfuerzos sea más que la sumatoria de cada uno en singular. El fin de la pobreza debe llegar, no solo gracias a políticas acertadas elaboradas por un manojito de líderes políticos, sino gracias a las personas en general. La lucha por el fin de la pobreza es una lucha que todos debemos emprender.

2.1 ¿Quiénes son y donde se encuentran los pobres? Definiendo la pobreza

A la hora de definir la pobreza existen dos caminos distintos para encarar esta situación. Por un lado se tiene una concepción cuantitativa de la misma y por otro una concepción cualitativa. La primera se enfoca en establecer de manera numérica qué parte de la población es pobre. La medición y el análisis de la pobreza es crucial por propósitos cognitivos (saber cual es la situación), por propósitos analíticos (entender los factores que determinan esta situación), por propósitos de creación de políticas (para diseñar intervenciones mejor diseñadas a cada caso), y por propósitos de monitoreo y evaluación (evaluar la efectividad de las políticas actuales y determinar si la situación realmente está cambiando a lo largo del tiempo). La descripción cualitativa de lo que es la pobreza se enfoca básicamente en el entender quien es aquel que vive en un estado de pobreza más allá de los ingresos que puede poseer. Se intenta encontrar una descripción sociológica de lo que este estado existencial del ser humano se refiere, que incluye tanto el bienestar material como el psicológico y sentimental. La combinación de estos dos factores, lo cuantitativo y lo cualitativo, permite ahondar en la sensibilidad de este tema y en su entendimiento.

Con respecto a una definición cualitativa de la pobreza, se puede partir de la base común con la definición cuantitativa de que es la falta de lo necesario para asegurar el bienestar material, en particular alimentos, pero también vivienda, tierras y otros activos. En otras palabras, la pobreza entraña una carencia de muchos recursos que da lugar al hambre y a privaciones físicas. Pero un estudio realizado por el Banco Mundial llamado “La voz de los pobres” que se basa principalmente en ofrecer una visión del mundo desde la perspectiva de los pobres mismos, ha identificado que las definiciones formuladas por la propia población pobre revelan importantes aspectos psicológicos de

la pobreza. Los pobres tienen una profunda conciencia de que su falta de voz, poder e independencia los expone a la explotación. Su pobreza los hace vulnerables a un trato grosero, humillante e inhumano por parte tanto de sus conciudadanos que no se desempeñan en el sector público, como de los funcionarios del gobierno a quienes acuden en busca de ayuda. Los pobres también hablan del dolor que les produce el verse obligados a quebrantar las normas sociales y el no poder mantener su identidad cultural participando en sus tradiciones, festejos y rituales. Esta incapacidad de participar plenamente en la vida de su comunidad lleva a la desintegración de sus relaciones sociales y por ende a su exclusión de la vida humana como hoy la conocemos: la vida en sociedad.

Ahora bien, ligado a una explicación cuantitativa de la pobreza, cabe aclarar que hay varias definiciones al igual que intensos debates sobre el número exacto de pobres, dónde viven y cómo sus números y condiciones económicas van cambiando a lo largo del tiempo. Más aún, la medición de la pobreza no se realiza de igual manera en todos los países (que miden su pobreza), organismos multinacionales, etc. La pobreza es medida por métodos alternativos que dan cuenta de las distintas dimensiones que la caracterizan.

A nivel país, en la República Argentina, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)¹, utiliza el “enfoque del ingreso” siguiendo el concepto de pobreza absoluta. De acuerdo con este método, un hogar es considerado pobre si su ingreso (esto es, la suma de los ingresos que reciben todos los miembros del hogar) resulta menor que la “línea de pobreza”. Este último es un concepto normativo pues representa el valor de todos los bienes y servicios que se consideran necesarios para que el hogar satisfaga las necesidades básicas. La idea sobre la que se sustenta el enfoque es evaluar si los recursos con los que cuenta el hogar le permiten solventar un presupuesto que refleje la adquisición de aquellos bienes y servicios que posibiliten a sus miembros convivir dignamente en sociedad y desarrollarse personalmente. En Anexos (capítulo 9.1.1) se puede encontrar una explicación más detallada de los métodos y el cálculo de la pobreza en Argentina.

¹ El INDEC es el organismo público, de carácter técnico, que unifica la orientación y ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en el territorio de la República Argentina

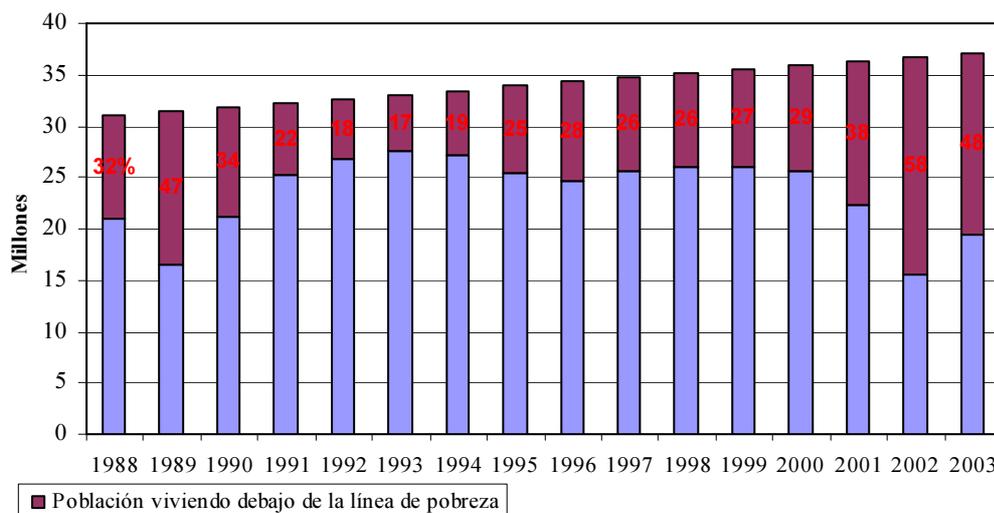
En último lugar, resulta de interés incluir en la definición de la pobreza el concepto de ‘equidad social’ para una mejor comprensión de la misma. La equidad social hace referencia a cuán iguales son los habitantes de una sociedad y define cómo es la estructura y la composición de la misma. El mejor indicador para este concepto es el “Coeficiente de Gini”, que mide la desigualdad en base al consumo y los ingresos de la población, y al mismo tiempo mide el grado de concentración de los mismos entre distintos grupos poblacionales. Su valor varía entre cero, que representa una distribución perfecta, y uno, que representa total concentración en un grupo poblacional. Este concepto, comúnmente obviado, aporta información de particular interés para un análisis de la pobreza ya que permite saber si una sociedad es justa tanto en la desdicha como en la prosperidad.

Así como el aumento del nivel de riqueza de un país puede derivar en un aumento en el corto plazo del bienestar social general, si este crecimiento no es distribuido correctamente para combatir la pobreza y se concentra en los percentiles superiores, puede derivar en que en definitiva, a mediano plazo, el bienestar social de la población en su conjunto se mantenga constante o empeore (a pesar del inevitable efecto de “derrame” de riqueza hacia los estratos inferiores). Por ello es importante en un análisis de pobreza como éste conocer no sólo cuántos son los pobres, sino también si los ciclos económicos y las distintas políticas afectaron a la población por igual o a unos más que a otros.

2.2 Situación de la pobreza en la República Argentina

A lo largo de la historia de la Argentina, la pobreza ha mostrado ciclos de aumento y caída, pero al final de cuentas con una tendencia creciente en los índices que la miden. Estos ciclos de oscilación en el porcentaje de individuos viviendo debajo de la línea de pobreza no son el resultado de otra cosa que el de las crisis económicas sufridas, por un lado, únicamente por el país, y por otro lado, aquellas crisis de alcance global. En relación a las crisis llaman la atención dos características alarmantes de la Argentina. Por un lado que durante las épocas de crisis se producen aumentos abruptos en los niveles de pobreza. Por otro lado, que si bien durante la mayor parte del siglo XX la pobreza supo incidir siempre por debajo del 10% de la población total, a partir de la década del ‘80 se disparó a niveles exorbitantes y altamente preocupantes.

Figura 2.1: Evolución de la población y la pobreza anual en la Argentina (1998-2003)



Fuente: Datos del Indec; análisis del autor

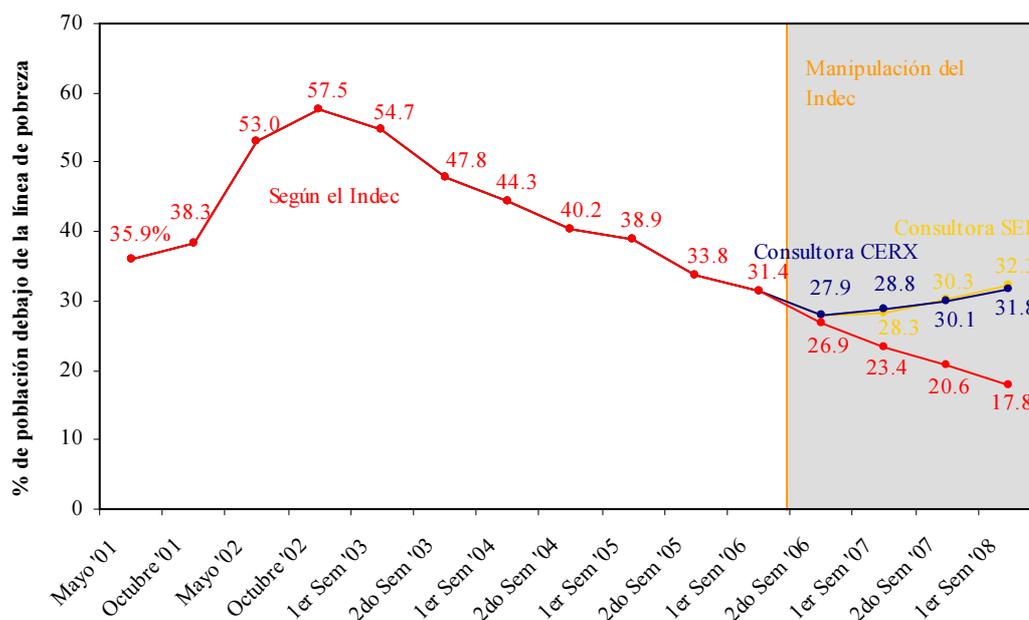
Entre fines de la década del '80 y principios del siglo XXI, se produjeron tres crisis económicas que tuvieron un fuerte impacto en los niveles de pobreza de la Argentina. En primer lugar el período de crisis inflacionaria de los '80, cuyo pico de criticidad fue la hiperinflación del año 1989, ¡en el que se tuvo una inflación de 1923%! Esta crisis elevó el nivel de pobreza al 47% del total de la población (ver figura 2.1), o en otras palabras, casi uno de cada dos argentinos era considerado pobre por entonces. Entre mayo y octubre de 1989, los precios al consumidor aumentaron diez veces, empujando debajo de la línea de pobreza a cerca de 6 millones de personas. Lo insólito de esta situación es que los niveles de desempleo se mantuvieron bajos (7.1%). Durante esta crisis, la mayoría de los pobres tenía empleo.

A partir de una estabilización de precios y una recuperación del nivel de actividad durante los años posteriores, se recompusieron los ingresos de los hogares y la pobreza se vio nuevamente reducida. No se lograron los niveles inferiores al 10% de la población que primaron en la mayor parte del siglo XX, pero se logró en un plazo de cuatro años mejorar la situación de vida de un 30% de la población, empujándose la pobreza a 17% de la población. De todas formas, este visible éxito no pudo ser sostenido y la tendencia volvió a revertirse. A nivel nacional, el modelo que había funcionado para salir de la anterior crisis se veía desgastado. Entre sus efectos, se estaba desatando una caída en el nivel de empleo y una precarización entre los ocupados (aumento en el empleo informal). Al mismo tiempo, un contexto mundial recesivo originado por la crisis que se desataba en México (más conocida como “efecto tequila”) provocó nuevamente la reducción en los ingresos de los hogares y que se desate una

nueva escalada en los niveles de pobreza. Como se ve en la figura 2.1, para 1999 un 27% de la población argentina era pobre y el país se encontraba en recesión.

Con la continuidad de la recesión en Argentina la situación de la pobreza siguió empeorando hasta su estallido en la crisis de 2001-2002. Así como a principios de los años 90 se supo recortar la cantidad de personas por debajo de la línea de pobreza en un tercio, obrando en dirección contraria, en tan sólo tres años se duplicó la proporción de pobres. Debido al salto en el desempleo (más de 18% en 2001) y la posterior devaluación a principios del año 2002, se alcanzó a fines de este último año la gravísima cifra de contar con 58% de la población argentina en situación de pobreza. Como se aprecia de la figura 2.1, esto se traduce en que más de 21 millones de argentinos contaban con ingresos inferiores a los de la línea de pobreza (y más de 8 millones de estos cayeron en la indigencia).

Figura 2.2: Evolución de la población en situación de pobreza en la Argentina y el problema de la manipulación de estadísticas (2001-2008)



Fuente: Datos La Nación

Posteriormente, la Argentina supo nuevamente remediar esta crisis de pobreza, con gran similitud al ciclo post-hiperinflación. Gracias a excelentes condiciones económicas y de negocios a nivel mundial, sumado a una importante recuperación del empleo y de los salarios, para mediados del año 2006, 9 millones de personas lograron salir de la pobreza, de las cuales 5 millones salieron de la indigencia, reduciendo el nivel de pobreza en la Argentina al 31% de la población (ver figura 2.2). Pero nuevamente esta estabilidad no pudo mantenerse y no se pudo evitar un nuevo ciclo de alza de pobreza.

Así como el desempleo agitó las aguas en los noventa, pero manteniendo una inflación baja, esta vez la historia giro 180 grados y la alta inflación comenzó a tener efecto en el índice de pobreza mientras que el nivel de empleo se mantuvo. De aquí se entiende la gran sensibilidad de la pobreza a la inflación y el desempleo, y como enuncia la consultora SEL en su informe mensual de junio de 2008, “la sensibilidad de la pobreza a la inflación es muy alta, posiblemente mayor que al desempleo”.

A partir de comienzos de 2007 el secretario del interior del entonces presidente Néstor Kirchner, Guillermo Moreno, “metió sus manos” en el INDEC y la credibilidad de dicha entidad se vio afectado. El gobierno de turno (y el posterior gobierno de Cristina Fernández de Kirchner), al entender la incidencia que el proceso inflacionario tiene sobre los niveles de pobreza, y como estos índices elevándose se transformarían en una mala imagen política (al mismo tiempo que una carga financiera extra por existir bonos públicos atados a este índice), decidió alterar y “maquillar” las estadísticas para que “continúe” la tendencia en baja de la pobreza en el país (entre otros objetivos). A partir de la segunda mitad de 2006 en adelante, el fantasma de la inflación volvió a surgir en la Argentina, y con ello la incidencia de la pobreza, pero esta vez los datos oficiales no lo mostraban. A partir de este momento la historia se bifurcó: por un lado los datos oficiales del INDEC manipulados por un gobierno que imaginaban un país con menos pobres, y por el otro lado lo que observaba la gente día a día y el hecho que las organizaciones de ayuda social recibían cada vez más personas con necesidades insatisfechas.

Como se observa en el sector derecho de la figura 2.2, los datos de pobreza del INDEC continuaron mostrando una tendencia en baja de la misma, mientras que los datos suministrados por dos consultoras privadas independientes, SEL consultores y el Centro de Economía Regional y Experimental (CERX), muestran una nueva escalada en los niveles de pobreza. El INDEC publicó una baja de la pobreza con una tasa anual de crecimiento compuesto (TACC) de -19%, mientras que las consultoras SEL y CERX encontraron TACCs bastante similares entre ellas pero muy disímiles de la del INDEC, de 8% y 7% respectivamente. Como se puede observar en la misma figura, en los comienzos de la manipulación, la diferencia entre las estadísticas privadas y la oficial era de tan sólo 100 puntos porcentuales (p.p.), pero en la última medición, la del primer semestre de 2008, las diferencias se elevaban a entre 1,400 y 1,450 p.p. Esta diferencia que en términos porcentuales no significar mucho, en cantidad de personas es impactante y alarmante. El estado Argentino, al deformar las estadísticas, deja afuera de su planeamiento social a alrededor de 5,6 millones de personas por no contabilizarlas por debajo de la línea de pobreza.

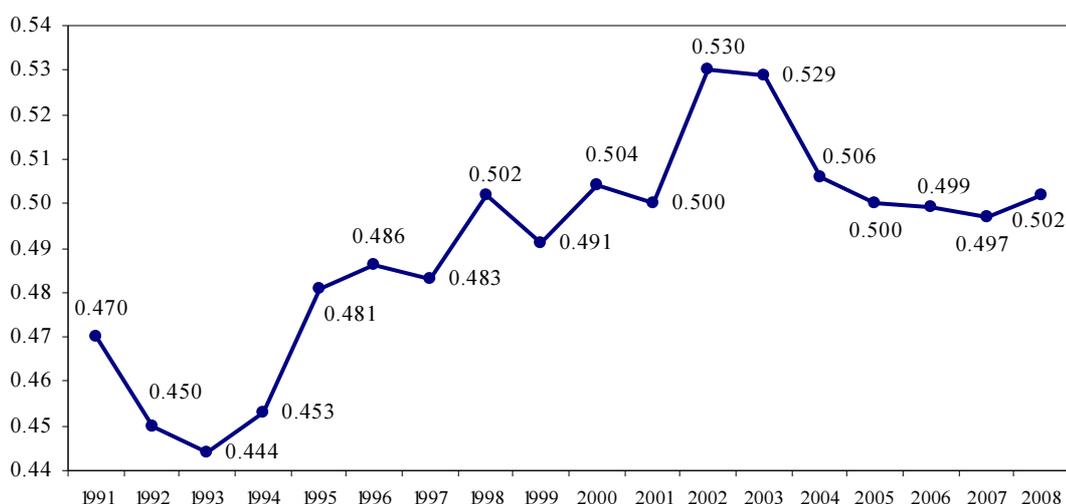
Esta situación es preocupante. Si bien no se alcanzaron los niveles críticos de pobreza experimentados durante la crisis del 2001-2002, que un Estado este “ciego” frente a un problema, y como corre el dicho “no hay peor ciego que aquel que no quiere ver”, empeora aún más la situación. Estadísticas manipuladas impiden una correcta planificación tanto económica como social, como también el desarrollo de políticas críticas. Al mismo tiempo genera incertidumbre para las inversiones locales y extranjeras, y perjudica la credibilidad del país y de las instituciones, con todo lo que esto conlleva. Lo que es más, tergiversan los objetivos y desorientan el rumbo de un país. Pero lo peor es que en definitiva, quienes pagan los manejos políticos y la avaricia de unos pocos, son siempre los más pobres, aquellos que ven sus ingresos desmoronarse (o directamente desaparecer), quienes ven los valores de los alimentos elevarse a niveles inaccesibles y, para colmo, no reciben ayuda del Estado porque este no los está considerando según sus estadísticas, y ni las organizaciones de ayuda social pueden extenderles una mano ya que se encuentran desbordadas de gente.

Una consecuencia relacionada a la tergiversación de estadísticas que afecta de manera indirecta los niveles de pobreza tiene que ver con las políticas económicas que se aplican en la actualidad. Impera la política en el modelo de país actual que promulga un tipo de cambio devaluado constantemente que mejora los términos de intercambio del país y hace competitiva a la industria gracias a la diferencia cambiaria con otros países, y no por un aumento en la productividad. Esto se debe a que ante la poca credibilidad con la que goza el gobierno y la incertidumbre que se genera en los mercados, como ya se señaló, el sector privado prefiere no invertir en el país (o hacerlo en poca medida, como por ejemplo inversiones de capital de trabajo solamente) y operar con los activos ya existentes. Este método siempre empobrece ya que le quita poder de compra a la moneda con la que los ciudadanos comercian en la Argentina, y los efectos enriquecedores del aumento del comercio no llegan al bolsillo de los trabajadores (ni de los pobres en consecuencia).

Finalmente, resta analizar para los períodos anteriormente introducidos en los que se han observado importantes fluctuaciones en los niveles de pobreza cómo evolucionó la equidad en la población Argentina. Para esto, en la figura 2.3 se puede observar la evolución del coeficiente de Gini. A pesar de importantes variaciones anuales, el índice muestra una tendencia claramente en alza de la desigualdad en el país. El menor grado de inequidad se observa en el año 1993 en concordancia con la recuperación económica posterior a la hiperinflación de fines de los 80. No sólo disminuía la pobreza, sino que la prosperidad estaba siendo distribuida entre todos los estratos sociales, ya que como se observa, la brecha entre los más ricos y los más pobres se venía reduciendo considerablemente desde el año 1991. Pero esta mejoría en el índice revierte

inmediatamente su tendencia, escalando hasta 0.502 en 1998, producto de crisis globales y un modelo económico interno que se estaba viendo agotado y que solo favorecía a los estratos sociales más altos, erosionando la tradicional riqueza de la sociedad Argentina: su clase media.

Figura 2.3: Coeficiente de Gini para Argentina (1991 – 2008)



Fuente: CEDLAS, Indec, SEL Consultores; análisis del autor

En el año 1999 el coeficiente se recupera levemente, pero a partir de ese momento la inequidad comienza una escalada (a pesar de un muy pequeño descenso en 2001) que culmina con la peor situación de desigualdad jamás registrada por la Argentina: un índice de 0.530 en 2002. Esta extrema situación se daba en concordancia con la severa crisis interna que había hecho disparar la pobreza a 58% de la población como se vio anteriormente. Después de esta crítica situación la Argentina comienza un rápido proceso de mejoría económica y al mismo tiempo de distribución de la riqueza, empujando el índice nuevamente hacia abajo, llegando a 0.497 en 2007. Para peor, gracias a la generalizada crisis internacional de 2008, en ese mismo año el índice de desigualdad volvió a presentar una subida, a 0.502.

Esto demuestra que si bien se intentó una distribución de las importantes riquezas que ingresaban al país teniendo resultados significativos en comparación al peor momento de la crisis de 2001/2002, se estaba (y se está) muy lejos de los valores que se supieron alcanzar a principios de la década pasada. La desigualdad en la Argentina sigue siendo entonces un tema de gran preocupación, sobre todo si sigue la tendencia alcista, tanto de ésta como de la pobreza, en la que el país gana pobres y las clases altas siguen acumulando egoístamente.

En conclusión, no caben las menores dudas de que ésta es una situación que debe de corregirse inmediatamente. Se deben de ahondar los esfuerzos para frenar esta nueva escalada de pobreza y de desigualdad. El Estado argentino debe reconocer la frágil situación en la que se encuentran millones de personas y atenderlas, incluirlas en la planificación social, como así también abandonar modelos de gestión que llevan al país a la ruina. Así también el sector privado debe de aportar su “granito de arena” e involucrarse y colaborar más, donando tiempo y recursos, tanto a los organismos oficiales, como misiones de organismos de naciones extranjeras o multinacionales, como así también de organizaciones sociales y/o religiosas, o colaborando entre sí.

2.3 Breve descripción de la situación de la pobreza a nivel global

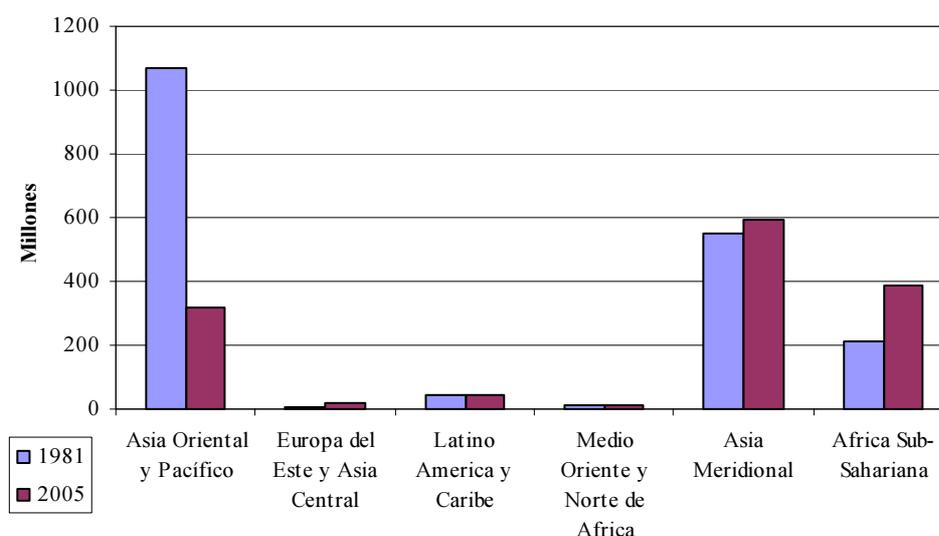
A nivel global, el método de medición de la pobreza del Banco Mundial, que es llevado adelante por este organismo desde hace más de 25 años, es el más representativo y sus resultados son ampliamente usados en la bibliografía, estudios, análisis, creación de políticas globales, etc. Este método de medición de la pobreza hace uso también de una línea de pobreza. Cabe recordar que el concepto de línea de pobreza es el mínimo nivel de ingresos que una persona (o un hogar) debe de poseer para satisfacer sus necesidades básicas. Lo que es necesario para satisfacer las necesidades básicas cambia a lo largo del tiempo y de las sociedades. Por ello la línea de pobreza varía tanto en el tiempo como en el espacio, y es así que cada país define una línea de pobreza apropiada para su nivel de desarrollo, normas sociales, valores, etc. Por este motivo es que en este caso debe ser expresada en una unidad común para todos los países. Determinar el valor a utilizar como base común para todos los países es una de las mayores dificultades que presenta el método de medición del Banco Mundial y es una de las principales objeciones que se le hacen al mismo.

Por mucho tiempo el Banco Mundial utilizó un estándar estadístico complicado – ingresos de u\$s 1 por día por persona, medido en términos de paridad de poder adquisitivo al año 1993. Pero desde 2005 la entidad introdujo una nueva línea de referencia base de u\$s 1.25 (extrema pobreza). Este valor se obtuvo como la media de las líneas de pobreza de las 10-20 naciones más pobres del mundo. Al mismo tiempo se utilizan líneas de pobreza de u\$s 2 (la media entre todos los países en desarrollo; también considerada pobreza moderada) y cualquiera en el rango u\$s 1 - u\$s 10, tanto para dar robustez al método como para análisis con mayor detalle.

Los últimos datos de pobreza del Programa de Comparación Internacional (2005), cuyas estimaciones realizadas por los economistas del Banco Mundial Shaohua Chen y Martin

Ravaillon fueron lanzadas en agosto de 2008, muestran que 1,400 millones de personas en el mundo en desarrollo vivían con menos de u\$s 1.25 por día en 2005 (esto es, cerca de una de cada cuatro personas), frente a las 1,900 millones (una de cada dos) que habían en 1981. La figura 2.4 muestra la distribución de población mundial viviendo en extrema pobreza por región. Cada barra muestra el número de pobres por región, con la primera barra indicando la cantidad de pobres en 1981, y la segunda en 2005. La inmensa mayoría de los pobres viviendo en extrema pobreza en el mundo, cerca del 95 por ciento en 2005, se sitúan en tres regiones: Asia Oriental y Pacífico, Asia Meridional y África sub-Sahariana. Desde 1981, la población viviendo por debajo de la línea de u\$s 1.25 disminuyó considerablemente en Asia Oriental y Pacífico. La población en extrema pobreza de esta región disminuyó un 70 por ciento, impulsada por una disminución del 75 por ciento en China. En el resto de las regiones se observó un incremento en los niveles de pobreza de, en promedio, 38 por ciento, siendo la región de África sub-Sahariana la que presenta el mayor aumento en términos absolutos (177 millones de nuevos pobres).

Figura 2.4 : Población por debajo de la línea de extrema pobreza (u\$s 1.25)

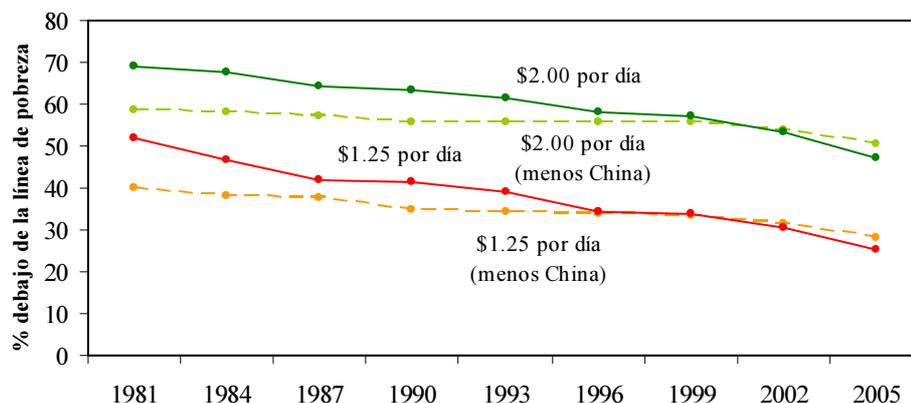


Fuente: Datos de Chen y Ravallion (2008)

La proporción de población de los países en desarrollo que viven en extrema pobreza se redujo del 52 por ciento en 1981 al 26 por ciento en 2005, como se puede ver en la figura 2.5. Se puede observar en la misma figura que en 1981 la población viviendo con menos de u\$s 2 (pobreza moderada) era de ¡cerca del 70 por ciento! Aunque esta cantidad se vio reducida a menos de 47 por ciento para 2005. Importante es destacar la importancia de los avances en materia de disminución de la pobreza en China, país que

cuenta con la mayor cantidad de población. China por si solo tiene una incidencia de reducción de la pobreza de 1,500 p.p. (puntos porcentuales) en términos de extrema pobreza, y de 1,390 p.p. en términos de pobreza moderada.

Figura 2.5 : Índices de proporción para el mundo en desarrollo



Fuente: Datos de Chen y Ravallion (2008)

Esto demuestra que los estándares de vida han mejorado para muchos a lo largo de las últimas décadas. Sin embargo, como se ha visto, muchos otros, sobre todo en África, no han podido gozar de la misma suerte y millones más se han sumergido en la pobreza extrema.

En términos de equidad, los países del mundo pueden dividirse en cuatro clasificaciones: los países con altos ingresos per capita con buena distribución de la riqueza, los países con bajos ingresos per capita con buena distribución de la riqueza, los países con altos ingresos per capita con mala distribución de la riqueza, y los países con bajos ingresos per capita con mala distribución de la riqueza. Para definir esta clasificación se consideraron, para una muestra de 126 países con los cuales se contaba con información, el promedio del coeficiente de Gini para marcar la división entre buena y mala distribución de la riqueza, y el promedio del PBI per capita para establecer los países de altos y bajos ingresos. El promedio del coeficiente de Gini resultó de 0.408, y del PBI per capita de u\$s 11,234. En la figura 2.6 se pueden observar los países divididos según la presente clasificación.

Tan solo 27% de los países poseen altos ingresos, pero de los mismos el 91% presenta una buena distribución de los ingresos. Dinamarca, Japón y Suecia conforman el tridente superior de los países con mejor distribución del ingreso. La gran mayoría de los países que conforman este grupo se encuentran en Europa; todos los países de

Europa del Oeste y muchos de Europa del Este. Esto era previsible debido a las políticas a nivel nacional que exige la Unión Europea para ser parte de la misma, las cuáles estos países ejecutan para pertenecer o ser incluidos en la misma.

Figura 2.6: Clasificación de países según ingresos per capita y distribución de la riqueza

	Países con buena distribución de la riqueza			Países con mala distribución de la riqueza				
Países con altos ingresos	Dinamarca	Suiza	31	Estados Unidos	3			
	Japón	Irlanda		Singapur				
	Suecia	Grecia		Hong Kong				
	Republica Checa	España						
	Noruega	Australia						
	Eslovaquia	Estonia						
	Finlandia	Gran Bretaña						
	Hungría	Italia						
	Alemania	Lituania						
	Eslovenia	Nueva Zelanda						
	Croacia	Latvia						
	Austria	Portugal						
	Holanda	Trinidad y Tobago						
	Corea del Sur	Israel						
	Canadá							
Francia								
Bélgica								
Países con bajos ingresos	Bosnia-Herzegovina	Indonesia	Burkina Faso	39	Turkmenistan	Ruanda	Rep. Dominicana	53
	Ucrania	Egipto	Túnez		Ghana	China	El Salvador	
	Bulgaria	Vietnam	Rusia		Senegal	Guinea-Bissau	Ecuador	
	Bielorrusia	Polonia	Mali		Cambodia	Nepal	Honduras	
	Etiopia	Laos	Sri Lanka		Tailandia	Mozambique	Chile	
	Kyrgyzstan	Tanzania	Georgia		Burundi	Madagascar	Guatemala	
	Pakistán	Algeria			Kenya	Venezuela	Panamá	
	Rumania	Azerbaijan			Irán	Malasia	Brasil	
	Albania	Benin			Nicaragua	Costa Rica	Sudáfrica	
	Tajikistan	India			Turquía	Zimbabue	Paraguay	
	Mongolia	Uzbekistan			Nigeria	Gambia	Colombia	
	Moldavia	Guinea			Filipinas	Swazilandia	Haití	
	Yemen	Jordania			Camerún	Níger	Bolivia	
	Bangladesh	Macedonia			Costa de Marfil	Zambia	Botswana	
	Armenia	Mauritania			Uruguay	Papua Nueva-	Centro África	
	Kazakhstan	Malawi			Jamaica	Guinea	Sierra Leona	
		Marruecos			Uganda	Argentina	Lesotho	
					México	Perú	Namibia	

Fuente: Banco Mundial (2007); análisis del autor

El restante 9% de países con altos ingresos pero mala distribución de la riqueza está conformado por tres naciones: Estados Unidos, Singapur y Hong Kong. Es de particular interés el caso de los Estados Unidos, ya que si bien son la primera economía mundial (en función al PBI), la riqueza que genera no llega a todos sus habitantes por igual. Es aceptado también el papel de liderazgo (más allá de lo meramente económico) de Estados Unidos en el mundo y como este suele ser la nación a la que muchas miran como modelo, pero lamentablemente, y esta es una de las mayores críticas que se le

hacen, la diferencia entre los más pobres y los más ricos en Estados Unidos creció significativamente. A pesar del poderío económico, y si bien un pobre viviendo en los Estados Unidos no se encuentra en la misma situación que un pobre viviendo en zonas de pobreza extrema como África, esta potencia mundial no ha sabido llevar este status a todos o a una mayor proporción de sus habitantes. Es un desafío para esta nación y el gobierno del nuevo presidente, Barack Obama, de matices más progresistas, bajar los índices de desigualdad y extender los réditos económicos a muchas más personas.

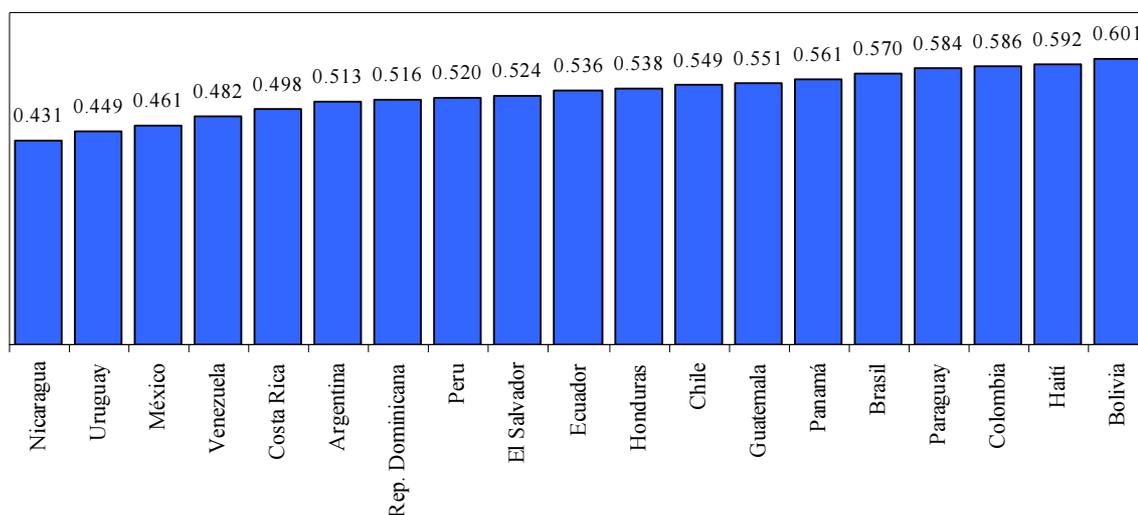
Volviendo a la figura 2.6, se puede observar que casi tres cuartas partes de los países clasifican como de bajos ingresos, en línea con los datos de pobreza enunciados anteriormente. Para peor, de esta cantidad, tan solo 42% presenta una buena distribución de su riqueza, mientras que 58% clasifica como malos distribuidores de riqueza. Ahora bien, aquí la importancia de la igualdad entre habitantes debe ser considerada en conjunto con la riqueza del país, ya que, por ejemplo, se pueden encontrar países con un excelente índice de distribución de la riqueza como Etiopía (0.300) pero con el peor PBI por capita (u\$s 245), lo que significa que la poca riqueza que este país genera llega a una gran parte de su población por igual, pero esta es tan poca que coloquialmente se podría afirmar que son casi todos pobres. El caso opuesto a éste es el de Polonia, que presenta un muy buen coeficiente de Gini (0.345) y al mismo tiempo un PBI per capita que por un pequeño margen no llega a ser considerado un país de altos ingresos per capita (u\$s 11,072).

La peor situación se da en el grupo de los países con bajos ingresos per capita y mala distribución de la riqueza, ya que, de manera trivial, en este grupo hay países que no sólo generan ínfimos ingresos per capita, sino que esta poca riqueza producida no es distribuida equitativamente, exacerbando aún más la pobreza. Ejemplo de este caso son dos de los tres países con peor índice de equidad que, como era esperable también, se encuentran en el continente africano: Sierra Leona y Lesotho, con coeficientes de Gini de 0.629 y 0.632 respectivamente, y PBI per capita de u\$s 285 y de u\$s 798 respectivamente. El país que cuenta con el peor índice de equidad es Namibia, con un coeficiente de Gini de 0.743. A diferencia de los otros dos países anteriormente nombrados, Namibia presenta una situación en términos de PBI per capita mucho más favorable ya que éste es de u\$s 3,373. Lo preocupante y grave de su situación es entonces la desigualdad en la distribución de esta gran riqueza (en comparación con otros países de África, el continente más pobre), siendo esta acumulada en manos de unos pocos y hundiendo el potencial de reducción de la pobreza que tiene por contar con una más adecuada situación económica.

Otro dato interesante de este grupo es que en él pueden encontrarse (casi) todos los países de Latinoamérica. En la figura 2.7 se puede observar la comparación en términos del coeficiente de Gini para estos países. Nicaragua presenta el menor índice, de 0.431, esto es 0.023 por encima del promedio mundial. Por otro lado, Bolivia cuenta con la peor marca de desigualdad, con un coeficiente de Gini de 0.601, que también lo posiciona en sexto lugar a nivel mundial. Lo frágil de la situación de Bolivia es que además de que su riqueza esta pésimamente distribuída, los ingresos per capita en este país son también escasos (u\$s 1,378).

De las tres mayores economías de la región, Brasil cuenta con la peor distribución de su riqueza, con un índice de inequidad tan sólo superado por otras cuatro naciones. La Argentina le sigue con un coeficiente de Gini de 0.513, y México cuenta con la mejor posición con un coeficiente de 0.461, ubicándose también en el tercer lugar general para la región. Esto demuestra que si bien se hacen esfuerzos y que estas economías han crecido enormemente, el camino que les resta recorrer para lograr que sus crecimientos sean considerados un éxito no sólo a nivel económico, sino social, aún es largo.

Figura 2.7: Coeficiente de Gini de países de Latinoamérica



Fuente: Banco Mundial (2007); análisis del autor

En conclusión, se puede afirmar que ha habido importantes avances en la erradicación del hambre, la falta de acceso a la salud y la educación, la escasez de oportunidades para todos, la falta de empleo, etc., pero los alcances del desarrollo y la ayuda alrededor del mundo han sido dispares, y muchas veces insuficientes. Ya entrado el nuevo milenio, y a pesar de que la humanidad ha desarrollado amplios conocimientos en todos los campos, aún queda mucho para hacer para darle una solución a este grave problema de

la pobreza y de la injusticia social, en la que los que más tienen siguen acumulando riqueza a costa del sufrimiento de muchísimos otros.

3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA: LA FORMA DE HACER NEGOCIOS DEL FUTURO, HOY

“Una buena empresa ofrece excelentes productos y servicios; una gran empresa hace todo eso y se esfuerza por hacer del mundo un lugar mejor”

William Ford Jr., Presidente Ford Motor Co.

“No hay empresas exitosas en sociedades fracasadas”

Stephan Schmidheiny, Fundador de AVINA

En las siguientes páginas de este capítulo se introducirá al lector al concepto de la Responsabilidad Social Empresaria en primera instancia para que comprenda qué esta nueva tendencia. A continuación se presentarán las distintas estrategias de Responsabilidad Social Empresaria que tienen a su disposición las empresas hoy en día. Por último, se enunciarán las críticas que se le hacen a este movimiento, inmediatamente seguido por la importancia que tiene a pesar de esto. Para profundizar en la historia de la Responsabilidad Social Empresaria, se incluye en el Anexo (capítulo 9.2.2) una descripción a nivel global y para la Argentina.

3.1 Introducción a la Responsabilidad Social Empresaria

Para comenzar a desarrollar esta temática, cabe preguntarse en primera instancia ¿qué es la Responsabilidad Social Empresaria (o Corporativa), también conocida por sus siglas brevemente como RSE? ¿Sobre que nos referimos cuando hablamos de RSE? Definir brevemente la RSE, contar explícitamente qué es, y al mismo tiempo qué no es, es el punto primordial de partida para entender sobre el tema, y poder ahondar en el conocimiento del mismo.

Entonces, ¿cuál es la definición de RSE? No sólo no existe una definición única y universalmente aceptada acerca de lo que es la Responsabilidad Social Empresaria, sino que además se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo. Pero como primera aproximación, es posible discernir el concepto de la temática a partir de las tres palabras que la construyen: “responsabilidad”, “social”, y “empresaria”. Por lo tanto, en términos generales, la RSE se refiere a las responsabilidades por el impacto de sus actos que las empresas (u otras organizaciones con fines de lucro) tienen con los individuos y las sociedades en las que se basan y operan. Más específicamente, la RSE implica que

un negocio identifique sus grupos de interés e implemente una estrategia de diálogo y comunicación fluida para incorporar sus necesidades y valores dentro de la estrategia general de la empresa, y a ello un proceso de toma de decisiones diario donde se contemple el impacto económico, medioambiental y social de todas sus decisiones en este grupo de interés definido. Por ende, las “sociedades” en las que una empresa opera, que define el número de grupos de interés con los que la empresa tiene una “responsabilidad”, puede ser amplio o estrecho, dependiendo de la industria en que opera la empresa y sus perspectivas (tanto espaciales como temporales).

Otras definiciones de RSE, a manera de ejemplo, son:

- “La RSE implica que la empresa se reconozca como actor social y que sea capaz de responder por el impacto económico, social y ambiental de actividades en el largo plazo” – interrupción* (Argentina)
- “Responsabilidad Social Empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales" – Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidade Social (Brasil)
- “Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso por parte de las empresas a comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al mismo tiempo que mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general” – Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

Es posible entonces afirmar que la RSE supone una visión de integridad, es decir, es algo que abarca a un conjunto complejo de dimensiones; una perspectiva de gradualidad, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir; una noción de proporcionalidad, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado; y una mirada de totalidad, en tanto que en la práctica es una idea que debe incluir a todas las empresas, con independencia del tipo y tamaño.

Ahora bien, existen otros términos que hoy en día son utilizados con frecuencia y muchas veces son confundidos con RSE, otorgándoles la misma categoría. Este es un error de definición común que lleva a malas interpretaciones por parte de una gran mayoría. Estos términos no representan a la RSE explícitamente en su totalidad, sino que, y haciendo especial hincapié, la RSE los comprende, en su totalidad o en parte, dentro de su amplio espectro de contenidos. Los términos a los que se hace referencia son: ética, filantropía (o caridad), filantropía estratégica, gobernabilidad corporativa, ciudadanía corporativa y sostenibilidad. En la sección Anexos (capítulo 9.2.1) hay una explicación en detalle de lo que estos términos realmente significan.

3.2 Estrategias de RSE a nivel empresa

Como mínimo, una RSE efectiva requiere de un alcance defensivo de “no hacer daño” en todas sus esferas de influencia, como exigir el cumplimiento de los reglamentos y las normas voluntarias, códigos y principios, o una gestión orientada al control de los riesgos, los impactos negativos y los costos que puedan derivarse del impacto económico, social y ambiental de una empresa. En pocas palabras, la protección del valor actual social, medioambiental y del mercado.

De manera más ambiciosa, y donde las empresas líderes están focalizando su atención, es en una RSE que no es solamente defensiva, pero que además tiene por objetivo hacer un bien por medio de la creación de valor para la compañía y la sociedad.

Con el fin entonces de garantizar las actividades empresariales de “no hacer daño” y para la realización de los esfuerzos para hacer el bien, el sector privado puede utilizar una serie de diferentes estrategias a nivel de la empresa individual. Cuatro de estas estrategias pueden observarse en la figura 3.1:

Figura 3.1: Estrategias de RSE a nivel de la empresa individual



Fuente: Jane Nelson "The Business of Peace"; análisis del autor

- **Obediencia:** Además de asegurarse de cumplir con todas las leyes nacionales, un creciente número de empresas están aceptando cumplir con principios, normas y estándares internacionales voluntarios o específicos de la industria a la que pertenecen. Si bien el cumplimiento de la ley debe ser visto como un requisito mínimo para el fortalecimiento de la contribución de las empresas al desarrollo, incluso esta estrategia básica presenta retos operativos y de gestión para empresas con cientos de unidades operativas y socios comerciales en numerosos países y jurisdicciones. Asegurarse que la compañía tiene políticas y sistemas idóneos para enfrentar estos desafíos es una importante demostración de buena intención por parte de la misma.
- **Control de riesgos, costos e impactos negativos:** Yendo mas allá de la obediencia con leyes, normas y principios, las empresas pueden también implementar un sistema para asegurarse que pueden identificar, gestionar, y, en el caso de que sea necesario, mejorar los riesgos sociales y ambientales, en conjunto con otros riesgos tradicionales como los de mercado, financieros, operativos y políticos. Una estrategia efectiva para una más amplia gestión de los riesgos es el valor que tiene una creciente participación por parte de las partes interesadas

- **Caridad e inversión en la comunidad:** Pasando de la “protección” del valor a la “creación” de valor, las empresas pueden crear valor social ya sea manteniendo o mejorando su valor de mercado, a través de una filantropía estratégica o de inversión social efectiva. Esto es más probable que tenga un impacto positivo en el valor social y en el valor de mercado cuando se alinea no sólo con las necesidades de la comunidad, sino también con las competencias e intereses propios de la empresa. Por ejemplo, empresas de energía apoyando y contribuyendo en proyectos de inversión en la comunidad para mejorar el acceso a la energía, o empresas de logística dando soporte en distribución cuando existen crisis humanitarias, etc.
- **Creando nuevo valor social y de mercado:** El enfoque más estratégico para el fortalecimiento de la contribución de la empresa al desarrollo viene a través de sus principales actividades comerciales. A través de la innovación, por ejemplo, en nuevos productos, servicios, procesos, e incluso modelos de negocio que directamente alinean las necesidades que presenta el desarrollo con oportunidades de negocio con fines de lucro. Un ejemplo de este tipo de iniciativa es la provisión de productos básicos y servicios como agua potable, energía, facilidades de crédito, y diversos productos comerciales a consumidores de bajos recursos. Algunas de estas oportunidades pueden incluso ofrecerle a la empresa un importante retorno financiero, mientras que otras puedan requerir de una combinación de financiamiento social o público como para que la propuesta sea viable.

De manera más ambiciosa, y donde las empresas líderes están focalizando su atención, es en una RSE que no es solamente defensiva, pero que además tiene por objetivo “hacer un bien” por medio de la creación de nuevo valor para la compañía y la sociedad.

3.3 Críticas a la RSE

Las críticas a la RSE vienen en su mayoría de aquellos propulsores del libre mercado, que entonan el argumento que el premio Nóbel de economía Milton Friedman (1976) redactó en un artículo en el prestigioso diario New York Times por el año 1970. Su argumento subraya que el único “deber social de las empresas es incrementar sus ganancias” y que los líderes de éstas han capitulado frente a ser políticamente correctos. Otras críticas comunes son que la acción voluntaria de las empresas no alcanza, que la responsabilidad social empresaria excluye al 90% de las empresas, y que ésta promueve una agenda exclusiva para los países “del norte”.

3.3.1 El negocio de los negocios son los negocios

Muchos escépticos de la RSE argumentan que ésta es en si irresponsable, ya que distrae a las empresas de su objetivo fundamental que es maximizar las ganancias y crear valor para los accionistas, al mismo tiempo que le hace demandas irreales e irrazonables a los directivos de las empresas. Estos críticos argumentan que la única responsabilidad social de las empresas es el obtener ganancias obedeciendo la ley, y son los gobiernos, no las empresas, quienes deben lidiar con las expectativas sociales y luego, como es debido, regular y cobrar impuestos a las empresas. De igual manera, argumentan que son los empleados, los accionistas, el gobierno y cualquier otro beneficiario de las ganancias corporativas, y no los ejecutivos de empresas, quienes deben decidir si es que utilizarán esas ganancias para afrontar temas sociales más amplios, y luego cómo las utilizarán. Por último, argumentan que un alcance más integrado y comprensivo de la RSE incrementará los costos y los precios, llevará a crear regulaciones innecesarias y onerosas, dejará a los gobiernos sin responsabilidades, y lejos de crear valor público, puede hasta llegar a reducir el bienestar de la sociedad. Estas son preocupaciones importantes y substanciales.

El contra argumento para este punto de vista es que las “reglas de juego” han fundamentalmente cambiado a lo largo de las últimas dos décadas como resultado de tendencias como la globalización, la innovación tecnológica, o la aparición de nuevos riesgos ambientales o sociales para las empresas (como por el ejemplo el SIDA o el cambio climático) y el cambio en lo que la sociedad espera del rol que cumplen las empresas. La ciudadanía se ha organizado y es conciente que puede dar o quitar la licencia para operar a las empresas ya que decide que comprar y que no, impactando directamente en los negocios de las mismas. De todas formas, estos cambios no deben ser enaltecidos ya que, aún, existen muchísimos ejemplos tanto en países desarrollados como en desarrollo donde intereses especiales y el poder del “lobby” previenen la evolución progresiva de las formas de hacer negocios.

Tampoco queda duda de que el desarrollo y entrega de productos y servicios de forma rentable y de manera legal sigue siendo la fuerza fundamental que empuja a la mayoría de las empresas. Pero, para conseguir este objetivo a largo plazo, de forma sustentable, las grandes compañías y un creciente número de pequeñas empresas están reconociendo los beneficios de las prácticas responsables de hacer negocios. El problema en este debate es la falta de una definición clara y globalmente aceptada de lo que es RSE. De todas formas, a pesar de la falta de claridad en el concepto, muchas de las compañías líderes a nivel global están adoptando cada vez con mayor intensidad un alcance más integrado para gestionar su impacto, no solo en lo económico, sino también en lo social

y ambiental, como así también en las relaciones con las distintas partes interesadas. Sin importar qué nombre se les de a estas acciones, tales empresas están observando un interesante rendimiento en estas áreas, y no solamente como algo “filantrópicamente bueno de hacer” o como una actividad limitada a cumplir con las obligaciones requeridas, sino como un caso de estrategia de negocios importante para la protección y la creación de valor a largo plazo.

3.3.2 La acción social voluntaria de las empresas no es suficiente

Otra gran crítica a la RSE argumenta que la acción voluntaria llevada adelante por las empresas en temas éticos, sociales y ambientales es necesaria, pero no suficiente para minimizar el impacto negativo colectivo de las operaciones del sector privado y para movilizar los recursos necesarios para afrontar otros grandes problemas públicos. Están aquellos que argumentan que en muchos casos la RSE es poco más que un simple ejercicio de relaciones públicas, o un esfuerzo para evadir alguna regulación como mucho, y una manipulación cínica por parte de las compañías para, en el peor de los casos, socavar la verdadera responsabilidad y rendición de cuentas corporativa. Muchos argumentan que es un “maquillaje” para que la empresa luzca “más atractiva” para el mundo en general.

Estos críticos remarcan que es fundamental contar con regulaciones nacionales y globales mas completas y claras sobre comportamiento de las empresas para ir más allá de los “sospechosos de siempre”, comprometer a los rezagados, evitar problemas con aquellos que gozan de los beneficios sin ningún esfuerzo propio, y “nivelar el terreno de juego” para todas las empresas. Un gran número de las empresas pioneras en RSE aceptarían aunque sea una parte de esta crítica. Ellas reconocen la falta de regulaciones gubernamentales en materia social y ambiental. Pero al mismo tiempo, expresan su preocupación respecto a las consecuencias no pretendidas de excesos de burocracia que por lo general son el resultado de regulaciones impuestas apresuradamente.

El debate respecto a lo voluntario o lo regulado es poco probable que desaparezca. Lo que es necesario es un diálogo constante para asegurar el balance más efectivo entre mecanismos de mercado, iniciativas voluntarias y enfoques reglamentarios. Entender y gestionar las cambiantes expectativas por parte de las partes interesadas, y negociar las fronteras más apropiadas, efectivas y justas de la responsabilidad entre las empresas y los gobiernos son dos de los desafíos de liderazgo claves que enfrentan las empresas hoy en día.

3.3.3 La RSE excluye a un 90% de las empresas

Otra crítica fuertemente válida sobre la RSE es el hecho que ésta se centra casi exclusivamente sobre, y es dirigida por grandes compañías, especialmente empresas multinacionales. Hasta hace muy poco tiempo, la implementación de políticas de RSE por parte de PyMEs había recibido mínima atención, incluso en las economías desarrolladas.

Donde el debate toca a las empresas de pequeño y mediano tamaño, es generalmente en un sentido reactivo, tanto como proveedoras de grandes empresas, o como beneficiarias de iniciativas de RSE. Esto es de una visión acotada de la temática, no sólo porque las pequeñas empresas son las mayores creadoras de empleo en la mayoría de las economías, sino porque en conjunto, el impacto ambiental y social de sus acciones es altamente significativo. Esto ofrece el potencial de un desarrollo significativo hacia el desarrollo sustentable si la RSE puede tornarse relevante y aplicable para las PyMEs.

Ciertos avances se han logrado en esta área, sobre todo en la Unión Europea, que ha cumplido un rol de liderazgo en promover tales ideas con su iniciativa en emprendimientos responsables. El mayor desafío es poder compartir las experiencias y lecciones aprendidas con PyMEs en países en desarrollo, y llevarlo adelante de forma que ayude a incrementar la productividad y la competitividad en lugar de que imponga cargas y costos innecesarios.

3.3.4 La RSE promueve una agenda exclusiva para los “países del norte”

Una crítica que ha emergido rápidamente en los últimos años está dirigida contra el sesgo que la RSE muestra por empresas, ONGs, medios de comunicación y gobiernos de los “países del norte”², y las dificultades y fracasos que presenta en afrontar las prioridades y limitaciones de los países en vías de desarrollo.

² “Países del norte” hace referencia a los países desarrollados que en su mayoría se encuentran en el Hemisferio Norte, aunque Australia y Nueva Zelanda son países desarrollados pero que se encuentran en el Hemisferio Sur

Desde la perspectiva de promover el crecimiento económico, el desarrollo de las PyMEs y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo, este sesgo de los países desarrollados tiene cuatro grandes implicaciones:

- **La amenaza de proteccionismo no tarifado:** Rigurosos códigos de conducta y estándares en ética, recursos humanos, normas de trabajo y el medio ambiente, desarrollados por organizaciones de países desarrollados con una mínima o inadecuada consulta con sus contrapartes en desarrollo, y que van más allá de los requerimientos de los tratados internacionales actuales, corren el riesgo de levantar barreras proteccionistas para el ingreso en los mercados de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- **El alto costo de la implementación:** Incluso cuando los estándares adhieren con tratados y convenciones internacionalmente acordadas, los críticos argumentan que su implementación propicia un costo y una carga injusta sobre muchas empresas de países en desarrollo, mas notablemente PyMEs que no cuentan con la información o las capacidades para implementar estos estándares de forma que sea comparable y competitivo con sus contrapartes “del norte”, ya sean estos clientes o competidores. Existe la necesidad de crear capacidades locales ligadas a la RSE para superar este escollo.
- **La falta de armonía y la carga impuesta por la supervisión de las normas:** Existe una gran proliferación de distintos, complejos y descoordinados estándares, requerimientos y métricas de RSE, lo que no solamente dificulta la comparación y la evaluación entre empresas que ya son activas en el campo de la RSE, sino que también genera importantes barreras de entrada y costos adicionales para muchas PyMEs, especialmente las que pertenecen a países en desarrollo. Otro problema que esto genera es que algunas compañías pueden asociarse a varias iniciativas al mismo tiempo y estar tranquilas que es efectivamente difícil su monitoreo y comparación, por lo que les permite gozar de los beneficios de decir que son socialmente responsables sin verdaderamente estar haciendo mucho, o algo por lo menos.
- **Un enfoque defensivo en vez de uno de generación de valor, a favor de los pobres:** Otra crítica ligada al génesis “norteño” de la RSE es el hecho de que ha sido conducida mayormente hacia una estrategia defensiva de no hacer daño, generalmente respondiendo a las preocupaciones de ONGs y medios de comunicación internacionales sobre el impacto negativo de las actividades del

sector privado en los países en desarrollo, y por ende fracasando en plenamente promover y aprovechar las contribuciones positivas que las empresas pueden hacer. Es más, en algunos casos, esfuerzos bien intencionados por parte de algunas empresas para responder, en sus propios países, a las preocupaciones de estos organismos basados en países desarrollados, han resultado en que partes interesadas locales se vean más en desventaja, en vez de que sea al revés, especialmente si estas compañías progresistas desinvierten o son reemplazadas por compañías menos progresistas y que respondan menos por sus acciones.

3.4 Porqué la RSE es importante

La RSE es una importante estrategia de negocios, ya que, siempre que sea posible, los consumidores prefieren comprar productos de compañías en las que confían; los proveedores quieren formar alianzas comerciales con empresas en las que pueden confiar; los empleados quieren trabajar para empresas que respeten, y las ONGs, cada vez más, quieren colaborar con empresas que buscan soluciones viables e innovaciones en ámbitos de interés común. Satisfacer cada uno de estos grupos de interés permite a las compañías maximizar su compromiso con otro importante grupo de interés: sus inversores, quienes se benefician más cuando las necesidades de estos otros grupos de interés se están cumpliendo.

La RSE como una estrategia se ha vuelto incrementalmente importante para las empresas de hoy debido a tres tendencias identificadas:

- **Expectativas sociales cambiantes:** Los consumidores y la sociedad en general esperan más de las empresas cuyos productos ellos compran. Este sentimiento a crecido a la luz de los recientes escándalos corporativos, que han reducido la confianza pública en las empresas y en la capacidad de los entes reguladores y las organizaciones de control corporativo.
- **Incremento de la riqueza:** Esto es cierto en los países desarrollados, pero también en comparación con países en desarrollo. Consumidores ricos pueden darse el lujo de elegir los productos que compran. Una sociedad con la necesidad de puestos de trabajo e inversión interna es menos probable que haga cumplir estrictamente los reglamentos y sanciones a las empresas que podrían llegar a sacar su negocio y su dinero del país y llevarlo a otra parte

- **La globalización:** La creciente influencia de los medios de comunicación considera que cualquier “error” por parte de las empresas trae aparejado inmediatamente la atención del público. Además, la Internet facilita la comunicación entre grupos y consumidores de igual pensamiento, proveyéndolos con el poder de diseminar su mensaje, mientras que les da los medios para coordinar acciones colectivas (por ejemplo, un boicot de productos).

Las empresas que seguramente tengan éxito en este mundo globalizado serán aquellas que mejor sepan combinar los usualmente conflictivos intereses de sus múltiples grupos de interés, e incorporen un amplio espectro de opiniones y valores en el proceso de toma de decisiones y objetivos de la organización. La RSE cada día es más crucial para mantener el éxito en los negocios, no solo al proveer una estrategia corporativa de la cual la empresa puede beneficiarse, sino también dando un sentido y una orientación a las operaciones diarias.

3.4.1 Argumentos que sustentan la RSE

A pesar de las críticas expuestas anteriormente, existen varios argumentos que sustentan la idea de que la responsabilidad social empresaria es importante y necesaria para todos los actores de la sociedad, sin importar su tamaño, su origen o su rol dentro de la misma. Estos argumentos, a grandes rasgos, pueden ser separados entre dos campos: lo moral y lo económico.

En el ámbito de lo moral se reconoce que las ganancias son necesarias para que cualquier entidad de negocios exista, pero también es necesario que todos los grupos dentro de la sociedad se esfuercen por agregar valor a la misma y hacer que la vida de las personas sea mejor día a día. Las empresas dependen de la sociedad en que operan y no podrían existir ni prosperar en el aislamiento. Estas necesitan de la infraestructura de que dispone la sociedad, la fuente de empleados, y ni que hablar de su base de consumidores. La RSE es el reconocimiento de esa interdependencia y un medio de cumplimiento de dicha obligación, para el beneficio mutuo de las empresas y las sociedades en las que se encuentran basadas.

Charles Handy hace un argumento lógico y convincente sobre el propósito de las empresas estando más allá del objetivo de maximizar las ganancias y satisfacer a los accionistas por encima de cualquier otra parte interesada en la organización:

“El propósito de una empresa... no es el de obtener ganancias, punto. Si lo es el de obtener ganancias de forma que la empresa haga algo más o mejor. Ese 'algo' se convierte en la verdadera justificación de la existencia de la empresa... es una cuestión moral. El confundir los medios con el fin es ir en contra de uno mismo, lo que San Agustín llamaba uno de los peores pecados... Es saludable preguntar respecto a una organización, ‘Si ésta no existiera, ¿la inventaríamos?’ ‘Sólo si pudiera hacer algo más útil o mejor que cualquier otra’ tendría que ser la respuesta, y la generación de ganancias sería el medio para un fin mayor.”

Los defensores de la RSE creen que, en general, el objetivo de todo sistema económico debe ser el de profundizar y expandir el bienestar social. En las economías avanzadas, el objetivo de las empresas debe ir más allá de la maximización de la eficiencia y la ganancia. Cada vez más, la sociedad espera que las empresas tengan una obligación con la sociedad en la que se encuentran, con las personas que emplean, y con sus clientes, más allá de su tradicional última línea del estado de resultados y las estrechas preocupaciones de sus accionistas.

La RSE es un argumento en sí mismo de índole económica para una empresa. En los mercados de hoy en día, impulsados por las marcas, la RSE es una forma de compatibilizar las operaciones corporativas con los valores y las demandas de las partes interesadas, en un momento en que estos parámetros pueden cambiar rápidamente. Un ejemplo son los clientes de una empresa: la RSE agrega valor porque le permite a las compañías reflejar mejor los valores de este importante componente base que la empresa pretende ofrecer. La RSE se ha convertido en rentable por sí misma, llevándoles un rédito económico extra a las empresas que la aplican efectivamente.

La RSE cubre todos los aspectos de las operaciones del día a día de una empresa. Todo lo que una empresa hace, de una forma u otra, interactúa con uno o más de sus grupos de interés, y las empresas de hoy en día necesitan construir una marca sin defectos con respecto a todos sus grupos de interés. Ya sea como empleador, productor, comprador, proveedor, o como inversión, el atractivo y el éxito de una empresa hoy en día está directamente vinculado a la fuerza de su marca. La RSE afecta todos los aspectos de todas las operaciones dentro de una corporación debido a la necesidad de considerar los requerimientos de todos los grupos constituyentes. Cada área se basa en todas las demás para crear un compuesto de la empresa (su marca) a los ojos de todos los grupos interesados.

4 LOS DIFERENTES ACTORES DE LA SOCIEDAD: SU ROL Y RESPONSABILIDAD CON LA MISMA

“El ser humano es un ser social por naturaleza, y el insocial por naturaleza y no por azar o es mal humano o más que humano”

Aristóteles

La sociedad es la cuna del ser humano. Es por medio de ella que los hombres podemos desarrollarnos como tales, que podemos dignificarnos y trascender más allá de nuestra pura existencia física. El ser humano es un fin en sí mismo y no tan solo un medio, por lo que la sociedad debe de tratarnos con dignidad. Por esto, la sociedad, que está conformada por los mismos hombres, debe tender al bien común, y no al bien público, ya que este último es el bien de muchos, pero no de todos, que si lo es el bien común: es lo justo para todos. Como todos nos merecemos esto, no es este otro que el mismísimo fin de la sociedad.

En el escenario social actual, las preguntas siempre presentes son qué hacer para mejorar los niveles de vida de las personas y cómo mejorar la ciudadanía y la democracia sin perder de vista el desarrollo. Una de las respuestas posibles a estos problemas en el marco de un escenario reconfigurado es el modelo de la gobernanza moderna. En él no sólo es el Estado quien se ocupa de la formulación y ejecución de políticas públicas, sino que también participan empresas y organizaciones de la sociedad civil. Se busca la cooperación entre el Estado, la sociedad civil, los agentes del mercado y la ciudadanía. Esta cooperación se puede realizar a nivel local o nacional, y se incluyen también en este modelo formas de autorregulación social en las que actores privados cumplen funciones que son de interés público.

Dentro de las sociedades, más allá de los ciudadanos como individualidades, es posible identificar distintas agrupaciones de personas, ya sea por vínculos de sangre como lo es la familia, o por vínculos de interés, como lo puede ser un club social. Estas agrupaciones, a su vez, pueden ser agrupadas en sectores. Una división comúnmente utilizada es la de adoptar tres sectores para identificar cada actor de la sociedad. Esta división tri-sectorial surge de la diferenciación de las fuentes de producción de servicios sociales identificados en la economía, siendo los tres sectores identificados:

- **Primer sector:** El sector público. Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes fundamentales del país. Incluye todos los organismos públicos

autónomos, empresas y personas que realizan actividades económicas en nombre del Estado.

- **Segundo sector:** El sector privado. Es la parte de la economía que busca ser lucrativo a través de sus actividades, las cuales están clasificadas en tres tipos: extracción directa de bienes de la naturaleza (agricultura), la transformación de alimentos y materias primas (manufactura) y las actividades de servicios.
- **Tercer sector:** La sociedad civil o sector no lucrativo. El tercer sector es el conjunto de las asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, patronatos, cooperativas, asociaciones de vecinos, sociedades de fomento, cámaras de comercio o empresariales, colegios profesionales, universidades, entre otras. Se encuentra en la división entre el estado, el mercado y la sociedad civil, y son el nexo entre estas.

Cuando los sectores público, privado y sin fines de lucro encuentran un propósito en común, la sociedad a la que pertenecen progresa y crece. La potencia de estos tres sectores de la sociedad trabajando conjuntamente, alineados, ofrece una combinación ganadora para las comunidades. Cuando se agrupan los tres sectores en torno a un objetivo audaz y mensurable, existe una mayor posibilidad de continuo y sostenido éxito. Una ausencia de esta alineación provoca una pérdida de tiempo, energía y recursos a lo largo y ancho de la comunidad ya que no es ésta otra que la mejor combinación para hacer que una sociedad evolucione.

Sin embargo, es verdad que las barreras se presentan a menudo en forma de diferencias políticas y culturales, que por lo general, el racismo institucional, mentalidades pasadas de moda y duras realidades crean obstáculos demasiado grandes de sortear. Pero echando un vistazo a los logros obtenidos durante la historia en la Argentina es posible observar que muchos de ellos se deben a distintos grupos apalancando las intersecciones de los sectores público, privado y sin fines de lucro. El campo común de trabajo entre las personas y los distintos sectores presenta gran abundancia de oportunidades. Sin embargo, los individuos, instituciones y comunidades suelen no hacer uso de este potencial.

La integración de diversos objetivos hace mejor a las soluciones, los talentos más fuertes y la sostenibilidad más probable. Acciones individuales son necesarias, pero si estas no están alineadas en una fuerza colectiva, cualquier progreso de la sociedad

puede tener un menor impacto del que potencialmente podría tener, o directamente estancarse y posponerse.

Si bien el progreso en distintos campos como la ciencia o la salud son absolutamente válidos y necesarios y no deben de descuidarse, la erradicación de la pobreza debe ser considerada como prioridad. Como señalaba Juan Pablo II, “la pobreza es algo urgente que no puede esperar”. Para esto se necesitan políticas públicas activas, un nuevo rol de la empresa privada, reforzar la acción de las ONG, y, siendo redundante con lo señalado anteriormente, trabajar en conjunto. Esto los reforzaría a cada uno de los sectores, e implicaría, al fin y al cabo, llevar a los hechos la idea de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

En referencia a todo esto es de importancia remarcar entonces cómo el paradigma de los roles de los actores de la sociedad ha evolucionado. Se pasó de considerarlos, por mucho tiempo, entidades totalmente individuales e independientes unas de las otras, actuando en distintos campos de acción, a comprenderse la imperiosa necesidad de desarrollar su trabajo solapándose las áreas de influencia del uno con el otro, más aún de trabajar y cooperar el uno con el otro. Si bien las tareas de los distintos sectores pueden diferir significativamente, sus fines primordiales son equivalentes y complementarios al mismo tiempo. En particular, de los tres sectores, es más radical el cambio en el rol del sector privado, pasando de concebirse éste como puramente económico, a ser también (y con igual impronta) social y ambiental, como lo estipula la RSE.

Para seguir con el análisis, entonces, es menester entender cuál es el rol de cada uno de los sectores en las comunidades, cómo es su papel en el desarrollo y progreso de la sociedad, en particular relacionado al fin primero de erradicar la pobreza. Es preciso también comprender el nuevo paradigma de sus roles, basado en la cooperación activa en el día a día y en la planificación a futuro entre todos los sectores (concepto esencial del presente trabajo). Todo esto enmarcado en un contexto de aplicación de los principios de la RSE, que por ende obliga a entender cómo participa cada sector en facilitar, implementar y expandir la RSE.

4.1 El sector público: intermediario y protector del bien público

El Estado, por definición, es un sistema de subordinación que organiza a todos los individuos de un área geográfica dada, dentro de la cual se posee un monopolio efectivo de la fuerza física. Dentro de esta área de influencia se dan distintos tipos de interacciones entre los individuos, de carácter político y económico a manera de

generalidad. Toda interacción humana tanto en el terreno político como económico tiene un carácter social.

Detrás de la relación política y social subyace el interés económico de los individuos, y en función de su racionalidad económica tratan de alcanzar el máximo bienestar individual. En la medida en que el accionar del individuo está determinado por su objetivo económico existe la posibilidad de que el mismo entre en conflicto con los de otros individuos; tal hecho requiere un sistema de ordenación no sólo económico sino también político. Tiene que haber necesariamente un ente (gobierno) con la suficiente autoridad para fijar las reglas institucionales bajo las cuales deben interactuar los individuos. Pero no esto solo no es suficiente, sino que además tiene que velar también por el cumplimiento de las normas, tiene que fiscalizar a los individuos e instituciones, y sancionarlos si las incumplen.

Para tratar de alcanzar el máximo nivel de bienestar social, necesariamente, se tienen que aplicar acciones de política. Según la Teoría Económica del Bienestar, el bienestar social se logra básicamente mediante dos objetivos de política: eficiencia y equidad distributiva. Si las acciones del gobierno contribuyen con el logro de estos objetivos de política, entonces estaría cumpliendo óptimamente su rol en la sociedad. Es por esto que los individuos aceptan un sistema de subordinación o tipo de gobierno. Es por esto también que los individuos, al financiar a este gobierno, tienen entonces el derecho de exigirle que contribuya con su proceso de maximización de bienestar (o búsqueda de la felicidad como concepto más social-sentimental y menos económico-racional). El Índice de Felicidad Neta Interna que calcula Bután es un interesante ejemplo de cómo un Estado busca medir su contribución con esta exigencia de su pueblo. Esta iniciativa intenta cuantificar los avances de un país en materia de calidad de vida pero en términos más holísticos y psicológicos que complementan al Producto Bruto Interno que solo se ocupa de lo material.

4.1.1 Las funciones del estado

El rol del Estado está subordinado en función al enfoque del pensamiento económico que se considere. Hay distintas corrientes filosóficas acerca de la magnitud y el rol del Estado que varían entre dos extremos. Un extremo es el Estado como un organismo natural al que las personas deben someter sus voluntades. El Estado es quien conduce a la sociedad a su realización y a una situación óptima. El otro extremo es que el Estado debe intervenir lo menos posible en la vida de las personas, existiendo tan sólo como un medio para que obtengan su bienestar.

Ahora bien, una corriente ideológica que se encuentra en una posición intermedia entre las dos anteriormente mencionadas, es la aportada por uno de los más brillantes (y hasta podría afirmarse él más brillante) economistas británicos del siglo XX, John Maynard Keynes. Keynes suponía que el Estado debía actuar para estabilizar los problemas que presentaban los ciclos económicos. Sostenía que la economía podía fallar en el proceso de acumulación de capital y desarrollo económico. [En Anexos (capítulo 9.3.1) es posible encontrar una explicación de las tres teorías económicas nombradas]

Es en función a la gravedad de la actual crisis iniciada a fines de 2007 por la falta de controles Estatales, y a que una teoría que se ubique en una posición moderada es lo más aceptable (teniendo en cuenta el dicho popular de que “los extremos son malos”), que se prosigue a dar una explicación del rol del sector público en función a la misma.

A partir de mediados de la década del 80 se empezó a reconocer que el desarrollo de una nación si bien estaba ligado a su crecimiento económico, éste dependía fundamentalmente de la investigación, el capital humano y las instituciones. En tal sentido, un país para posibilitar su crecimiento económico debe de promover y apoyar el proceso de la investigación, la acumulación del capital humano y el desarrollo de sus instituciones. Una acumulación equitativa del capital humano inclusive contribuiría eficazmente a la mejora de la distribución de ingresos, que no es otra que una de sus funciones principales para lograr la equidad y la igualdad de oportunidades para toda la población.

Dado que la acumulación del capital humano está sujeta a los factores de la educación y salud, y como éstos presentan economías externas positivas – al igual que la investigación – se sugiere una activa intervención del gobierno en estas áreas. Sin embargo, ello no significa necesariamente que el estado debe estar a cargo directamente de la prestación de los servicios de educación, salud e investigación, sino que debe encargarse básicamente de su financiamiento, por ejemplo mediante la política de subsidios, y debe de garantizar la igualdad de oportunidades a toda la población para ser justo y equitativo. En este caso, con la finalidad de acelerar la acumulación del capital humano, el rol del gobierno consiste en promover la prestación de servicios de salud, educación, investigación de calidad con una visión estratégica de largo plazo.

En la Argentina el Estado no solo subsidia, sino que a la vez posee instituciones para proveer de estos servicios. Este concepto esta instaurado desde la aparición de la Argentina como nación, y desde entonces el Estado no se separó de la administración de estas instituciones como para subsidiarlas únicamente. A través de las épocas, por distintas causas, la Argentina fue perdiendo excelencia en brindar estos servicios y hoy

en día se encuentran en un frágil estado tanto institucional como productivo, y su calidad es altamente cuestionable. De todas formas, debido a la crítica situación de pobreza de una gran parte de la población, el Estado argentino se ve obligado a seguir ofreciendo de manera totalmente gratuita estos servicios.

Estas últimas funciones no son otras que las que comprenden al rol social del Estado. Una gran parte de la población (que no tiene porqué ser la pobre solamente) tiende a exigir al Estado que “haga de todo”, pero muchas veces se olvidan que el Estado tiene a su vez recursos financieros y tecnológicos limitados, sobre todo en nuestro país en particular. Es por esto que si bien el Estado tiene un papel primordial en combatir la pobreza, a partir de lo expresado anteriormente sobre sus roles, éste no puede llevar adelante la lucha solo. Este concepto vuelve a lo enunciado al principio del capítulo acerca de la cooperación entre los distintos actores de la sociedad.

Es así entonces que el contexto en el que mejor encuadra la implementación de este concepto de colaboración es en el de una sociedad alineada a los criterios de la RSE. Más aún, cuando se trata de brindar servicios públicos por parte de otros actores distintos al Estado, este sin duda sigue teniendo ingerencia, y debe de facilitar estas acciones haciendo uso de las herramientas que tiene a su disposición, como lo es la generación e implementación de leyes que faciliten la RSE. Por ello, es necesario presentar el rol del Estado en la responsabilidad social empresaria y también como ésta, a pesar de su “empresariedad”, puede aplicarse al Estado mismo.

4.1.2 El sector público y su relación con la RSE

Como se planteó anteriormente en el capítulo sobre RSE, el desarrollo de la misma es fruto de la interacción entre las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y el Estado. El tipo y la calidad de la relación de articulación que entre ellos se logre, condiciona el desarrollo de esta actividad. Pero los diferentes actores, incluyendo al propio Estado, no poseen una definición clara del rol que debe jugar el Estado en la promoción de la RSE.

En primer lugar, es preciso que el Estado garantice reglas claras y genere incentivos, para que de esta manera los empresarios puedan desarrollar sus tareas. Tomando este concepto como base, el Estado debe comprometerse en garantizar políticas e incentivos para la responsabilidad social en particular. Por lo general, en los países en desarrollo como la Argentina, el esfuerzo es exclusivamente de las empresas y los aportes que hacen a sus diversos programas de desarrollo de RSE no tienen beneficio fiscal alguno,

lo que deja en evidencia la ausencia de incentivos del Estado para estas actividades. Una forma de compartir los objetivos sociales donde el Estado y la empresa privada contribuyen a financiar o tomar iniciativas, es por medio del Estado legislando para instaurar incentivos fiscales que promuevan la responsabilidad social de las empresas en todos sus ámbitos: inversión en tecnologías limpias, calidad y responsabilidad en la cadena de valor, desarrollo de productos sustentables, inversión en las comunidades, promoción de la inclusión social dentro de la empresa con minorías etc. Debe el Estado, y vale la aclaración, detallar las actividades que se verían favorecidas por los incentivos fiscales para que, por ejemplo, una simple donación de efectivo a una fundación pueda desgravar impuestos, y evitar así cualquier intento de evasión.

Otro aspecto sobre el rol del Estado en la RSE es el pertinente a la realización de acciones de responsabilidad social por parte de las empresas públicas. Las empresas estatales, ya sea que tengan objetivos de rentabilidad o estén cumpliendo con un rol de servicio a la ciudadanía, son actores de primera línea ineludibles a la hora de analizar el grado de adopción de la RSE en un país, ya que todos los ciudadanos del mismo son accionistas, usuarios y clientes. El Estado, al ser el propietario de estas empresas, tiene la responsabilidad de administrar eficientemente los recursos que la ciudadanía ha puesto en sus manos, y no sólo porque su actividad de venta de productos o prestación de servicios sea deficitaria las convierte en la máxima expresión de la responsabilidad social. Por la gran responsabilidad que tienen con los ciudadanos es que deben de aplicar la RSE en toda su dimensión, lo cual implica aspectos más profundos y difíciles de lograr que la mera flexibilidad comercial, o la filantropía. La forma en como el gobierno conduzca a las empresas que tiene bajo su administración será un ejemplo y marcará las pautas a seguir para el resto del empresariado. Porque, si el propio Estado no hace cumplir las reglas a las empresas bajo su administración, ¿qué puede esperarse del resto?

El Estado debe dar el ejemplo tanto a partir de las empresas públicas, como así en su misma gestión, a través de la transparencia en las compras públicas, de las exigencias en materia de cumplimiento de derechos laborales y derechos humanos de sus proveedores, y de políticas contra la corrupción que son fundamentales para que se genere confianza por parte del sector privado. Por otra parte, la responsabilidad social debería continuar discutiéndose a nivel institucional tanto en las empresas como en el Estado y en las organizaciones de la sociedad civil, ya que la misma es un elemento imprescindible para afianzar la democracia y apuntar al desarrollo social.

4.2 El sector privado: actor económico y social

El segundo sector es el sector privado, o más coloquialmente, el sector de las empresas. Se podría definir a la empresa como a una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Ahora bien, el principal rol y foco de una empresa en la sociedad es el tener éxito en los mercados y proveer de los productos, la riqueza, el empleo y las ganancias de las que la gente depende. Estos serían los roles económicos, el primero externo y los restantes internos. De forma similar, y en correspondencia con el nuevo paradigma imperante en la sociedad, la empresa posee un rol social, tanto interno y como otro externo. La finalidad social externa, la cuál ha cobrado mayor impulso con el origen del nuevo paradigma, es el contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales, personales y medioambientales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan. El rol social interno es entonces contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus actores de interés y el medio de trabajo, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. El sector privado recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras. Sin embargo, las expectativas puestas sobre las empresas jamás deben de poner su rol económico en riesgo o detractarla de ese foco.

La gran mayoría de las empresas no solamente suscribe a todas las leyes y regulaciones, sino que por lo general hacen otros tipos de contribuciones al bienestar social en el intento por enaltecer su marca, reputación, base de empleados y demás. Usualmente, y en función a esto, hay muchas más expectativas que se cargan sobre las

empresas, pero muchas de estas son irrazonables. La línea que separa al gobierno del sector privado es delgada en muchas ocasiones, no siendo siempre la misma y definitiva. A veces el Estado falla o no está en condiciones de cumplir con sus funciones y es en estos casos en los que las empresas pueden considerar que hace sentido a su estrategia de negocios complementar u ocupar el rol de éste, y ser ellos quienes lleven adelante la función. Una iniciativa plenamente social como esta se alinea ciento por ciento con la RSE y con los ideales que ésta promulga.

Indudablemente entonces, al analizar el rol de las empresas, y sobre todo su rol social, se arriba al concepto de la Responsabilidad Social Empresaria. Ahora bien, la RSE ya fue previamente analizada en gran profundidad en este documento, es por esto que entonces es conveniente orientar, para seguir en línea con la temática central de la tesis, el análisis del segundo sector, el privado, hacia una “especie” en particular de empresas: las Pequeñas y Medianas Empresas, o PyMEs. Estas juegan un rol primordial en la sociedad y tienen una gran incidencia en la economía de los países, no siendo la Argentina una excepción. Por su significación, es conveniente dedicarle el siguiente capítulo, en el que se proseguirá a describir este sector con mayor profundidad para comprender su envergadura y se explicará su relación con la RSE y la importancia de su aplicación en este tipo de empresas.

4.3 El tercer sector: la tercera pata del trípode del desarrollo

El tercer sector es aquel que se constituye como alternativa al sector público-estatal y al privado con fines lucrativos para la solución de las necesidades y las inequidades de los grupos sociales. Este sector es pues el de la sociedad civil organizada de muy diversas formas.

El filósofo y escritor colombiano Bernardo Toro caracteriza al tercer sector como el conjunto de organizaciones que los ciudadanos generan para producir bienes colectivos o públicos encaminados a hacer posible la equidad y la superación de las exclusiones, en suma el mejoramiento de la calidad de vida de los más vulnerables.

Las organizaciones que pertenecen al tercer sector se movilizan alrededor de visiones y valores compartidos, tienen una lógica particular de acción, distinta a las del sector público o el privado y su actividad está motivada por la solidaridad social y la cooperación y no tiene intenciones de lucro sino que propende por el fortalecimiento de la sociedad civil.

En cuanto a la definición académica, quizás el más avanzado intento ha sido el Proyecto Internacional Comparativo sobre el Sector sin Fines de Lucro de la John Hopkins University liderado por Lester Salomon. Esta definición postula que el conjunto de entidades que pertenecen al denominado tercer sector deben poseer al menos cinco características esenciales: ser organizadas e institucionalizadas en gran medida, ser privadas, o sea institucionalmente separadas del gobierno, ser no distribuidoras de lucro, ser autogobernadas, y por último, ser voluntarias en gran medida. Una última característica, aunque no esencial, es que la gran mayoría comparte su carácter no religioso ni político partidario

Existen distintos tipos dentro del amplio espectro de estas organizaciones no gubernamentales: organizaciones privadas sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, centros de apoyo y educación popular (aquí se incluye a las universidades), instituciones privadas de interés social, organizaciones no gubernamentales de acción social, asociaciones privadas de desarrollo, entre otras.

Cada una de estas organizaciones comparte muchas cosas en común, pero también presentan sus especificidades. Es decir, el campo de acción del tercer sector es heterogéneo, complejo y múltiple, siendo las organizaciones que lo integran, sumamente variadas en tamaño, forma y mecanismos de gestión; además de poseer una gran heterogeneidad en sus orígenes y en sus valores orientadores.

4.3.1 Las funciones del tercer sector

Con respecto a la función o rol que cumple o debería asumir el Tercer Sector, al revisar la bibliografía, también encontramos que existen distintas perspectivas y/o enfoques. En primer lugar, está el enfoque que interpreta al tercer sector como un canal de movilización que vendría a suplantar a los antiguos movimientos y participaciones espontáneas de la sociedad civil en el debate público. Otras interpretaciones postulan en cambio que el rol del tercer sector es ser el complemento de un Estado cada vez más débil e ineficiente, y que su función principal es intervenir en aquellos sectores de la población donde el Estado ha dejado falencias o donde el Estado no puede o no quiere llegar, y así convertirse en un intermediario encargado de tercerizar las tareas y responsabilidades que antiguamente cumplía el Estado.

Frente a estas posturas, se encuentran posiciones más intermedias, las cuales consideran que si bien es necesario reparar algunas redes de contención que han quedado descubiertas, o bien que es importante poder generar grupos de opinión y debate, no se

debe pretender suplantar al Estado, pues consideran que existen determinados deberes y responsabilidades que solo el Estado debe sumir y ejercer, sobretodo en el ámbito de los derechos básicos e ineludibles de cada ciudadano.

Se puede decir que más allá del énfasis sobre la responsabilidad total o parcial del tercer sector con respecto al desarrollo de la sociedad y de su relación de complementación o reemplazo del Estado, éste aparece definitivamente como un nuevo protagonista de la vida social y como expresión de una nueva configuración de lo público y de lo privado advirtiéndose un consenso sobre su valor estratégico, tanto en los procesos de construcción de identidades y de canalización de solidaridades, como en la superación de los problemas más apremiantes de las sociedades actuales. La pérdida de confianza en la capacidad del Estado parecería haber orientado la mirada hacia la sociedad civil, abandonando viejas nociones de confrontación y estableciendo nuevas y múltiples relaciones de colaboración.

Desde esta perspectiva, la función del tercer sector pasaría a ser entonces el convertirse en un medio para el mejor aprovechamiento de las capacidades y de las economías de escala del Estado, a través de la complementación y de la coordinación de esfuerzos, junto con la creación y la canalización de los recursos sociales. De esta manera, un tercer sector fuerte y desarrollado sería un factor que contribuiría al fortalecimiento de las instituciones democráticas; y a su vez, una sociedad civil fortalecida sería una condición para el desarrollo y el bienestar.

Sin embargo, estas distintas perspectivas que finalmente concuerdan en mayor o menor medida en el rol que deberían asumir las organizaciones del tercer sector, no se dieron en la práctica en el caso de los países latinoamericanos. En estos casos, con estados insuficientemente consolidados o apropiados corporativamente, el agravamiento del problema de la crisis fiscal y de la legitimidad de sus instituciones, junto con el aumento de los niveles de pobreza y desigualdad, determinaron que el tercer sector fuera llamado a satisfacer necesidades que el Estado era ya incapaz de atender. De manera que se presentan así nuevas formas de articulación a través de la delegación de la ejecución de programas y se reconoce su aptitud en la prestación de servicios personalizados. En consecuencia, estas organizaciones sociales y de promoción comunitaria, junto con las entidades humanitarias y reparadoras, adquieren una nueva relevancia, en muchos casos cumpliendo o satisfaciendo necesidades y derechos de la población de los cuales debería encargarse el Estado.

Finalmente, el tercer sector tiene una importante función en relación al sector privado. Este sector es el que otorga o quita la “licencia para operar” de las empresas; las

monitorea, controla, contribuye a un mejor desempeño, las instruye, entre otras actividades. Esta función ligada al trabajo con las empresas es mejor comprendida en la relación del tercer sector con la RSE que se pasa a enunciar.

4.3.2 El tercer sector y la RSE

El desarrollo de la RSE en el mundo, el cuál fue analizado con mayor profundidad anteriormente, encontró como sus principales promotores a los organismos multilaterales internacionales, como la Unión Europea, o la Organización de Naciones Unidas (ONU), y a la sociedad civil, en especial a varias ONGs como el Instituto Ethos o Ashoka.

Si bien los organismos transnacionales desde su creación han tenido gran influencia sobre los Estados nacionales, las ONGs y otros organismos de la sociedad civil han ganado una creciente autoridad como fuentes de ideas sobre nuevas regulaciones tanto para regímenes internacionales como sobre Estados independientes. El tercer sector y la sociedad en general como individuos se han dado cuenta del verdadero poder que tienen, ya que, viviendo en democracia, no es más que del pueblo el poder y todo ente que opere dentro de la sociedad, de una forma u otra, deberá hacer caso a las necesidades y objeciones de los individuos.

Así mismo, particularmente respecto al sector privado, en muchos países las ONG son hoy reguladores éticos vigorosos de las empresas en áreas como contaminación ambiental, trabajo infantil, discriminación laboral, género, derechos humanos y otras. Además, con las telecomunicaciones al alcance de cualquiera, como Internet, pueden lanzar en pocos minutos campañas masivas frente a irresponsabilidades corporativas. Pueden infligir públicamente daño a la reputación de empresas líderes en los mercados y han forzado a industrias enteras a cambiar sus prácticas.

La sociedad civil es muy importante en ejercer presión sobre las empresas y muchas ven el tema como una forma de comenzar a tener mejores relaciones con estas organizaciones. Las ONGs son las instituciones con mayor grado de confianza, por sobre los gobiernos y las empresas. Esto la comunidad empresaria lo sabe y se da cuenta de que para ser eficaces con la RSE, tienen que aliarse con las ONGs. Ellas tienen habilidades y conocimientos que la empresa no tiene.

Por otra parte, las ONG y otros organismos como universidades avanzan cada vez más en los programas innovadores contra la pobreza. Están creciendo los emprendimientos

sociales, que proveen a los pobres con capacitación, créditos, tecnologías y acceso a mercados. Las empresas podrían ser un socio poderoso de estos emprendimientos. El doble rol de reguladores éticos y fuerzas potenciadoras del *entrepreneurship* social por parte del tercer sector puede ser de gran utilidad y complementar muy bien las políticas públicas.

Entonces, el rol del tercer sector es promover y exigir la RSE, colaborar para su implementación y desarrollo, investigar y analizar formas de mejorarla y potenciarla, y de trabajar hombro a hombro con las empresas para poder llevar adelante estos objetivos. Ahora bien, la participación del tercer sector en la RSE no solo conviene y cumple con la función de estos organismos en la sociedad, sino que presenta un interés de ida y vuelta. Por un lado, al tercer sector le conviene la alianza y el trabajo con el sector privado por los recursos y el alcance que éste le puede aportar, como así también el sector privado se ve favorecido de varias y diversas formas, como mejorando su imagen, capacitando recursos humanos para ser parte de su personal en el futuro, o generando nuevos conocimientos que al aplicarlos en su empresa mejoren no solo su rendimiento económico sino también su contribución al medio ambiente y al ámbito social. Esto nuevamente concuerda con uno de los conceptos clave del presente trabajo que no es otro que la importancia de las alianzas entre los distintos sectores de la sociedad para potenciar su efecto y el desarrollo general de los pueblos.

5 LAS PYMES: LOS “GRANDES” MOTORES DE LA SOCIEDAD

“Las apariencias por lo general engañan”

Esopo

Como se menciono anteriormente, otro de los ejes principales sobre los que se focaliza el presente trabajo es en las PyMEs y la importancia de que estas apliquen los principios de la RSE a su estrategia de negocios, tanto para aquellas empresas ya existentes y establecidas, como para aquellos emprendimientos en proceso de desarrollo o que estén por nacer (en un estado de idea/plan de negocio).

Motiva el análisis por separado de este sector en particular la gran incidencia que presentan en las estructuras económicas nacionales. En los países desarrollados, en promedio, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 90% del total de organizaciones y representan el 50-60% de los puestos de trabajo. En el caso particular de la Argentina, en 2007 las PyMEs representaban cerca del 75% del empleo, más de la mitad del PBI y 12% de las exportaciones del país.

5.1 ¿Qué es una PyME? Definiendo el sector

La definición para este tipo de empresas depende de la caracterización de cada país u organismo. Cada país adopta en su legislación la clasificación que le es más conveniente por las características de su economía. Por lo general, se las clasifica a estas empresas en función a la cantidad de personal con el que cuentan o a los ingresos anuales, aunque se utilizan varios otros criterios como el total de activos, al mismo tiempo que se las separa por industria.

En la Argentina, la Disposición 147/2006 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (publicada en el Boletín Oficial el día 25/10/2006), define a las PyMEs con un criterio meramente cuantitativo. En su artículo 1º establece que serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en pesos (\$), como se observa en la figura 5.1

Figura 5.1 Clasificación de empresas por sector en función de las ventas totales anuales

Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	\$ 456,000	\$ 1,250,000	\$ 1,850,000	\$ 467,500	\$ 480,000
Pequeña Empresa	\$ 3,040,000	\$ 7,500,000	\$ 11,100,000	\$ 3,366,000	\$ 3,000,000
Mediana Empresa	\$ 18,240,000	\$ 60,000,000	\$ 88,800,000	\$ 22,440,000	\$ 24,000,000

Fuente: Disposición 147/2006 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa; análisis del autor

Por otra parte, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) emplea dos criterios para encuadrar a las empresas como microempresas, pequeñas o medianas; el número de empleados y el monto de facturación anual:

1. Microempresa: hasta 20 personas ocupadas y u\$s 400 mil de ventas anuales
2. Pequeña empresa: hasta 100 personas ocupadas y una facturación anual de hasta u\$s 2 millones
3. Mediana empresa: hasta 300 personas ocupadas y hasta u\$s 10 millones de facturación anual

En sí, existe una amplia variedad de definiciones de Pequeña y Mediana Empresa, por lo que resulta de mayor utilidad, a los fines de este trabajo, citar sus principales características para comprender aquello que las diferencia de unidades económicas de mayor magnitud.

Cabe aclarar que en el presente trabajo cuando se hable de PyMEs se incluye no solo a las pequeñas y medianas empresas, sino también a las micro empresas.

En general, las PyMEs poseen, entre otras, las siguientes particularidades:

- La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio. El propietario-gerente asume un rol central en la vida de las PyMEs. En las pequeñas o micro empresas este rol se amplía significativamente. Sólo el propietario-gerente es quien establece el objetivo principal, los valores y la identidad de la empresa. Y a su vez, debe ocuparse de las tareas diarias y hacer contribuciones claves en áreas que él conoce. La PyME es un fiel reflejo de su creador, que individualmente dio origen a esa empresa no sólo como medio de supervivencia sino también para su propia autorrealización.

- Generalmente, utilizan mano de obra poco calificada lo que trae aparejado poca capacidad de uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles. A su vez, no cuentan con capacidad económica para retener a los mejores empleados dadas las limitaciones en cuanto a la oferta remunerativa que pueden proponer.
- Presentan dificultades en el acceso al crédito, debiendo contar para obtenerlo con bienes personales de los empresarios para garantizar los préstamos requeridos, que en general, son onerosos.
- En el caso de las empresas más pequeñas, la producción rara vez se planifica.
- Son altamente dependientes de sus proveedores locales, lo cual implica a su vez un riesgo implícito en caso de dificultades de esos proveedores. Además, si la propia PyME es proveedora de grandes empresas, dado su reducido poder de negociación, se ve subordinada a la voluntad de aquellas.
- Los miembros se relacionan entre sí en forma directa, con un tipo de vinculación “cara a cara” puesto que la estructura organizacional es mínima. Pero esta mínima organización se transforma en un problema cuando la empresa comienza a adquirir mayores dimensiones.

5.2 El rol de las PyMEs en la sociedad

Las PyMEs se han convertido en unas empresas con importancia impensada hace un tiempo, y esto tiene que ver con los roles sociales y económicos que han sabido desarrollar, roles que se encuentran estrechamente interconectados. Si bien pertenecen al segundo sector, al sector privado, y los roles de este sector fueron expuestos en el capítulo anterior (enmarcados en el nuevo paradigma de la sociedad), es necesario exponer aquellas funciones particulares características de este tipo de empresas por su tamaño, alcance y cantidad.

En relación a lo brevemente expuesto al principio del capítulo, se puede afirmar que las PyMEs son el alma de la mayoría de las economías, tanto de los países desarrollados como de aquellos en desarrollo. En estos últimos, este tipo de empresas son especialmente importantes para apoyar e impulsar el desarrollo económico, y en la provisión de medios de subsistencia a la población. Esto se debe a que, entre otras cosas:

- Las PyMEs tienden a utilizar más mano de obra intensiva en los procesos productivos en comparación con las grandes corporaciones, fomentando el empleo y tendiendo a una distribución más equitativa del ingreso. Más aún, canalizan gran parte de la fuerza de trabajo excedente que, en su mayoría, no está capacitada para formar parte de grandes corporaciones
- Proveen de medios de subsistencia a la población a través de actividades sencillas de procesos que agregan valor en economías fundamentalmente agrícolas
- Fomentan el espíritu emprendedor
- Apoyan la creación de capacidades productivas sistémicas y la creación de sistemas económicos flexibles a través de vínculos entre pequeñas y grandes empresas

Las PyMEs son empresas que nacieron en la comunidad, la conocen a fondo, saben bien qué es lo que necesita. Sus lazos con la comunidad no son distantes o burocráticos como muchas veces sucede con las grandes empresas, sino cercanos y personales. Además, conocen bien la cultura de la comunidad, sus valores, su lenguaje peculiar, su historia, cómo llegarle. Por otra parte, ellas no son provisorias, están apostando a vivir en esa comunidad, lo que ahorran lo invierten en su PyME.

Por ende, tanto para las economías nacionales cuando se las considera en conjunto, como para las economías locales (ciudades, pueblos, etc.) cuando son consideradas cada una en particular, las PyMEs tienen el rol primordial de proveer un trabajo, de generar un excedente, de sustentar y desarrollar a su comunidad de incidencia. Estas empresas juegan entonces un papel primordial en la lucha contra la pobreza.

5.3 Las PyMEs y la RSE

Es evidente que tal como están, las PyME son una importante fuerza económica, en la que un gran número de personas en los países en desarrollo dependen para su subsistencia. Por lo menos entonces, las prácticas de la RSE deben basarse en una forma que no afecte negativamente a la viabilidad económica de las PyME en los países en desarrollo sobre todo.

Yendo un paso más adelante, como podría esperarse de un grupo tan grande de actores económicos, los impactos sociales y ambientales de todas las PyMEs en su conjunto son altamente significativos, a pesar de que sus impactos individuales son pequeños. Esto no es simplemente a causa del gran número de empresas y su importancia económica global, sino también porque a menudo las PyMEs están altamente representadas en sectores industriales que presentan un gran impacto ambiental de base, y porque puede que no sean objeto de los mismos procesos de regulación y aplicación que pueden mitigar los impactos negativos de las grandes empresas. Existe entonces el potencial para un progreso significativo hacia el desarrollo sostenible si el rendimiento social y ambiental de las PyMEs puede ser potenciado.

Esta lógica lleva a dos conclusiones en relación a la RSE y las PyMEs. Primero, que tiene sentido identificar incentivos relacionados a la RSE para que las PyMEs adopten mayores estándares sociales y ambientales, garantizando al mismo tiempo que existan medidas de acompañamiento para ayudar en esta transición y para proteger los medios de subsistencia de las personas. Y en segundo lugar que deberían de buscarse nuevas maneras de hacer más relevante la RSE a las PyMEs.

5.3.1 Razones para el desarrollo de la RSE en las PyMEs

Las motivaciones para que las PyMEs se vean inmersas en adoptar prácticas de negocios responsables tienden a caer en siete amplios campos:

1. **Valores personales y ética de los dueños de empresa:** Generalmente dueños-gerentes. Consideraciones ético-religiosas.
2. **Requerimientos de mercado o de regulación:** Estándares globales de cadenas de valor, especialmente en aquellas cadenas de valor y en prácticas de trabajo y ambientales impulsadas por los compradores. Regulaciones del Estado, especialmente aquellas relacionadas con la seguridad y el rendimiento.
3. **Mejora en la reputación y la relación con las partes interesadas:** Exalta la moral y la motivación de los empleados. Lleva a un aumento de las ventas y a conformar relaciones más estables con los clientes. Permite facilidad con las “licencias para operar” otorgadas por los consumidores y conlleva a menor supervisión normativa por parte de los entes reguladores. Mejora de la imagen de la empresa con todas las partes.

4. **Ahorro en costos:** Medidas eco-eficientes, especialmente ahorros de agua y energía y reducción en la generación de residuos. Reducción en la rotación de la planta de empleados, en los tiempos de inactividad y en el ausentismo.
5. **Mejora en la productividad:** Mas empleados motivados y vinculado también con iniciativas de calidad. Mejora del clima organizacional de la empresa.
6. **Innovación y aprendizaje:** Oportunidades para catalizar la innovación e incrementar o diversificar el aprendizaje organizacional.
7. **Factores externos:** Insuficiente intervención del Estado en lo social con creciente protagonismo del sector privado.

En particular, aquellos emprendimientos en etapa de creación, de idea de negocio, tienen el potencial de poder ser estructurados desde su concepción bajo la idea de medir y publicar su rendimiento no sólo en función a los tradicionales resultados económicos y financieros, sino también en función a resultados sociales y ambientales. Es sumamente más sencillo para un negocio ser creado en base a los conceptos de la RSE que adaptarse posteriormente. Esto les daría la posibilidad de contar con un valor agregado desde el inicio, ventaja que les ofrecería un mejor posicionamiento frente a su competencia si en la industria a desarrollarse aún no es común la aplicación de la rendición de cuentas triple (lo que es altamente probable, sobre todo en la Argentina). Más aún, debe de llevarse adelante siendo concientes de la cultura interna y externa de la futura empresa, y por medio de una bien ideada estrategia de comunicación a todas sus partes interesadas.

5.3.2 Barreras para la implementación de la RSE en las PyMEs

Existe una serie de obstáculos de distinto tipo que dificultan la implementación de políticas socialmente responsables en los emprendimientos en “etapa embrionaria” o en las PyMEs ya establecidas.

Una dificultad ligada al rol del Gobierno es la falta de igualdad de condiciones, con reglas justas y correctamente aplicadas. Estas medidas son de especial importancia para que las compañías entren en los mercados, operen, y puedan salirse, así como reglamentaciones para los créditos, los impuestos y la competencia y la fijación de precios en los mercados. En particular, son necesarias legislaciones y políticas que apunten a simplificar regulaciones, a mejorar la competitividad del mercado, y a

simplificar, clarificar y establecer impuestos, pero también son necesarias regulaciones con sanciones para aquellos que no implementen mejores prácticas éticas, sociales y ambientales.

Significativa es la dificultad que encuentran las PyMEs en el acceso al crédito y las finanzas. Irónica declaración cuando en 2005 el Grupo de Asesores para el Año Internacional del Micro-crédito de la ONU fundamentaron con información empírica que el mejorado acceso a las finanzas ayuda a reducir la pobreza. El tipo de capital permanente a largo plazo al que tienen acceso jóvenes empresas de rápido crecimiento en los países desarrollados por parte de “inversores ángel” y por capitalistas de riesgo es casi imposible para empresas similares en países en desarrollo. Esta falta de recursos imposibilita a las PyMEs a invertir en su crecimiento y desarrollo, y menos aún a aventurarse en prácticas responsables para las cuales alguna inversión inicial requieren (por ejemplo, adquirir equipamiento de mejor tecnología, menos contaminante).

La falta de investigación, de datos creíbles y de información respecto al caso de negocios sobre la implementación de prácticas de RSE en PyMEs es otro desafío de considerable extensión. Más aún, la falta de conocimiento y ejemplos de buenas prácticas sobre cómo implementar estas prácticas e innovaciones éticas, sociales y ambientales de manera efectiva y eficiente desmotiva a las PyMEs en querer emprender el real desafío y esfuerzo que implica ejercer la RSE.

La merma en tecnologías, habilidades y servicios de soporte hace difícil para muchas PyMEs dar un paso adelante en la integración de prácticas de RSE en sus operaciones, combinado con el hecho de que muchas de estas empresas de países en desarrollo se enfrentan con serias presiones para su supervivencia a corto plazo.

Otras dificultades varias que encuentran las PyMEs hoy en día incluyen: capacidades de gestión no aptas; débiles derechos de propiedad; falta de cumplimiento de contratos; falta de leyes de quiebra, que aumenta el riesgo para los inversores; débiles instituciones de financiamiento con limitado interés y capacidades de préstamo para entrar en este mercado; falta de organismos fiables de información de crédito y de requisitos de divulgación; mercados de capital ilíquidos y falta de oportunidades de salida; y falta de conocimientos y voluntad por parte de las PyMEs acerca de recibir capital de riesgo.

Si bien estos obstáculos no son insuperables, la mayoría de ellos requieren nuevos enfoques y fundamentalmente un equilibrio entre las intervenciones respaldadas por el gobierno, aquellas impulsadas por incentivos del mercado, y enfoques de valores mixtos

de inversión social/comercial. Nuevos tipos de alianzas entre grandes y pequeñas empresas, y entre el sector privado, el público y el tercer sector será esencial para superar estos desafíos. Estos vínculos multi-sectoriales se presentan pues, con más detalle, en el siguiente capítulo.

6 ALIANZAS MULTI-SECTORIALES Y MODELOS DE ACCIÓN COLECTIVA

Alianza/Asociación: acuerdo voluntario y de colaboración en el que todos los participantes convienen en trabajar juntos para lograr un propósito común o emprender una tarea específica y compartir riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y beneficios

Jane Nelson

Durante la última década ha habido un importante incremento en el número, el alcance y la diversidad de las alianzas multisectoriales entre empresas, gobiernos, la sociedad civil y otros actores, como así también de acciones corporativas colectivas entre grupos de empresas tanto en una industria en particular como en una región determinada.

Sin embargo, no hay un común acuerdo en la categorización de tales asociaciones. Es por ello que la Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (UNIDO por sus siglas en inglés) y la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard han unido esfuerzos para definir, encuadrar, explicar y promulgar los distintos tipos de alianzas, que a su consideración, se pueden desarrollar en el mundo. Si bien se pueden crear miles o hasta millones de distintos tipos de asociaciones entre los varios actores de la sociedad, y numerosas iniciativas se están experimentando alrededor del mundo, este intento por parte de estas organizaciones no es otro que el de hacer un análisis más riguroso de las mismas. Ambos entes entienden que es necesario saber qué es lo que funciona y qué es lo que no, y cómo hacer para expandir en alcance y eficiencia aquellas intervenciones más eficaces para con ello obtener un mayor impacto en la sociedad.

A través de este esfuerzo en conjunto se busca crear conciencia sobre la importancia que tiene la creación de vínculos efectivos para la promoción de los emprendimientos en los países en desarrollo, como es el caso de la Argentina. Y así, estimular la instauración de alianzas entre organizaciones, dedicadas a promover el desarrollo y la fundación de empresas, con el propósito compartido de luchar contra la pobreza, bregar por la igualdad, y ofrecer esperanza y la posibilidad de un futuro a muchos que hoy en día no creen poder tenerlo.

Como consecuencia de la existencia de tal proyecto, éste servirá entonces de marco teórico para el presente trabajo. A lo largo del capítulo se expondrán los contenidos

teóricos del proyecto que, si bien el material disponible es amplio y su contenido de alto interés, debido a la extensión objetivo de esta tesis se optó por, en forma resumida, exponer lo más relevante para la misma.

6.1 Introducción

Cada una de las alianzas multisectoriales y las acciones corporativas colectivas tiene amplia relevancia en la promoción, creación y concreción de pequeñas empresas más competitivas y socialmente responsables, y en particular en el logro de objetivos de suma importancia para tal fin, que son:

- La mejora en el acceso a las necesidades básicas de toda compañía, especialmente asegurando la obtención de distintos tipos de financiamiento, conocimientos, habilidades y derechos legales;
- La integración, innovación y la mejora hacia cadenas de valor, especialmente creando vínculos entre grandes y pequeñas empresas, e integrándose a cadenas de valor regionales y globales;
- La implementación de prácticas de negocio responsables, en áreas como ética, el medio ambiente, la seguridad del consumidor, y en las condiciones de trabajo, especialmente salud y seguridad.

Las reformas de políticas y las intervenciones que son llevadas a cabo por los gobiernos y apoyadas por las agencias donantes pueden lograr una vital contribución en cada una de estas áreas. Pero así como las políticas gubernamentales y el mercado son ambos esenciales, son insuficientes por si mismos dada la urgencia y el alcance de los desafíos expuestos. Estos, pues, pueden ser mejorados y complementados por medio de modelos híbridos – nuevos tipos de alianzas publico-privadas o multi-sectoriales, acciones corporativas colectivas, y organizaciones intermediarias. Estos no pueden y no deberían reemplazar aquellos esfuerzos que son ciento por ciento impulsados por el mercado o ciento por ciento impulsados por el sector público, pero en muchos casos pueden jugar un importante rol como intermediarios en atender algunas de las grandes limitaciones para los emprendimientos competitivos y responsables.

Investigaciones llevadas a cabo por organizaciones como UNIDO, UNDP, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, el Foro Internacional de Líderes de Negocios y otros han corroborado que nuevos tipos de alianzas entre grandes

compañías, pequeñas empresas, entes gubernamentales, organismos donantes, organizaciones sin fines de lucro e institutos de investigación pueden ocupar un importante rol en ayudar a sobreponer algunos de los mayores obstáculos y barreras que los emprendimientos responsables y competitivos sufren.

Un creciente número de tales alianzas existen en la actualidad. Algunas son multisectoriales, mientras que otras son alianzas entre grupos de empresas. Algunas están basadas en el sector de la industria al que pertenecen, otras están centradas según su ubicación – locales, nacionales, regionales o globales. Algunas se centran en hacer frente a un obstáculo o barrera en particular, como el acceso a la financiación, o el acceso a la información y a la capacitación. Otros combinan estos servicios para hacer frente a algunas barreras pero de forma más integrada. Un creciente número opera a un nivel sistémico, con el objetivo de influenciar el amplio y más propicio entorno para el desarrollo – ya sea por medio de políticas públicas, instituciones o por el entorno de mercado – mientras que muchos otros se especializan en las practicas de implementar soluciones de negocio y crear vínculos comerciales.

Muchas de estas alianzas son aún muy nuevas y experimentales. Como tales, es aún pronto para evaluar su impacto global y su efectividad en el desarrollo de las empresas mismas como en el desarrollo de la economía en general, aunque ya existe un creciente conjunto de pruebas. Hay además relativamente poca evidencia empírica de que es lo que funciona y que es lo que no en términos de estructuras de gobernabilidad y modalidades de operación de estas alianzas. A pesar de la falta de evidencia empírica y de análisis de la eficacia y el impacto de las mismas, estos modelos que hoy en día están emergiendo ofrecen un conjunto de herramientas novedoso que merecen ser seriamente tenidos en cuenta por parte de los países en desarrollo, las agencias donantes, las compañías, las ONGs y los institutos de enseñanza e investigación que actualmente operan en los países emergentes.

A continuación, se detallaran seis modelos clave de alianzas multisectoriales o de acción corporativa colectiva que hacen uso de una combinación de enfoques tanto de mercado como de políticas públicas para apoyar el desarrollo de PyMEs competitivas y responsables. Estos, resumidos en la figura 6.1, son:

1. Cadena de valor de una compañía en particular y modelos de negocio “híbridos”
2. Iniciativas de vinculación colectiva empresarial

3. Incremento e intensificación del comercio y de las asociaciones industriales
4. Mecanismos de financiación con “valores combinados”
5. Servicios de soporte institucionalizados
6. Estructuras entre las diversas partes interesadas para el desarrollo de políticas públicas

Figura 6.1: Modelos de alianzas multi-sectoriales



Fuente: Jane Nelson; análisis del autor

Todos estos modelos se encuentran en un espectro entre vínculos puramente comerciales, de negocio-a-negocio (o como es más conocido en inglés “business-to-business (B2B)”) a servicios completamente solventados por el gobierno. Sin embargo, no son mutuamente excluyentes. Es más, deberían de ser vistos como componentes interrelacionados de un ecosistema de empresas dinámico, todos ellos contribuyendo a la expansión de patrones de crecimiento económico más sustentables y equitativos.

Algunas de estas asociaciones son iniciativas del sector privado, otras de ONGs, donantes, entes gubernamentales, etc., pero todas tienen dos características en común. En primer lugar, aprovechan una combinación de recursos tanto públicos como privados o financiación comercial y filantrópica al mismo tiempo. En segundo lugar, todos persiguen una combinación de intereses de autosuficiencia económica junto con objetivos de desarrollo más generales. Estos modelos ilustran nuevas formas de hacer negocio que se enfocan tanto en la rentabilidad como en la concreción de metas de desarrollo más amplias. En algunos casos, ilustran nuevos métodos de gobierno y generación de políticas que ponen énfasis en una mayor participación del sector privado y las asociaciones de la sociedad civil.

Es importante, antes de continuar con el análisis de las distintas alianzas, hacer referencia a las organizaciones intermediarias. Estas juegan un papel muy importante en establecer y sostener asociaciones entre aliados no tradicionales, una situación de por sí compleja. Esto se debe a que por lo general existen altos costos de transacción y operacionales ligados al hecho de unir diferentes tipos de organizaciones que cuentan con distintas misiones, perspectivas y modos de operar. Puede llegar a haber, como en el caso de alianzas de gran escala e influencia, dudas relacionadas a la gobernabilidad y responsabilidad de las mismas. Se deben de establecer pues, rigurosos mecanismos de gobierno y procesos para comunicación, reporte y participación de las partes interesadas para hacer frente a estos desafíos.

Las organizaciones intermediarias o aquellos individuos que actúen como facilitadores pueden llegar a ser esenciales para asegurar que los desafíos planteados anteriormente no disminuyan los potenciales beneficios que las alianzas no tradicionales tienen para ofrecer. Un facilitador de alianzas inspira a otros a trabajar juntos, creando colaboración entre los socios, alentando la adopción de comportamientos que permiten que la alianza funcione correctamente, y desarrollando o protegiendo los principios y la visión de la alianza.

6.2 Modelo de alianza #1: Cadenas de valor de una compañía en particular y modelos de negocio “híbridos”

Según estimaciones de las Naciones Unidas, el número de empresas multinacionales en el mundo se ha incrementado de alrededor de 37,000 en 1990 a más de 77,000 en 2007, al mismo tiempo que sus subsidiarias y filiales en el extranjero crecieron de aproximadamente 170,000 a más de 780,000 en el mismo periodo de 17 años. A estos números hay que sumarle los millones de proveedores y distribuidores operando a lo

largo de las cadenas de valor de estas empresas. El potencial efecto de multiplicación económica de estas cadenas de valor tanto globales, como nacionales y locales es extenso y está relativamente sin explotar. Van desde la creación de puestos de trabajo y la generación de ingresos a la transferencia de tecnologías y la proliferación de prácticas y estándares de negocio responsables y competitivos.

Hoy es posible desarrollar muchos tipos de relaciones de negocio entre grandes compañías y pequeñas empresas, fundamentalmente aquellos puramente comerciales. Sin embargo, existen muchos otros tipos de vínculos, adicionales a los puramente comerciales, que pueden ser llevados a cabo o mejorados por medio de alianzas que apalancan los principales activos y actividades empresariales junto con una combinación de fondos filantrópicos privados y/o apoyo técnico de parte de ONGs, instituciones académicas y expertos en desarrollo. Tales combinaciones de fondos, otros tipos de activos y competencias ayudan a esparcir los beneficios del desarrollo y brindan oportunidades a pequeñas empresas en cada una de las siguientes relaciones de negocio:

- Grandes empresas abasteciéndose, subcontratando y comprando de pequeñas empresas
- Grandes empresas distribuyendo a través de o dando franquicias a pequeñas empresas
- Grandes empresas vendiendo productos y servicios a pequeñas empresas

Nuevos tipos de alianzas son por lo general necesarios para extender los beneficios del desarrollo de las cadenas de valor individuales más allá de lo que una compañía en particular puede lograr por medio de sus propios recursos. Aquí, las organizaciones intermediarias pueden jugar un importante rol como facilitadoras de estas alianzas. Más aún, de forma de que la relación tenga sentido económico para la gran empresa como así también aporte desarrollo y crecimiento a las pequeñas empresas a lo largo de la cadena de valor y más allá de esta (siempre que sea posible). Existen en el mundo muchos ejemplos de estas organizaciones, como por ejemplo el Programa de Alianzas de Negocio de la Corporación Internacional de Finanzas o la ONG internacional Ashoka.

6.3 Modelo de alianza #2: Iniciativas de vinculación colectiva empresarial

Una creciente tendencia a lo largo de la década de los '90 fue la aparición de acciones colectivas por parte de grandes empresas para dar respuesta a complejos desafíos tanto sociales como económicos y ambientales. Todos estos desafíos están más allá de la capacidad de una sola empresa en particular de poder afrontarlos por sí sola. Un gran número de estas nuevas iniciativas está centrado explícitamente en apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas y en diseminar las prácticas de negocio responsables a lo largo de las cadenas de valor.

En algunos casos estas acciones colectivas se desarrollan entre grandes competidores de una industria específica. En otros casos se dan por la ubicación geográfica de las empresas o por estar relacionadas con un tema en particular, reuniendo así compañías de distintos sectores industriales en la misma ubicación o aglomerados alrededor de un desafío en común como lo es el comercio socialmente responsable, la mejora del acceso a energías limpias, o el esparcimiento de estándares de trabajo. La justificación para tales alianzas de negocio incluye la oportunidad para:

- Lograr un mayor apalancamiento e influencia que lo que una sola compañía podría realizar por sí misma
- Compartir riesgos y crear un área de desarrollo más novelizada
- Aprender uno del otro lo que funciona y lo que no
- Incrementar la legitimidad, especialmente cuando tales alianzas participan en la discusión de políticas públicas y en dar forma a reglas y estándares; y
- Tomar un rol de liderazgo en dar forma a la oportunidad (o el riesgo) de un mercado emergente

Existen también redes y agrupaciones de pequeñas empresas que representan otra forma importante y creciente de acciones colectivas llevadas adelante por empresas privadas que no sólo pueden mejorar la competitividad, productividad y calidad de las mismas, sino también fomentar las prácticas de negocio responsables entre las pequeñas empresas.

6.4 Modelo de alianza #3: Incremento e intensificación del comercio y de las asociaciones industriales

Otro tipo más tradicional de acción colectiva orientada a negocios proviene de asociaciones de empresas como cámaras de comercio globales, nacionales y locales, grupos de industrias y comercio y organizaciones de empleadores. Estos tienen ya una larga trayectoria y existencia en muchas economías exitosas y son normalmente uno de los mecanismos institucionales esenciales que apuntalan un sector privado diverso, competitivo y socialmente responsable.

Los desafíos para muchas asociaciones empresariales en países en desarrollo son cuatro:

- En primer lugar, cómo fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo, gestión y capacidad operacional para proveer por lo menos de servicios de apoyo y promoción básica y tradicional de negocios para sus miembros;
- En segundo lugar, cómo expandir sus servicios para proveer soporte más efectivo y con objetivos mejor definidos para aquellas pequeñas empresas menos atendidas – por lo general las empresas del sector informal y rural, mujeres y en algunos casos jóvenes *entrepreneurs*;
- En tercer lugar, cómo ser más proactivo en fomentar y facilitar alianzas empresariales entre sus miembros más grandes y las pequeñas empresas; y
- En cuarto lugar, cómo ser más proactivo en esparcir las prácticas de negocio socialmente responsables entre las pequeñas empresas en temas como anti-sobornos y corrupción, gestión del medio ambiente, prácticas laborales e impacto social.

6.5 Modelo de alianza #4: Mecanismo de financiación con “valores combinados”

Un acceso asequible a los servicios financieros como préstamos, seguros, cajas de ahorro, transferencias y remesas, acuerdos de leasing, financiación de proyectos, etc., es esencial para el desarrollo de una pequeña empresa. El acceso a tales servicios es también esencial para permitir que las pequeñas empresas inviertan en mejores prácticas ambientales y laborales. Mucho se ha escrito sobre el hecho de que gobiernos,

instituciones financieras internacionales y bancos privados proveen de fondos para compañías de gran escala e incrementalmente día a día para micro-empresas. Pero irónicamente los gobiernos de los países, las agencias donantes, ONGs y los bancos privados descuidan a las pequeñas y medianas empresas que poseen el mayor potencial de incrementar la productividad, crear empleos y generar riqueza, y que además tienen interés en implementar prácticas de negocio socialmente responsables en ausencia de requerimientos externos, incentivos, fondos o asistencia técnica.

El concepto de inversión con “valores combinados” o “inversión privada para el beneficio social” ha ganado una creciente aceptación y apoyo financiero a lo largo de la última década. Estos nuevos conceptos atrajeron la atención de instituciones financieras tradicionales como los bancos privados, inversores, agencias de desarrollo e instituciones financieras internacionales, como así también fundaciones privadas y corporativas, empresas, filántropos individuales y una nueva clase de activos o de un sector que consta de préstamos y fondos de capital de riesgo social e instituciones de micro-financiación. El concepto de valores combinados presenta un enfoque orientado al mercado para la financiación, que incluye los factores sociales y ambientales en las decisiones de inversión y se encuentra en el espectro entre la pura filantropía o donaciones, y las inversiones financieras puramente por rentabilidad.

Este es un programa cada vez más complejo, que consta de una amplia y creciente variedad de instrumentos financieros, mecanismos, clases de activos e instituciones. Existen muchos reportes, trabajos de seminario, etc., recientes que dan cuenta con mayor profundidad y comprensión lo positivo de este fenómeno.

6.6 Modelo de alianza #5: Servicios de soporte institucionalizados

Junto con un acceso fácil a la financiación, el acceso a la capacitación, la información y el conocimiento es ampliamente reconocido como un pilar esencial en el apoyo a la competitividad responsable y al desarrollo de la pequeña empresa. El desarrollo de capacidades de gestión y técnicas, y la habilidad en acceder a información de mercado primordial y hacer contactos con posibles socios comerciales, proveedores o clientes es particularmente importante para las pequeñas empresas con el mayor potencial para mejorar e integrarse en las cadenas de valor regional y global.

Teniendo un acceso asequible a la asistencia técnica, capacitación e información en el ámbito de prácticas sociales y ambientales también es importante si las pequeñas

empresas van a tener alguna probabilidad de que adopten tales prácticas y las integren en sus negocios.

La libre prestación de servicios en estos ámbitos ha demostrado ser una solución general insuficiente para garantizar la adopción a largo plazo o a gran escala. Es necesario el desarrollo de enfoques más orientados a la demanda y el mercado, con miras a los proveedores de servicios viables comercialmente, siempre que sea posible, y utilizando valores combinados que agrupen recursos tanto públicos como privados o comerciales y filantrópicos. Debe de orientarse hacia aquellos lugares donde puedan ser eficaces en lograr beneficios comerciales y de desarrollo, y contando con el apoyo del gobierno o de la filantropía privada y de otros donantes en situaciones en las que incluso la opción de valores combinados es difícil de justificar, como por ejemplo con los más vulnerables, pobres y marginados de las comunidades de bajos ingresos.

Las agencias donantes y gobiernos han tomado la iniciativa con algunas de estas acciones de valores combinados, mientras que las compañías e instituciones privadas en otras. La mayoría de ellos ofrecen un rango de servicios de desarrollo de negocios y algunos combinan capacitación y servicios de información con acceso a financiación.

6.7 Modelo de alianza #6: Estructuras entre las diversas partes interesadas para el desarrollo de políticas públicas

Hay un creciente reconocimiento sobre la importancia de la participación del sector privado y de las organizaciones de la sociedad civil de manera más activa en los diálogos nacionales o sectoriales para dar forma a las política pública, no sólo en lo que se refiere al desarrollo del sector privado, sino también a la reducción de la pobreza, las buenas prácticas de gobierno y el desarrollo sustentable en un sentido más amplio.

Un área de particular interés entre la comunidad internacional por el desarrollo es la creación de mecanismos efectivos para incrementar el nivel y la calidad de la participación del sector privado en el diseño e implementación de documentos de estrategias de reducción de la pobreza. Exámenes periódicos de estas estrategias por parte del FMI y del Banco Mundial muestran que los gobiernos están más activamente solicitando las opiniones del sector privado, pero a partir de 2001 ha habido participación del este sector en sólo un tercio de los países con tales documentos.

En su Reporte Industrial Global de 2004, UNIDO hace hincapié en la falta de incentivos o estructuras efectivas que faciliten la participación activa del sector privado, aún en

países en desarrollo donde hay un sector privado organizado en términos de cámaras de comercio y asociaciones de negocios, y mucho menos en aquellos países donde esas instituciones son débiles o marginadas. También hace énfasis en que incluso cuando los gobiernos consultan con las empresas, no se desprende que se han incorporado los puntos de vista del sector privado, ni que las medidas acordadas se apliquen de manera eficaz.

A pesar de los desafíos que implican estas iniciativas, es cada vez de mayor interés para el sector privado, especialmente las grandes empresas, la participación más activa en esos diálogos de creación de políticas, tanto en términos de su propia utilidad como en términos de crear un entorno más propicio para las empresas competitivas y responsables en general y una mayor igualdad de condiciones en los ámbitos de la lucha contra la corrupción, el medio ambiente y las normas laborales.

Esta es un área, sin embargo, en la que todavía hay relativamente poca innovación institucional, más allá de los mecanismos de consulta sobre políticas públicas de las asociaciones industriales y de comercio tradicionales, y las cámaras de comercio. Aunque estas asociaciones empresariales organizadas desempeñan un papel crucial actuando como representantes del sector privado con los gobiernos, hay potencial para la creación de pequeños grupos de liderazgo que pueden ser multisectoriales en su gestión y composición y que se centren en proporcionar a las empresas contenido y soporte para el logro de objetivos de desarrollo más amplios a nivel nacional.

7 EJEMPLOS DE ALIANZAS MULTI-SECTORIALES

En el actual capítulo se presentarán algunos ejemplos de los distintos tipos de alianzas definidos anteriormente. Se han incluido tres ejemplos de notable relevancia en Argentina, y un cuarto ejemplo basado en Sudáfrica del modelo de mayor complejidad. Estos ejemplos constituyen una pequeña muestra de nuevas buenas prácticas de negocios en distintos ámbitos y de la aplicación de la teoría del presente trabajo y de sus consiguientes resultados. Esto permite, por sobre todo, demostrar como a distinta escala es posible obtener resultados positivos tanto económicos, como sociales y ambientales haciendo las cosas como se debe, esto es, respetando la ley, los derechos de las personas, siendo justos, por medio del diálogo y el consenso, etc..

En relación a los tres casos situados en Argentina, estos fueron seleccionados debido a que, en primer lugar, el autor considera que son las iniciativas nacionales que mejor ejemplifican los modelos de alianzas multisectoriales propuestos en la teoría. Si bien es cierto que existen muchas otras iniciativas en el país, en función a ciertas características como, entre otras, las similitudes y diferencias con la teoría, la aplicación de las iniciativas y sus resultados, la accesibilidad y cantidad de información sobre las mismas, y las posibilidades de conclusión sobre éstas, llevaron al autor a optar definitivamente por las mismas.

Los ejemplos argentinos han resultado ser emprendimientos exitosos, cuyos resultados han sido más que positivos, y que por ello siguen creciendo y expandiéndose. Más aún, las empresas y gente comprometidas con tales iniciativas son un verdadero ejemplo para un país como Argentina, en el que aún no están muy difundidos los valores de la RSE, y en el que la corrupción llega a niveles preocupantes (Argentina figura en la posición 97 para el general del mundo, según el índice de percepción de corrupción elaborado por Transparency International).

Respecto al ejemplo del sexto modelo, se decidió por mostrar un caso de otro país porque, en primer lugar, no existe tal tipo de alianza en la Argentina, y en segundo lugar porque si bien el modelo cuenta con cierta complejidad, la misma viene acompañada en contrapartida de grandes oportunidades sumamente positivas para una nación, por ello se ha considerado de gran interés mostrar como favorecería a la Argentina de manera general aplicar una iniciativa de este tipo. Una iniciativa enmarcada en las características propuestas por el modelo de las estructuras entre las diversas partes interesadas para el desarrollo de políticas públicas rompe con el antiguo paradigma del Estado versus las empresas, revirtiéndolo drásticamente a “Estado + empresas”. Este

nuevo paradigma es fundamental para el desarrollo y evolución de cualquier pueblo y por ello no podía ausentarse del presente trabajo.

La razón detrás de la elección del caso de Sudáfrica en particular se debe en particular al hecho de que Sudáfrica se encontraba en una situación muy complicada en términos económicos, pero sobre todo sociales, y por ende es un excelente ejemplo de voluntad ciudadana generalizada, en el que el pueblo dividido por cuestiones raciales dejan de lado sus antiguas disputas y sin rencores se proponen trabajar unidos con un mismo fin de construir una nación próspera y justa para todos. Esta tarea es compleja y requiere ser extendida a largo plazo, pero es impactante el éxito obtenido en la primera edición de esta iniciativa (la cual se presenta como ejemplo) y por ello que se haya logrado ampliar tanto en el tiempo como en su alcance; en la cantidad de entidades comprometidas, en los recursos captados, en el número de proyectos desarrollados, etc. En sí la iniciativa sudafricana es el mejor caso a nivel mundial y del cuál más aprendizaje es posible obtener.

Para cada ejemplo se presentará entonces, en primer lugar, el contexto, los antecedentes o alguna explicación pertinente del mismo, como así también las razones que llevaron a la creación de tales iniciativas. Se proseguirá con una breve descripción de las actividades que se llevan adelante o de como operan tales proyectos. Luego se expondrán los resultados y/o se evaluará su accionar. Y por último, se concluirá enunciando las posibilidades de replicabilidad y/o escalabilidad, y se desarrollarán los desafíos que el modelo presenta y las lecciones aprendidas del mismo. (Vale aclarar que el desarrollo de cada ejemplo puede o no incluir todos los temas anteriormente descriptos).

7.1 Modelo de alianza #1: Programa Wal-Mart PyME

7.1.1 Antecedentes de Wal-Mart

Wal-Mart es una compañía pública que opera grandes cadenas de supermercados (minoristas y mayoristas) y tiendas por departamento de descuento, fundada hace aproximadamente 47 años en los Estados Unidos.

En el año 1995 Wal-Mart inicia sus operaciones en Argentina con la apertura de un local en la Provincia de Buenos Aires, completamente operado por la firma. Con el

correr de los años la empresa se fue expandiendo a lo largo y ancho del país, hasta llegar a contar con 28 tiendas en 10 provincias. De esta forma no sólo se convirtió en uno de los principales operadores minoristas, sino en una de las mayores empresas generadoras de empleo en la Argentina.

La red de locales comerciales de Wal-Mart Argentina es abastecida desde los centros de distribución (frutas, verduras y mercaderías) que opera la compañía en General Rodríguez, Provincia de Buenos Aires. Las actividades centralizadas y de soporte de la empresa se realizan desde su oficina central en Capital Federal.

7.1.2 Creación del programa

El crecimiento de Wal-Mart en la Argentina, su política internacional de desarrollo de proveedores y el comprometerse con la realidad de la comunidad que lo rodea y de la cuál depende, llevó a la empresa a crear el programa Wal-Mart PyME a mediados del año 2004, con dos ediciones durante ese año (Mendoza y Neuquén).

El programa surgió como una iniciativa para detectar y potenciar el desarrollo de pequeñas empresas locales y regionales, incorporando sus productos a las góndolas del supermercado. Con la aplicación de este programa se busca incrementar el surtido regional, o en otras palabras, la variedad de productos ofrecidos; contribuir a la capacitación de empresas, mejorando su competitividad; y dar respuestas concretas a las inquietudes y gustos de los clientes de cada comunidad en que Wal-Mart está presente. Al mismo tiempo, con esta iniciativa se colabora con el desarrollo de las economías regionales de la Argentina.

Además, como se dijo anteriormente, el apoyo al desarrollo de los proveedores es una filosofía de todo Wal-Mart a nivel global, otra importante razón para la creación del programa. Esto lo demuestra la existencia de un área específica para tal fin. El Departamento de Procuración Global es un área que se encarga exclusivamente de detectar y promover en todo el mundo a aquellos proveedores con alto potencial de crecimiento.

Este programa es entonces parte de la estrategia de negocio de la empresa de integrar a los distintos actores de interés, en este caso los proveedores. Es decir, es parte de una política de RSE en su cadena de valor en el marco de una estrategia global de la empresa; un programa de desarrollo de proveedores locales en el marco de la estrategia mundial de Wal-Mart en materia de RSE.

7.1.3 Como opera

El objetivo del programa es entonces que todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas regionales con capacidad de abastecimiento de al menos un local comercial de Wal-Mart incorporen sus productos a la cadena de supermercados. Esto les facilita el proceso de venta y su promoción comercial en los locales de la firma, así como también les facilita el acceso al crédito a través de contratos en firme que pueden servir de garantía para la obtención del financiamiento. Las empresas objetivo deberán tener normalizada o en vías de normalización, a través de adhesión a planes específicos, su situación tributaria y provisional. A la vez, los contratos con Wal-Mart no podrán superar los \$ 30mil pesos mensuales.

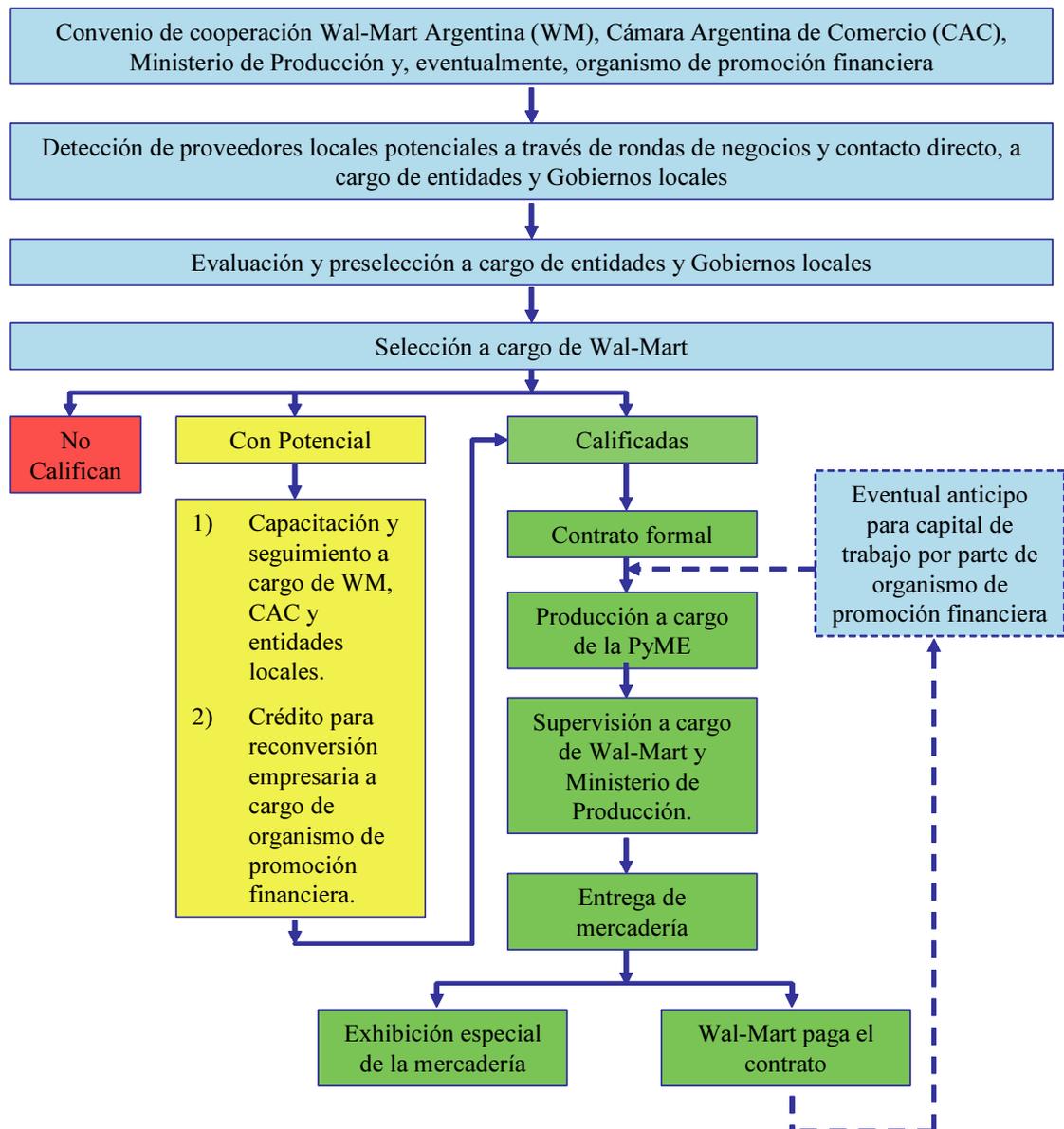
Este programa cuenta con la participación de otros cuatro organismos aparte del mismo Wal-Mart y las PyMEs en cuestión:

- **Cámara Argentina de Comercio – Ministerio de Producción:** estos entes articulan los contactos con los Gobiernos locales y entidades comerciales e industriales locales, de modo de realizar una adecuada convocatoria de empresas por región y/o sector. También prestan asistencia técnica a PyMEs con potencial, de modo de llevarlas a un nivel de calificación en el mediano plazo
- **Entidades locales:** realizan la convocatoria de proveedores de modo directo o convocando a rondas de negocio co-organizadas con Wal-Mart, a la vez que realizan la primera pre-selección de candidatos
- **Organismo de promoción financiera:** presta, de ser necesario, asistencia financiera para capital de trabajo para empresas dentro del programa y con contratos en firme de abastecimiento a Wal-Mart, utilizando dichos contratos como garantía

Ahora bien, el proceso desde que una PyME se presenta al concurso para convertirse en proveedor de Wal-Mart puede verse resumido en forma de esquema en la figura 7.1.

En primer lugar, Wal-Mart sella un convenio con la Cámara Argentina de Comercio, el Ministerio de Producción y, en el caso que lo requiera, con un organismo de promoción financiera. Esta instancia, por el nivel de avance del programa en general, a veces sólo requiere del convenio con el organismo de promoción financiera, ya que los otros dos entes ya se han comprometido al programa desde un principio.

Figura 7.1: Circuito operativo del Programa Wal-Mart PyMEs



Fuente: Wal-Mart Argentina; análisis del autor

A continuación Wal-Mart presenta el programa en la ciudad o región en la que planea instaurarlo, y para ello debe de promocionarlo para detectar a los potenciales

proveedores. Esto se logra gracias a la ayuda de entidades y gobiernos locales, a través de rondas de negocios, comunicación directa, etc.

Una vez que las PyMEs interesadas hayan completado la planilla de preselección, las entidades y Gobiernos locales se encargan de una evaluación y selección previa de empresas candidatas, las cuales luego Wal-Mart clasifican en tres categorías: aquellas que no califican, las que tienen potencial, y aquellas que si califican y se puede iniciar la actividad comercial.

Aquellas empresas que no califican quedan fuera del proceso definitivamente. Las que poseen cierto potencial para formar parte del programa reciben por un lado una capacitación y seguimiento por parte de todos los participantes del programa, y por el otro lado se les otorga un crédito. Estas medidas son para que la empresa pueda adaptarse y desarrollarse en vías de poder ser admitida al programa en un futuro.

Aquellas empresas que fueran aceptadas al programa por cumplir con las características y requerimientos que Wal-Mart demanda de las mismas acuerdan un contrato formal de venta de productos, generando una orden de compra que especifica las condiciones de precio, cantidades y fecha y lugar de entrega de la mercadería de acuerdo al contrato comercial. Si es necesario, el nuevo proveedor recibe por parte del organismo de promoción financiera un crédito para ser utilizado para capital de trabajo.

La PyME se hace cargo de la producción de la venta acordada y posteriormente debe de presentarse en el lugar y la fecha de entrega especificados en la orden de compra con la mercadería correspondiente y la factura por duplicado. Durante el proceso de producción tanto Wal-Mart como el Ministerio de Producción dan soporte y supervisan el proceso y estado de avance de la producción.

Una vez recibido el pedido, Wal-Mart verifica la recepción de la mercadería y contempla que todo este correcto en términos contractuales. Si no se detecta nada incorrecto Wal-Mart genera una orden de pago con un cheque de pago diferido con fecha de vencimiento al plazo de pago pactado en el contrato, y pasa a exhibir la mercadería en estanterías especiales dentro de sus supermercados (o donde se haya estipulado que serán comercializados los productos del proveedor en particular) por un tiempo de 45 días en el que se evaluará el rendimiento de la empresa y se definirá o no la homologación de la misma como proveedor permanente.

7.1.4 Evaluación de la iniciativa

Como se expuso anteriormente, el programa se inicio en el 2004 con dos ediciones durante el mismo, una en Mendoza y otra en Neuquén. Ese año se registraron 25 proveedores. Al año siguiente ese número aumentó a 54. Para el año 2006, el programa contaba ya con ocho ediciones y, en total, veinte hacia abril de 2008. Al final de 2008, por medio de este programa se habían incorporado 154 proveedores que ofrecían 1,400 productos en todas las tiendas del país.

La mayoría de esos proveedores (87%) son productores de alimentos y bebidas, mientras que el 11% restante produce productos y sustancias químicas y el 1% son proveedores de auto-partes y productos cosméticos.

Los proveedores del Programa se encuentran distribuidos de la siguiente forma: el 27% en la región de Cuyo, seguido por la región Centro con el 24%, el N.O.A. (Noroeste Argentino) con el 23%, el N.E.A. (Noreste Argentino) con el 16%, y la región patagónica y la bonaerense con el 5% del total de los proveedores.

La facturación anual de los proveedores PyME de Wal-Mart Argentina ha sido de 10,045,464 de pesos, cifra que constituye un valor récord para el Programa y un 86% más que el año anterior.

Desde sus comienzos se han realizado más de 25 rondas de negocios, de forma in-interrumpida, en ciudades como Mendoza, Neuquén, Córdoba, Río Cuarto, Paraná, Santa Fe, San Luis, San Juan, Corrientes, Salta, Santiago del Estero, San Miguel de Tucumán y Tigre.

7.1.5 Replicabilidad y escalabilidad

El programa en sí ha sido un éxito y tanto las PyMEs como Wal-Mart están absolutamente conformes con los resultados obtenidos a la fecha. Por ello, y en virtud de los planes de crecimiento, mejor atención y más variedad para el cliente, Wal-Mart pretende seguir llevando adelante rondas de negocio para la identificación de provisosores y continuar con nuevas ediciones del programa en distintas ciudades, municipios, regiones, etc. Es clara la intención por parte de la empresa de supermercados de seguir buscando incrementar la base de proveedores locales y de colaborar con el desarrollo de las economías locales.

Los programas ya existentes podrán seguir incorporando proveedores, y aquellos que hayan logrado ser integrados como proveedores permanentes de Wal-Mart, podrán continuar con su crecimiento, invertir en sus operaciones y crecer en calidad, variedad de productos y competitividad que les permita pasar de proveer a un solo local, a ser proveedores regionales, nacionales o hasta internacionales.

Con una participación más activa y comprometida por parte de algún organismo de financiamiento en particular, tanto privado como público, como así también de algún ente que provea capacitación, se podría colaborar con el crecimiento de las PyMEs involucradas y contribuir en ayudar a aquellas que quedaron fuera del programa por no cumplir con normas de calidad o por falta de profesionalismo en la operación, entre otras falencias.

7.2 Modelo de alianza #2: El Arca Productores + Consumidores, Mendoza

7.2.1 Contexto pasado de El Arca

Las comunidades del noroeste que rodean al Gran Mendoza son una de las áreas con mayores necesidades insatisfechas del país. Las mismas cuentan con una población de unos 100mil habitantes. En estas comunidades desde hace años que diversas asociaciones de la sociedad civil llevan adelante proyectos de protección, desarrollo y defensa de la niñez y la adolescencia.

Entre las organizaciones del tercer sector que operan en esta área, se destaca la Asociación Emprender Mendoza (ASEM). Esta organización fue fundada en el año 2002, durante una de las peores crisis afrontadas por la Argentina, cuando más se consolidaron las dificultades y más se plasmaron las necesidades de la gente más marginada del país. Sin embargo, esta organización social tiene como antecedente toda una labor educativa social de más de 20 años desarrollada en los barrios San Martín y Aeroparque, ubicados al oeste de la ciudad de Mendoza con características urbano-marginales. Es en esos barrios es en donde ASEM trabaja desde entonces para posibilitar que jóvenes y adultos encuentren nuevas oportunidades para integrarse en el mundo de la producción y el trabajo, a través de la generación de emprendimientos productivos solidarios.

Ahora bien, la falta de una estructura formal de encuentro entre productores deseosos de comerciar sus productos y de consumidores con necesidades insatisfechas por no ser foco de grandes empresas limitaba el desarrollo de la comunidad en general. A partir de esta carencia, se entendió que un intermediario podría ser la solución para el desarrollo de la comunidad, para que las familias que habitaban en estos sectores marginados puedan incrementar sus ingresos y su calidad de vida.

7.2.2 Cómo se creó El Arca

Una de las iniciativas más significativas de ASEM es "Aprender a Emprender" que busca formar a jóvenes y adultos en la construcción de valores solidarios y cooperativos para la concreción de emprendimientos productivos. Los 'alumnos' generan ideas de negocios productivos que después plasman en la realidad. Eso permitió a agricultores tener sus chacras y a artesanos poder vender sus creaciones. Esta escuela de emprendedores tiene entonces, como fin, promover el desarrollo local de las comunidades urbano-marginales de la zona oeste de la ciudad de Mendoza y que lleva varios años en la capacitación, práctica, formulación y evaluación de proyectos, gestión de recursos, vinculaciones con otros actores y apoyo para la puesta en marcha de los emprendimientos.

Pero, una vez "aceitado" el trabajo con los productores, se encontraron con que tenían la mercadería lista, pero no los canales necesarios para venderla. Hacía falta el encuentro con los consumidores, explicarles porqué debían de consumir los productos de ASEM, y sobre todo concientizarlos en una manera responsable de consumir.

Con el objetivo de profundizar el vínculo entre consumidores y productores, haciéndolo sistemático, en mayo de 2005 surge El Arca Productores + Consumidores como comercializadora sin fines de lucro que hace de nexo entre esos dos actores. De esta manera, El Arca agrupa a los productores y logra que se comercialice a gran escala y con calidad sostenida. Garantiza productos de buena calidad y promueve una equilibrada distribución en la cadena de producción. Garantiza a los consumidores que obtienen productos artesanales de excelente calidad con mejores o iguales precios que el mercado formal.

7.2.3 Cómo opera

El Arca Productores + Consumidores articula la capacidad de producción de los pequeños productores con la decisión de compra de los consumidores responsables. Y

esto lo hace bajo un sistema innovador y sustentable en un marco de Desarrollo Local. Este sistema implica una forma de asociarse y participar que representa:

- Para los pequeños productores el gran desafío de producir en cantidad y calidad sostenida con oportunidad real de ubicar sus producción y servicios
- Para los consumidores ser parte de un sistema de integración económica, en donde uno compra un producto por su calidad, su precio, pero también por que es conciente que está incluyendo a personas marginadas del sistema laboral

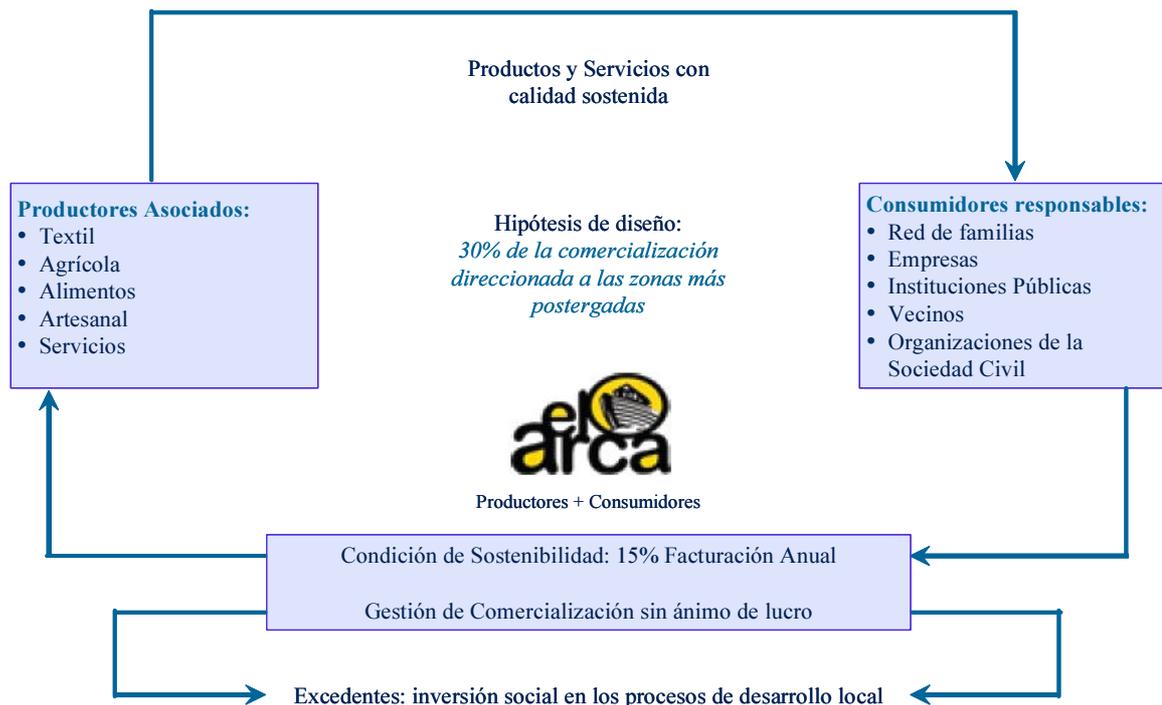
Muchos de los participantes de esta iniciativa son “prosumidores” (productores y consumidores a la vez).

Esta iniciativa ofrece a los pequeños productores un espacio donde mejorar la cantidad y la calidad de la producción a través del esfuerzo y el trabajo asociativo como así también da una herramienta de comercialización de productos de calidad. Por otro lado, da a los consumidores responsables contacto directo con el productor, productos de calidad y buen precio, y la posibilidad de ser parte de una red de consumo que hace posible el trabajo de muchas familias emprendedoras mendocinas. En último lugar le da a la sociedad mendocina en su conjunto la oportunidad de participar en la construcción de un sistema de economía solidaria que integre a los que menos oportunidades tienen.

La cadena de valores propuesta por El Arca se puede observar en la figura 7.2. Por un lado están los productores agrupados en cuatro áreas de producción (textil, ganadera, alimentos y artesanías) y un área de servicios que incluye un centro cultural y turismo rural. Los emprendedores que cumplen con los requerimientos para participar y que, por ello, se unen al programa, son entonces inmersos en alguno de las cinco áreas de productos/servicios según su propia producción. Aquellos que lo requieran, por medio de la integración con el Estado o algún otro organismo (ONG, empresa, etc.) pueden obtener créditos para la compra de equipamiento y capacitación. Como lo impone el estatuto de constitución de la entidad, se debe asegurar un 30% de la comercialización a las zonas más postergadas y destinar un 15% del total facturado para mantener la estructura de servicios, alquileres y capacitación que ofrece El Arca. Cualquier excedente debe destinarse a un fondo destinado a la sostenibilidad, para reinversión social e inversión en nuevos procesos, decisión que toman los propios participantes.

Por el otro lado, para conseguir los clientes El Arca se contacta con distintas ONGs que a su vez los contactan con empresas, contactan a PyMEs por su cuenta o ponen en contacto a los productores directamente con familias de distinto nivel social que requieren de los productos que producen las PyMEs de El Arca y que al mismo tiempo desean consumir productos/servicios de calidad y responsables con la sociedad y el ambiente. Como se enuncio anteriormente, muchas veces, los mismos productores son ellos consumidores, junto con sus familias.

Figura 7.2: Cadena de valor propuesta por El Arca



Fuente: El Arca; análisis del autor

7.2.4 Evaluación de la iniciativa

Después de tres años de actividad en Mendoza, El Arca organizó a 150 productores que comercian con 300 familias, otras diez empresas mendocinas y cinco organizaciones de la sociedad civil, todas dispuestas a ejercer un consumo responsable. Además se vincula con más de 70 entidades privadas y estatales.

Para conseguir los clientes, El Arca se contacto con empresas vinculadas a la ONG Valos, que trabaja con responsabilidad social empresarial. A partir de ese momento, productores como Arcor, Andesmar y Cementos Minetti, junto a más de 60 PyMEs, se

convirtieron en compradores habituales de la ropa y alimentos que venden los pequeños productores.

7.2.5 Replicabilidad y escalabilidad

Mientras crece en Mendoza, la organización dio ya sus primeros pasos en su proyección al resto del país y brinda asesoramiento y capacitación a entidades de Rosario y La Plata, con el objetivo de transformarse en un modelo nacional de integración económica que incida en la superación de la pobreza.

También, gracias a los buenos resultados de los últimos años, los responsables de El Arca proyectan para fines de 2009 abrir delegaciones en las tres principales regiones productivas de la provincia de Mendoza: la zona este, el Valle de Uco y el sur de Mendoza.

En relación a la integración con el Estado, se proyecta participar en licitaciones públicas para facilitar la intervención de emprendedores, agricultores y artesanos como proveedores de organismos públicos.

El proyecto es sumamente viable en cualquier otra locación del territorio como se observa a partir de los proyectos de expansión de sus fundadores. Una activa colaboración por parte del Estado para facilitar fondos, como por parte de Empresas siendo consumidores y al mismo tiempo ofreciendo otros servicios (capacitación por ejemplo) y por parte de otros organismos como ONGs que se involucren como promotores y actores, podrían facilitar el éxito en la replicabilidad de esta iniciativa al no dejar todo en manos de los fundadores de El Arca Mendoza.

7.3 Modelo de alianza #4: Fondo de Inversión Social S.A. (FIS)

7.3.1 Contexto pasado de FIS

Alguna vez la Argentina supo ser un país en el que todos podían aspirar a tener una vida digna. Se llegó a hablar de ella como la “tierra de oportunidades”, y fue el lugar al que millones de inmigrantes de todas partes del mundo acudieron para hacer realidad sus sueños. Sin embargo, la debacle de las últimas décadas aplastó esas sensaciones, que hoy se perciben como meras utopías para muchos. Es que, como se vio con mayor

detalle anteriormente en el presente documento, la pobreza que históricamente oscilaba en torno al 6%, ya se instaló cómodamente en el 30%, mientras que la desigualdad en la distribución del ingreso medida como la relación entre el 10% que mas gana versus el 10% mas pobre, se duplicó.

La situación de marginalidad de una gran parte de la población y de casi nulas oportunidades de conseguir un empleo en relación de dependencia impulsó la búsqueda de actividades por cuenta propia, en muchos casos con el apoyo de instituciones dedicadas a la promoción de las microempresas. Según un estudio elaborado por Gestión de Proyectos de Economía Social (GPS) sobre la base de datos del Indec, hay en el país unos 2.5 millones de microempresas urbanas.

Como consecuencia de esta situación, y con la firme creencia de que es posible revertir esta decadencia y construir una sociedad sin excluidos, en la que todas las personas tengan oportunidades que les permitan realizarse dignamente, es que muchas organizaciones, individualidades y otros se avocaron a ofrecer servicios financieros a este sector desatendido de tales productos. Esto es lo que mejor se conoce como microfinanzas.

En relación a esto, el economista y filántropo Alfonso Prat Gay enfatizó “que los pobres no necesitan lástima, ni dádivas ni discursos grandilocuentes, sino oportunidades para cambiar definitivamente su destino. Necesitan, sobretudo, confianza: que alguien crea en ellos, en su capacidad, en su dignidad”. Y para lograr esto, continúa, “un préstamo sin contrapartida de garantía real, de bajo monto, a un microemprendedor pobre que no se resigna a la exclusión, es el acto de fe que puede torcer su historia”.

Como Prat Gay, muchas personas se avocaron a trabajar este sector, sobre todo adoptando el modelo de microcréditos impulsado en 1974, desde Bangladesh, por el economista Muhammad Yunus, que en el año 2006 obtuvo el Premio Nobel de la Paz por la contribución que realizan las microfinanzas a la mejora de la calidad de vida de los pobres, lo que demuestra que prestando pequeños montos, es posible ayudar a las personas a creer en sus capacidades de progreso.

7.3.2 Origen de FIS

Los orígenes de FIS se remontan a 1997, cuando un grupo de jóvenes estudiantes y profesionales, en su mayoría de Capital Federal, inició un proyecto de educación para jóvenes en San José del Boquerón (zona rural al Noroeste de Santiago del Estero). En la

búsqueda por atender otras necesidades de la comunidad local surgió la iniciativa de otorgar un crédito a un grupo de mujeres campesinas para la compra de una máquina de coser. A este primer crédito de \$ 500, inspirado en la experiencia y las ideas de Muhammad Yunus, le siguió una solicitud de crédito de una organización campesina para la compra de un tractor. Para reunir el dinero necesario para el mismo (\$ 8,500), los jóvenes buscaron y reunieron a personas interesadas en invertir en un proyecto social.

Este hecho marca el nacimiento, en octubre de 1999 de FIS. Durante los años 2000 y 2001 el proyecto se extendió por la zona con el otorgamiento de nuevos créditos y la incorporación de un asesor de crédito local. Los resultados eran alentadores: a pesar de la crisis que vivía el país la demanda de créditos crecía, las inversiones realizadas por la gente generaban grandes mejoras en sus vidas y el recuperado superaba el 99%.

A fines de 2001 el equipo de trabajo que lideraba los proyectos en la zona creó El Ceibal Asociación Civil, compuesta por tres programas: Educar en el Monte, Organización Comunitaria y FIS – Servicios Microfinancieros. Desde entonces y hasta la actualidad El Ceibal se convirtió en un referente destacado en materia de desarrollo local para toda la provincia e incluso para el área del Gran Chaco Sudamericano.

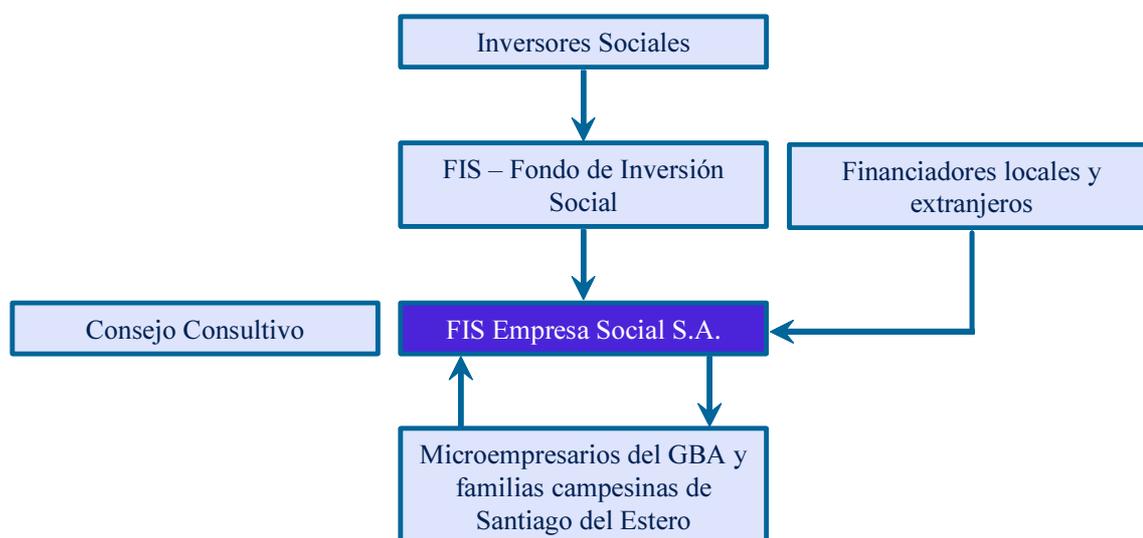
Durante 2002 El Ceibal diseñó un plan de trabajo para extender las actividades de FIS a otros lugares del país. Los estudios de mercado señalaron al Gran Buenos Aires como una de las zonas de mayor concentración de la pobreza y demanda de microcréditos. Gracias al apoyo de inversores particulares e institucionales, en Septiembre de 2003 FIS desembarcó en el Gran Buenos Aires con la apertura de una Agencia en la localidad de Monte Grande. En junio de 2005 se sumó otra Agencia en el Partido de Lomas de Zamora.

Los resultados alcanzados desde entonces posicionaron a FIS como un referente de las microfinanzas en Argentina. Sumado a las proyecciones de crecimiento para los siguientes años, le llegó el momento para dar otro gran salto en su propia historia: su constitución formal como una entidad independiente. FIS se constituyó legalmente como "FIS Empresa Social S.A." en Agosto de 2005, dejando con ello de formar parte de El Ceibal, y con el firme propósito de masificar el impacto de su servicio logrando un alcance nacional. La combinación de "Empresa" y "Social" describe el desafío de congeniar una visión y funcionamiento empresariales con una misión social.

7.3.3 Cómo trabaja FIS

En la figura 7.3 se puede observar como es la estructura de operación de FIS Empresa Social S.A. La dirección de la empresa, esto es la cima de su estructura organizativa, está a cargo de un presidente, un vicepresidente y un gerente de operaciones. Al mismo tiempo cuenta con un consejo consultivo paralelo a su estructura que es un órgano de supervisión y consulta que representa los intereses de los inversores sociales del Fondo de Inversión Social ante FIS Empresa Social SA. Este consejo vendría a ser como el directorio de una empresa pública en la que sus miembros defienden los intereses de sus accionistas. Los miembros de este consejo participan de esta instancia en forma personal y ad honorem, aportando a la misión de FIS sus conocimientos y experiencias profesionales.

Figura 7.3: Estructura de operación de FIS



Fuente: FIS; análisis del autor

Ahora bien, FIS recibe fondos para poder ofrecer sus diversos productos de dos fuentes: por un lado a partir de inversores sociales que invierten en el fideicomiso Fondo de Inversión Social que fue constituido en el año 2003, y por otro lado a través de financiadore locales y extranjeros.

Con motivo de financiar la expansión de FIS fue que se creó el fideicomiso, establecido para canalizar fondos de inversores privados hacia proyectos de alto impacto social, tales como el microcrédito. Este instrumento fue pionero en su tipo en la Argentina por la posibilidad de brindar a sus inversores una rentabilidad financiera (el retorno económico de la inversión) y una rentabilidad social (el impacto generado en las

familias y negocios de los receptores de los créditos). A la fecha, más de 100 inversores invierten en este fondo.

La otra fuente de fondos de la que FIS ha recibido apoyo desde sus comienzos son distintas organizaciones Argentinas y extranjeras, que han contribuido (y lo siguen haciendo) mediante préstamos o donaciones. Ejemplos de las varias organizaciones que contribuyen capital son la Fundación Ford, el Banco Interamericano de Desarrollo, Ashoka Emprendedores Sociales y la Fundación NOTS de Holanda, entre otros. En particular se encuentra el caso de Unitus, un fondo internacional de inversión en microcréditos sin fines de lucro, con el que FIS firmó un acuerdo de cooperación en Febrero de 2006 y por el cual recibió una importante suma en forma de crédito para multiplicar su base de clientes en 18 veces la de ese año.

Mirando hacia el otro lado de la estructura operativa, esto es los clientes de FIS, o sea los microempresarios y familias de las zonas donde opera la empresa, estos tienen a su alcance una variada oferta de créditos. En total, FIS ofrece cuatro tipos distintos de créditos. Estos son:

- **Crédito para inversiones:** los montos van desde \$ 2,000 hasta \$ 6,000 y el destino es una inversión en activos fijos tales como maquinaria, herramientas o un vehículo, o el mejoramiento de la vivienda o el local comercial. Actualmente este producto se ofrece a aquellos clientes que ya han recibido de FIS el crédito para capital de trabajo
- **Crédito de emergencia:** es un crédito que se ofrece a clientes que han afrontado alguna dificultad en sus hogares o negocios (robo, enfermedad, clausura, incendio) y que requieren un crédito rápido y en condiciones preferenciales para remontar su situación
- **Créditos comunitarios:** son créditos que reciben grupos de familias que necesitan realizar una inversión importante (generalmente en alguna obra de infraestructura) que los beneficiará a todos. Ejemplos de estos créditos son la compra de un tractor por parte de una organización campesina, o el financiamiento de una perforación surgente de agua

- **Créditos de agricultura:** se entregan a grupos de agricultores para financiar la inversión necesaria para la siembra (tales como la semilla y el arado de la tierra) y son repagados una vez que se realiza la cosecha

FIS hace el contacto con sus potenciales clientes a través de las agencias que tiene instaladas en el Gran Buenos Aires (GBA) y en Santiago del Estero. Allí las personas pueden acercarse y postularse para alguno de los créditos ofrecidos a partir de contar su situación actual y el destino que se le dará al crédito. Hoy en día en las oficinas en el GBA solo ofrece el crédito para capital de trabajo y el crédito para inversiones a microemprendedores, y en la agencia en Santiago del Estero en la que se ofrecen todos los tipos de créditos.

Por último, y no relacionado a las micro finanzas, FIS ofrece equipos solares para electricidad, que son compuestos por módulos fotovoltaicos que captan y transforman la radiación solar en electricidad, con capacidad para proveer a un hogar tipo. FIS no sólo financia estos equipos, sino que también realiza las tareas de entrega e instalación de los mismos en el hogar del cliente.

7.3.4 Impacto de la iniciativa

FIS es líder en micro finanzas en el mercado argentino. En 2004 contaba con 2,869 prestatarios activos, cifra que en 2005 se elevó a 4,126, en 2006 se redujo levemente a 3,888, volviendo a subir en 2007 a 4,207 y cerrando el 2008 manteniendo aproximadamente la misma cantidad de clientes activos que al cierre del ejercicio anterior. La proporción de prestatarios mujeres ha oscilado siempre entre el 50% y el 60% del total, siendo interesante esta cifra ya que se recalca con igual confianza sobre hombres que mujeres a pesar de las experiencias internacionales que por lo general en un principio se otorga créditos solo a mujeres por contar con tasas de repago superiores a la de los hombres.

A lo largo de los años, la institución ha otorgado cerca de \$45 millones en préstamos. En 2006 los préstamos sumaban cerca de \$3.3 millones, monto que se duplicó en tan solo un año a \$6.7 millones. Para finales de 2008 la cifra continuó creciendo, posesionándose en aproximadamente \$9 millones en créditos activos. FIS cuenta hoy en día con 2 agencias rurales (Santiago del Estero) y 3 urbanas (GBA). La planta de personal creció de 27 empleados en 2005 a 60 en 2008.

7.3.5 Replicabilidad y escalabilidad

En Argentina las microfinanzas tienen muchas oportunidades. Se estima que el mercado no atendido es de 1.5 a 2 millones de micro emprendimientos y de 3 millones de asalariados informales. No solo esto, sino que en el trabajo Microscopio 2008 de Economist Intelligence Unit difundido por el BID en el último Foro de la Microempresa llevado a cabo en Asunción del Paraguay, Argentina retrocedió del 15° al 17° lugar en el ranking que evalúa el entorno favorable a las microfinanzas en veinte países latinoamericanos y del Caribe. Esta es una enorme oportunidad para la creación de valor económico y social.

Sus tres máximos desafíos hoy en día son para su escalabilidad la obtención de capital a largo plazo y la formación de recursos humanos, como así también el desarrollo de nuevos productos y la existencia de un ambiente más favorable. A pesar de esto, FIS ha desarrollado modelos rurales y urbanos escalables. Como se ha notado, el mercado desatendido es grande. Para ello requiere de obtención de más fondos, de reclutar más personal, y así poder expandirse a lo largo del territorio.

Para lograr todo esto a finales del año 2008 concretó una alianza estratégica con el Grupo Acción Comunitaria Perú (ACP), organización con cerca de 40 años de experiencia en microfinanzas en Perú y que en la última década se expandió a toda Latinoamérica convirtiéndose en líder regional del sector. Para esto FIS cambiará su nombre a Empresa Créditos para Crecer. Esta alianza, en propias palabras del presidente de FIS, Juan José Ochoa, “abrirá mayores oportunidades de acceso a recursos prestables, además de permitir contar con el asesoramiento presencial de expertos de países que tienen mayor trayectoria en la temática. A partir de la operación, se plantea un objetivo de fuerte crecimiento, que incluye la duplicación de la cartera para este año (2009) y la incorporación de nuevos asesores de crédito al equipo que actualmente integran la entidad”. Al mismo tiempo, se ha proyectado una expansión a otras partes del conurbano bonaerense mediante la apertura de nuevas oficinas y se ha llegado a la población de Taco Pozo en la Provincia del Chaco.

A pesar de los esfuerzos llevados adelante por la propia empresa, es de vital necesidad la generación de un ambiente propicio para el desarrollo de las microfinanzas por parte del Estado. La creación de facilidades fiscales y tributarias podrían facilitar y acelerar el

crecimiento del sector que tan rezagado está con respecto a las demás naciones del continente.

7.4 Modelo de alianza #6: The Business Trust (Sudáfrica)

7.4.1 Antecedentes de The Business Trust (BT)

Ya en la turbulenta década de los ochenta, algunos grupos empresariales, como la Cámara Federada de Industrias, comenzó a ejercer presión sobre el gobierno Sudafricano del *apartheid*³ para que cambie sus políticas raciales. Tal era el interés de las empresas por solucionar los problemas sociales y políticos en los que estaba inmersa Sudáfrica, que un pequeño grupo de líderes de negocios (en su mayoría de la Anglo American Corporation) se reunieron en la ciudad de Lusaka en 1985 con una delegación del por entonces prohibido partido que bregaba por la igualdad de razas, el Congreso Nacional Africano (CNA). De esta manera comenzó a gestarse el rol activo del sector privado en el armado de la nación Sudafricana.

Al mismo tiempo, un pequeño grupo de altos dirigentes de empresas, con este propósito de tomar acción, formó una organización para interactuar con los distintos partidos políticos con la esperanza de ayudar en una solución pacífica y negociada al conflicto. Esta organización fue llamada *Consultative Business Movement (CBM)*, que en español se traduciría en “Movimiento Consultivo de Empresas”. Este movimiento comenzó a partir de consultar con líderes políticos de todo el espectro político, incluidas las organizaciones prohibidas o restringidas como el CNA (hasta febrero de 1990). Esto les permitió a los líderes de empresas comprender mejor las dinámicas políticas y el construir relaciones con dirigentes políticos y activistas. Estas relaciones y su credibilidad le permitieron al CBM tener una intervención exitosa en el proceso de paz iniciado a principio de la década del noventa que culminó con las elecciones libres de Abril de 1994 en la que resulto elegido presidente Nelson Mandela por el CNA. De esta forma Mandela, reconocido activista y premio Nobel de la Paz por su incesante lucha por la igualdad en Sudáfrica, se convertía así en el primer presidente negro en la historia del país.

³ En Afrikáans “separatividad”, el término se utilizó para denominar al sistema de segregación racial impuesto por el Partido Nacional, el partido apoyado por la minoría blanca de la población, en Sudáfrica entre 1948 y 1994.

Continuando con la intervención del sector privado en la construcción de la nueva Sudáfrica, el Presidente Mandela fundó en Marzo de 1995 la Iniciativa Nacional de Empresas (NBI por sus siglas en inglés). El NBI se formó a partir del CBM y otra organización llamada la Fundación Urbana, después de extensas conversaciones con las empresas, el gobierno, la comunidad y los sindicatos. La misión de fundación del NBI era la de mejorar la contribución de las empresas al éxito de Sudáfrica, focalizándose en gran medida en el desarrollo socio-económico. Sus áreas de operación son, hasta la actualidad, la educación y capacitación, el fomento de la capacidad de los gobiernos locales, el facilitar el suministro de viviendas, y el desarrollo económico local.

El rol de las empresas en la transición de Sudáfrica fue (y es) posible gracias a sus recursos y su habilidad de gestionar asuntos complejos eficientemente. Al no ser sujeto a los arduos procedimientos del sector público, el sector privado puede a menudo recortar el tiempo para entrar en acción. Las empresas pueden también – especialmente en procesos altamente sensibles en lo político y cargados de instancias de negociación – mantenerse neutral o por lo menos con una visión objetiva.

Así, las empresas Sudafricanas comprendieron que el éxito de la transición política de su país (incluyendo un modelo de constitución) debía ir seguido de una exitosa transición socio-económica. Sino, el efecto positivo de lo primero se perdería y se podría catapultar al país de nuevo hacia el conflicto. Por lo tanto, en distintos momentos de la transición, las empresas operando en suelo sudafricano adoptaron medidas para garantizar su rol en esta transición socio-económica que, en este sentido, aún desempeñan, siendo su papel crucial en mantener la paz en Sudáfrica. Pero al mismo tiempo se entendía que este papel no se había gastado y todavía quedaba mucho camino por recorrer, mucho trabajo por hacer, y nuevas alianzas que forjar.

7.4.2 Fundación de la iniciativa

En concordancia con las anteriores experiencias y las diversas iniciativas de participación del sector privado en la construcción de la “nueva” Sudáfrica, y con la firme convicción de seguir creciendo en la cooperación entre los distintos sectores de la sociedad, se continuaron las conversaciones con el gobierno y se empezó a trabajar en una iniciativa para poner en relieve el verdadero compromiso de la comunidad empresaria con el futuro de Sudáfrica a través de la acción, orientada al crecimiento así como a la equidad.

Los antiguos presidentes de la Fundación SA, una fundación empresarial creada en 1959 y que en la actualidad se conoce como Liderazgo Empresarial Sudáfrica⁴, junto con el antiguo presidente de la NBI desempeñaron un papel clave en la instigación de la continuidad del proceso de cooperación entre las empresas y el Estado. Estas organizaciones se complementaron con el apoyo de altos dirigentes empresariales negros, incluido el Consejo Empresarial Negro. Durante el primer trimestre de 1998 la Fundación SA y la NBI convocaron a un grupo de trabajo formado por líderes empresariales de un amplio espectro de industrias para explorar el potencial de una iniciativa en respuesta al aumento de desempleo y la necesidad de contar con relaciones creativas con el gobierno.

Así, en septiembre de 1998 un grupo de renombrados empresarios e importantes miembros del gobierno lanzaron el prospecto de una iniciativa de negocios para la creación de puestos de empleo a través de la industria del turismo y el desarrollo de capacidades para las personas a través del sistema escolar. Este prospecto también proponía la creación de un órgano consultivo para que líderes empresariales y gubernamentales puedan participar y conferir en estos y otros asuntos de interés nacional para Sudáfrica. Empresas operando en Sudáfrica (tanto de origen local como internacional) fueron invitadas a contribuir al establecimiento de un *Business Trust* (o fondo de empresas en español) que financiaría la generación de empleo y proyectos de desarrollo de capacidades emprendidos por una nueva asociación entre empresas y gobierno destinada a aumentar la confianza entre los dos sectores y en beneficio de todos los sudafricanos. Las contribuciones serían al nivel y hasta por encima de la responsabilidad social y no deberían de ser vistas en modo alguno como actividades de subvención o de gastos.

La importancia respecto a crear confianza entre el sector privado y el sector público se puso en relieve ya desde las negociaciones que tuvieron lugar para establecer el Business Trust. A pesar de una considerable cantidad de trabajo fue realizado por un comité preparatorio, los miembros del Trust por parte de ambos sectores necesitaban tiempo para acordar sobre temas como la estrategia general, los objetivos y el modus

⁴ La fundación tiene una rica historia en contribuir y en mostrar el compromiso empresarial con Sudáfrica. Con el advenimiento de la democracia la fundación cambió su nombre para reflejar la transformación de Sudáfrica. Liderazgo Empresarial hoy en día abarca a la mayoría de los líderes de grandes empresas. Sus miembros están comprometidos con los objetivos nacionales de alto crecimiento, más empleo e inclusión, y la reducción de la pobreza.

operandi. Tras una serie de francas, pero en última instancia, fructíferas reuniones, se acordó que las empresas participantes se comprometían a colaborar en la búsqueda a favor de prioridades y políticas nacionales. Al mismo tiempo, los participantes por parte del Estado reconocieron la necesidad de trabajar en una iniciativa dirigida por las empresas y hacer una contribución basada en la lógica y los procedimientos de negocios.

A través del Business Trust se les ha dado a las empresas la oportunidad de trabajar la una con la otra y en colaboración con el gobierno en el crucial proceso de construir la nación de Sudáfrica. Más que eso, el Business Trust, a través del Grupo de Trabajo de las Grande Empresas (BBWG por sus siglas en inglés), ha provisto de un influyente foro de cooperación donde altos dirigentes del sector privado se reúnen periódicamente con altos funcionarios y ministros del gobierno, bajo la dirección del ex-Presidente de Sudáfrica, Thabo Mbeki.

7.4.3 Como funciona el Business Trust

7.4.3.1 Estructura y operación

El Business Trust se concibió para dar sustancia al compromiso de trabajar en colaboración, mostrar resultados significativos y mensurables en un período limitado de tiempo, contribuir a resolver algunos de los temas más críticos que enfrenta Sudáfrica, y contener los costos de gestión y administración. El modelo incorpora una serie de importantes características de diseño. Estas se pueden observar en la figura 7.4.

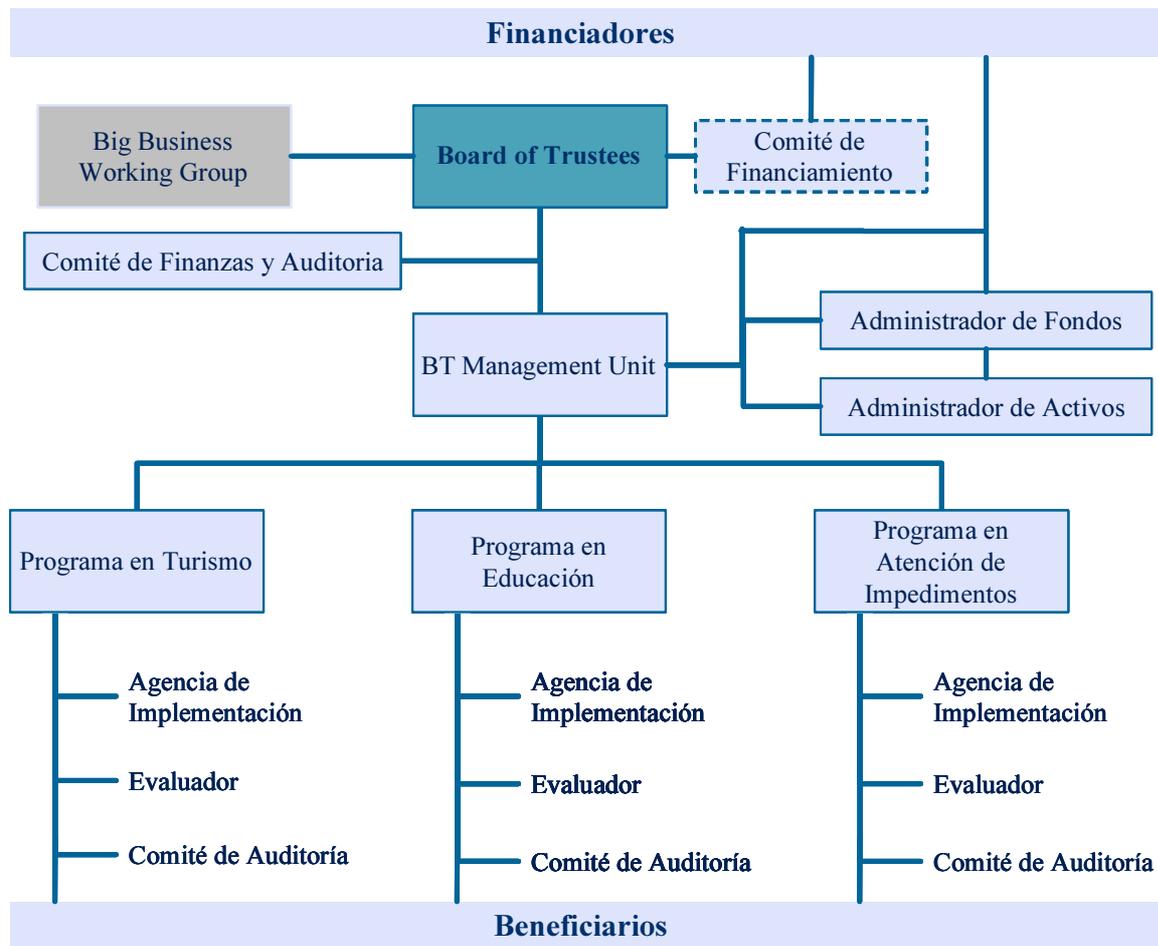
Figura 7.4: Características de diseño del modelo del Business Trust

Supervisión conjunta del gobierno y las empresas	Un cuerpo consultivo paralelo	Financiación empresarial equitativa
Una cartera de inversión limitada	Fines sociales y objetivos por proyecto	Proyectos a gran escala
Extensa evaluación	Metas de alto impacto y productivas	Implementación (de proyectos) realizada por socios estratégicos

Fuente: The Business Trust; análisis del autor

Estas características de diseño definen no solo la estrategia y la operación de la iniciativa sino que también se ven plasmadas en la estructura organizativa del Business Trust. La estructura organizativa del Business Trust se puede observar en la figura 7.5 que se encuentra más adelante. Esta cuenta con áreas permanentes como la Unidad de Gestión del BT como así también con otras que son temporales y con distintos objetivos, como el Comité de Supervisión Conjunta o el Comité de Auditoría de cada programa.

Figura 7.5: Estructura organizativa y operativa del Business Trust



Fuente: *The Business Trust*; análisis del autor

Se proseguirá entonces con la explicación de los dos entes más importantes de la estructura. Una explicación del resto de las áreas puede encontrarse en el Anexo (capítulo 9.4.1) Por otro lado, y por la importancia ya enunciada, la explicación de cada programa en sí se llevará adelante con un mayor grado de detalle una vez finalizada la explicación de la estructura.

Volviendo a la figura 7.5 se puede identificar un organismo llamado “Board of Trustees”, que en español se conoce como “Junta Directiva”. Esta Junta, conformada en alianza entre las empresas y el gobierno fue concebida para gobernar el BT. Este organismo es lo que un directorio es para una empresa, un ente no inmerso en las operaciones y administraciones del día a día, sino que esta encargado de la estrategia y las políticas mas amplias, a largo plazo, de asegurarse de proveer a la organización de

los recursos financieros adecuados, de aprobar los presupuestos y de controlar, revisar y apoyar el trabajo de la unidad encargada de la gestión de la organización. Para la primera etapa doce “*trustees*” fueron seleccionados de las filas de las empresas financiadoras de la fundación, y otros ocho fueron nombrados por la oficina del Presidente, de los cuales cinco eran ministros del gabinete. A la vez, los financiadores tenían derecho de nombrar co-presidentes. Para su operación, todos los trustees se comprometieron a que la toma de decisiones se lograra por consenso, sobre todo para el proceso de consideración y aprobación de cerca de 2,000 millones de Rand (moneda oficial de Sudáfrica) válidos para las actividades de los programas durante los cinco años de duración de la primera etapa de la iniciativa. Las funciones de la Junta son las de:

- Aprobar las estrategias y el *business plan* de los programas a desarrollarse, hacer o aprobar cambios y revisar los reportes de avance y de finalización
- Acordar los criterios de obtención de fondos para cada programa y crear un grupo temporal para la obtención de los mismos
- Seleccionar al administrador de fondos y de activos, definir la política de inversión de estos para el plazo de duración de la etapa y revisar los reportes financieros para evaluar cambios a la estrategia de inversión o de los administradores de activos

Paralelo a la Junta de Directores del BT se estableció un órgano consultativo para facilitar la interacción entre los líderes de empresas y del gobierno en temas críticos para la creación de puestos de trabajo, el desarrollo de las capacidades humanas y otros asuntos de interés nacional. La idea era que además se fomenten las relaciones entre los dos sectores más allá de los programas del Business Trust. Este órgano fue llamado Grupo de Trabajo de las Grandes Empresas (BBWG), el cual ya fue enunciado con anterioridad. Dentro de este órgano se delinearon cuatro grupos de trabajo: grandes empresas, pequeñas empresas, sindicatos de trabajadores y agrupaciones agrícolas. El propósito de estos grupos es el de desarrollar apreciaciones en conjunto de los problemas críticos que enfrenta Sudáfrica. Los participantes por parte de las empresas son líderes de las empresas que están asociadas al BT. Está dirigido por el Presidente de Sudáfrica, y provee un foro regular que intenta reunirse a lo sumo una vez por mes para un intercambio informal de opiniones y preocupaciones entre los representantes de las empresas y del gobierno. Las discusiones llevadas adelante durante los primeros cinco años de su existencia cubrieron un amplio rango de temas, incluyendo estrategia de

crecimiento y desarrollo, control de la tasa de cambio, incentivos a la inversión, disciplina fiscal, PyMEs, y la necesidad de inversión tanto local como extranjera, entre varios.

7.4.3.2 Descripción de los programas

Ahora bien, en lo que trata a los programas en sí, cabe antes aclarar que en primera medida se buscó un medio de aplicación de la estrategia que pueda asegurar operaciones rápidas y efectivas y evitar innecesarias burocracias. Por ello se decidió que el Business Trust se dedicaría a desarrollar un pequeño número de iniciativas a larga escala, y que la implementación se realizaría por parte de agencias competentes (ya descritas en el párrafo anterior) que serían establecidas como socios estratégicos para la gestión de los programas.

En la primera etapa entonces los programas se agruparon en torno a tres grandes temas, los cuales eran la creación de trabajo por medio del turismo, la construcción de capacidades en la población por medio de la escolaridad, y el abordar obstáculos para cualquier desarrollo como lo son la malaria y el crimen.

El Business Trust se focalizó en el turismo debido al potencial que este sector presentaba para la generación de puestos de empleo. El turismo era una gran y rápida industria en crecimiento a nivel global y Sudáfrica presentaba un alto potencial como destino turístico. Así, las iniciativas adoptadas para desarrollar esta área fueron tres:

- Mejorar el marketing del país como destino turístico y de esa forma atraer más turistas
- Entrenamiento para personal del sector del turismo y desempleados que podrían trabajar en el sector para así mejorar el servicio y la calidad de la experiencia de los turistas; y
- Permitir que las PyMEs puedan responder a la creciente demanda de productos y servicios ligados al turismo

El programa de marketing se basó en una campaña internacional, cuyo socio estratégico para la implementación del mismo fue el organismo South African Tourism, dependiente del Departamento de Medio Ambiente y Turismo (DMAT). Tanto SA Tourism como el Business Trust se habían comprometido a financiar el programa cada uno con R 150 millones por un período de 3 años, pero al cabo de este período decidieron extenderlo dos años más y sumar entre los dos un total de R 1,000 millones (el BT contribuyó R 50 millones más a lo anteriormente comprometido). Los objetivos del programa eran el aumentar el volumen de turistas, el gasto y la estadía de los mismos, mejorar la distribución geográfica del gasto y los patrones de estacionalidad, y promover la transformación del sector. Para alcanzar estos objetivos tanto el BT, como SA Tourism, el DMAT y otro socio estratégico que fue el Consejo Empresarial de Turismo de Sudáfrica trabajaron de manera conjunta y focalizada en entender el mercado, seleccionar los destinos más atractivos, promocionar estos destinos, facilitar la remoción de obstáculos que impiden el desarrollo y crecimiento de la industria, facilitar la plataforma para los distintos productos, y monitorear y aprender de la experiencia de los turistas.

Otro proyecto en el área del turismo fue el programa de entrenamiento para el turismo que se inició en 1999 en medio de la entonces nueva Estrategia Nacional para el Desarrollo de Habilidades. Se estableció con el objetivo de acelerar la aplicación de esta estrategia al sector de turismo con el fin de complementar la campaña de marketing con mejoras en los servicios y las habilidades de los empleados. Al momento de su aplicación no existía ni experiencia ni organismo de esta índole en Sudáfrica, por lo que el desafío fue aún mayor. La implementación del programa se realizó por medio de la Autoridad de Entrenamiento y Educación en Turismo, Hospitalidad y Deportes (THETA según sus siglas en inglés). Los principales objetivos del programa (aparte del objetivo global enunciado anteriormente) eran, por un lado, el de desarrollar calificaciones nacionales para los sub-sectores primarios del sector del turismo con cuya disponibilidad se buscaría desencadenar un aumento en la inversión en capacitación por parte de los empleadores en el sector ya que así tendrían normas claras de competencia contra las cuales poder medir el impacto del entrenamiento. Por el otro lado, se buscaba desarrollar sistemas y apoyar el entrenamiento de desempleados para proveerlos de habilidades necesarias para conseguir trabajo in un mercado en expansión como lo es el del turismo.

El tercer programa en el sector del turismo, el Proyecto Empresarial en Turismo (TEP según sus siglas en inglés) fue diseñado para facilitar operaciones comercialmente viables al vincular la oferta de bienes y servicios por parte de pequeñas empresas con la demanda de dichos bienes y servicios mediante la movilización de recursos financieros,

técnicos y otro tipo de apoyo. Se entendió que de esta forma las empresas al ser productivas arriesgarían más recursos en busca de mayores réditos que al mismo tiempo generen puestos de trabajo. El proyecto fue llevado adelante por ECI África, subsidiaria de la consultora DAI especializada en proyectos sobre desarrollo de zonas en conflicto alrededor del mundo. El trabajo de este organismo fue el de vincular pequeñas empresas que se desarrollan en el área del turismo con otras grandes y bien establecidas empresas del sector. Esto se desarrollaba primero identificando las posibles alianzas, testeando la posible unión y en función a esto refinar las necesidades o desarrollar las habilidades necesarias para que funcionen correctamente. A partir de esto facilitar las operaciones y posteriormente proveer de soporte.

La elección de la educación como uno de los focos del Business Trust surgió de la convicción de que el desarrollo de las capacidades de los individuos era fundamental para un crecimiento y desarrollo sostenido. El objetivo puesto en particular en la escolaridad se debió al entendimiento de que sin buena educación básica el esfuerzo de enriquecer a Sudáfrica de recursos humanos se vería severamente limitado. Para colaborar con este objetivo y con la responsabilidad del gobierno de brindar educación a su población, el BT identificó una triple estrategia:

- Mejorar la eficiencia en el nivel primario de escolaridad
- Mejora en la calidad de la enseñanza secundaria
- Mejora de la eficacia en los niveles posteriores

Para el nivel primario se implementó un programa destinado a mejorar las habilidades de lectura y escritura de 1 millón de niños en 957 escuelas a través de la provisión de libros y capacitación sistemática para los maestros. Este programa llamado “Proyecto Aprender para Vivir” fue desarrollado junto con READ Fondo para la Educación, una ONG sudafricana dedicada a los sectores de la educación y la alfabetización. La idea fundamental del programa era mostrar que una mejora significativa en la capacidad de lectura y escritura podía ser producida en una escala significativa, a bajo costo, y que se podían producir ahorros por medio de la reducción de repetidores cada año. El modelo de este programa incluía el desarrollo de cursos, capacitación, la provisión del material necesario, y un cuidadoso monitoreo del rendimiento de los alumnos, los maestros y los

capacitadores. Al mismo tiempo se contaba con una evaluación interna por parte del implementador y otra por parte de un evaluador externo.

En el nivel secundario el programa que se instauró para mejorar la calidad de la enseñanza fue conocido como “Proyecto de Aprendizaje de Calidad”. Este programa implementado por JET Servicios Educativos, otra ONG dedicada a la educación en Sudáfrica, se basó en una visión de los distritos, las escuelas y los profesores como un sistema de componentes que interactúan trabajando para incrementar el rendimiento de los aprendices si las expectativas son claras y si están provistos de apoyo y soporte para cumplir esas expectativas. El objetivo del proyecto era entonces mejorar el rendimiento de 530 escuelas secundarias alrededor del país a partir de una mejora en el rendimiento de los estudiantes en los grados 8 a 12 (los últimos 5 años de escolaridad) por al menos 10% en matemática y lectura y escritura a través del currículo. Estas cuestiones fueron abordadas a través de un triple enfoque que tenía por objetivo mejorar la funcionalidad y el rendimiento de las oficinas de distrito, producir planes de desarrollo para distritos y para escuelas, y capacitar a profesores. El proyecto reforzaba la importancia de tener una visión sistémica a largo plazo del cambio en la educación y mostraba también como cuestiones de importancia y otras de relativa pequeña escala podían frustrar el funcionamiento del sistema en su conjunto.

Respecto a los niveles superiores de enseñanza, el Fondo para la Colaboración con las Universidades fue la iniciativa que se estableció para atender la mejora en la eficacia de este nivel educativo. El programa se fundó para apoyar la transformación de las 152 universidades técnicas con las que Sudáfrica contaba en proveedores de alta calidad de formación y educación. Este proyecto se lanzó en medio de una nueva Acta Legislativa destinada a desarrollar las competencias de sus recursos humanos, la competitividad internacional y la generación de empleo. El Business Trust, en acuerdo con el gobierno, designó al NBI como socio estratégico encargado de la implementación del Fondo. El enfoque inicial del Fondo fue el de crear un programa transformacional basado en incentivos por medio de la creación de un fondo que fomentaría la fusión de los colegios y la colaboración con la industria. A partir de la experiencia del primer año se entendió que un mayor grado de dirección nacional era requerido y que el rol más importante que la iniciativa del BT podía jugar era el de apoyar al Departamento de Educación nacional a fin de que pueda conducir los procesos de fusión política y administrativamente. Esto se lograría a través de investigación y estudios analíticos del sector, del desarrollo de las capacidades gerentes de mando medio y superior, proveyendo de asistencia a las instituciones en planeamiento estratégico y en el fortalecimiento de sus sistemas de gestión, y en elevar el perfil del sector a través de convenios nacionales, boletines periódicos y una página web específica.

En último lugar, pero no por ello menos importante, se encuentran los programas dedicados a resolver los impedimentos para la creación de empleo relacionados a la reducción del crimen y el control de la malaria. El interés del Business Trust en estos programas surge de su propósito de generación de empleo y su compromiso de focalizarse en el sector del turismo como el mercado con las mejores perspectivas para alcanzar tal propósito. Como estrategia para hacer frente a estos dos obstáculos, por un lado el BT fue convencido de que lo más apropiado para combatir el crimen era la mejora en el funcionamiento del sistema de justicia penal, en apoyo a la Estrategia Nacional de Prevención del Crimen, y por otro lado, en función al hecho de que aún no se habían liberado los fondos necesarios para cumplir con el protocolo firmado entre Sudáfrica, Mozambique y Swazilandia para controlar la malaria en la región, el BT aceptó financiar el lanzamiento del programa.

Sobre la reducción del crimen y la colaboración del Trust con la estrategia nacional para tal fin, éste ideó un programa de soporte para el proyecto de integración del sistema de justicia sudafricano de la mano de Empresas Contra el Crimen (BAC según sus siglas en inglés), una asociación de empresas que por medio de donaciones colabora con el gobierno para combatir el crimen a nivel nacional. Se le solicitó a BAC que establezca una oficina de proyecto para brindar soporte en la gestión de los sub-programas necesarios para integrar los cuatro distintos organismos del Estado (el servicio de correccionales, la policía, desarrollo social y la justicia) a cargo del proceso judicial. Estos sub-programas eran los del diseño de una arquitectura estándares para todo el sistema, la implementación de la infraestructura en IT, el establecimiento de una red virtual privada y estable, la instalación de los sistemas de identificación, la integración del sistema de gestión de casos, y un sistema inteligente para reunir y procesar la información de todo el sistema y así poder medir y gestionar el rendimiento del sistema integrado.

Para controlar la malaria el Business Trust se propuso iniciar un programa en la región de Lubombo que soporte la fumigación de 35,000 estructuras y la formación de 55 personas encargadas de la fumigación. Esto se hizo mediante el suministro de la financiación inicial al Consejo de Investigación Médica de Sudáfrica para que comience con un proyecto que alentó el apoyo del gobierno y el apoyo internacional. Así, el proyecto consistía en un programa de fumigación y otro de entrenamiento, y también de la provisión de mapas para turistas indicando las zonas afectadas por la malaria y la encuesta a establecimientos turísticos para realizar el seguimiento del impacto de la malaria sobre el potencial del turismo.

7.4.4 Impacto de los programas del Business Trust

Después de los cinco años transcurridos, entre la fundación de la iniciativa en 1999 y el plazo máximo propuesto del año 2004 para plasmar en resultados los objetivos de cada uno de los programas llevados adelante, el producto final de la iniciativa fue:

- En materia de recursos se recibieron R 927 millones, o u\$s 148 millones⁵, de los cuales se allocaron R 824 millones (u\$s 132 millones) a los distintos programas. Estos a su vez generaron fondos por R 1,059 millones (u\$s 169 millones), dando un valor total del proyecto de R 1,883 millones, o u\$s 301 millones
- En la iniciativa relacionada al turismo se inició una campaña internacional de marketing que convirtió a Sudáfrica en el año 2002 en el destino turístico de más rápido crecimiento, atrayéndose 1 millón de nuevos turistas, de los cuales 400,000 fueron del exterior. Para el desarrollo del rubro se les proveyó de capacitación a 20,281 empleados y 6,142 desempleados, y se aplicó un exitoso programa de apoyo a empresas, permitiéndole a 2,029 empresas poder llevar adelante trabajo por un valor superior a 1,000 millones de Rand (u\$s 160 millones) que creó 16,836 puestos de trabajo directos
- Respecto al control de la malaria, iniciativa ligada al fomento del turismo, se instauró un programa en el cual se capacitó a 944 empleados a cargo de la fumigación contra la enfermedad, que llegó a 537,613 viviendas, reduciéndose la prevalencia de la misma en un 88% en la zona sur de Mozambique
- En el área de la educación se apoyaron 1,541 escuelas y se creó un nuevo sistema de escuelas secundarias técnicas a partir de la fusión de 150 de estas antiguas escuelas para crear 50 instituciones viables. Se capacitaron 30,903 profesores y 4,732 oficiales. Al mismo tiempo se llevó adelante un demostrable exitoso programa de mejora en la lectura, mediante el cual mejoró la habilidad de 1 millón de alumnos en escuelas primarias de Sudáfrica y a los cuales se les proveyeron de 3 millones de libros de lectura. Finalmente, el proceso instaurado

⁵ R 1 = u\$s 0.16 al 30 de Junio de 2004

para mejorar el rendimiento de las escuelas secundarias resultó en que el número de alumnos que aprobaron matemática se incrementó en un 89%

- En la lucha por la reducción del crimen se implementó un sistema integrado de justicia, en el que la policía, las cortes, prisiones, y encargados del bienestar social ahora interactúan electrónicamente. Así, Sudáfrica cuenta ahora con sistemas nacionales para la gestión de los flujos de casos legales y para la identificación por fotografía y huella dactilar, así como también con 46 nuevos centros legales (cortes). Estos cambios redujeron la preparación de casos en un 40%, el tiempo de finalización de casos en un 42% y la verificación de antecedentes de 78 días a 48 horas
- Finalmente, en lo que respecta a la cooperación entre empresas y el gobierno, a pedido del Business Trust, el Presidente de Sudáfrica creó el BBWG, un foro de alto nivel para el diálogo y discusión sobre la creación de políticas. También, se trabajó con un modelo de acción cooperativa que resultó ser efectivo y eficiente, pudiéndose lograr grandes objetivos con un costo de tan solo 2.8% del valor del contrato

7.4.5 El camino hacia delante

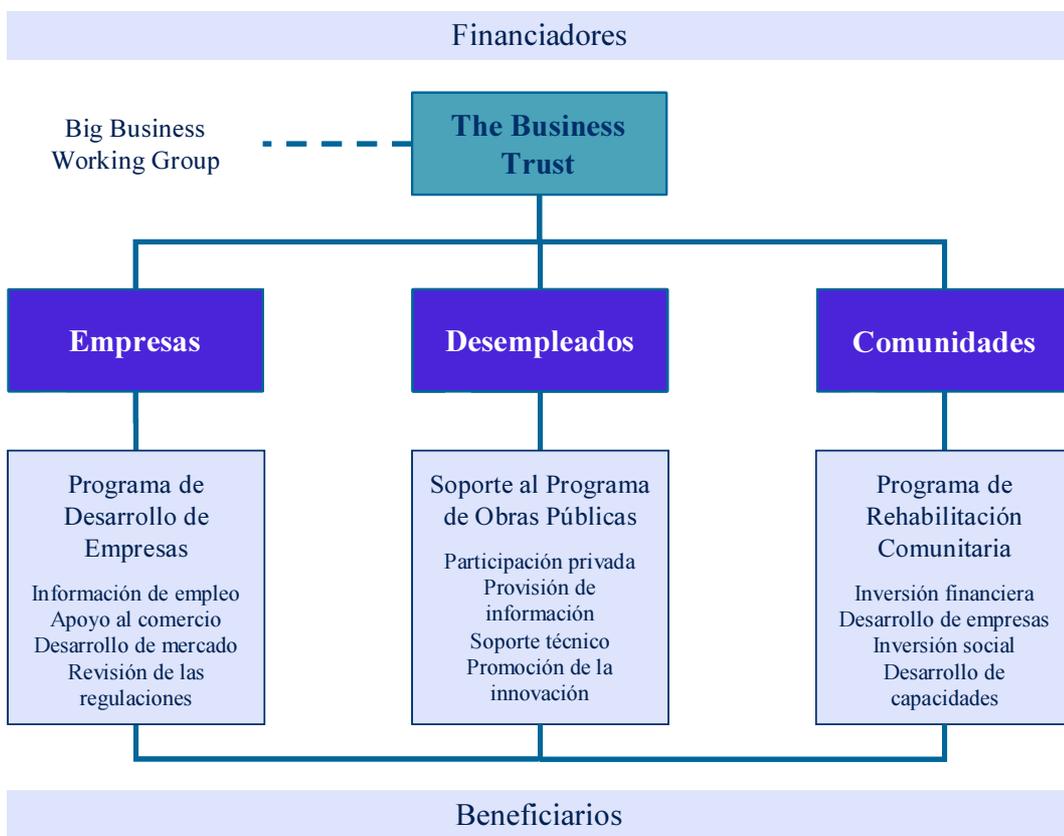
Antes de la finalización del período de 5 años acordado para la iniciativa, más específicamente en noviembre de 2003, el entonces presidente de Sudáfrica, Thabo Mbeki, durante una de las sesiones de discusión del BBWG, indicó que el gobierno estaba interesado en extender la vida del Business Trust como principal alianza entre las empresas y el Estado. Por ello, un nuevo comité de supervisión formado en conjunto por ambos sectores fue instaurado con la tarea de definir el nuevo mandato.

El comité de supervisión acordó un marco de referencia para el futuro de esta asociación. Se acordó que el Business Trust continuaría contribuyendo con el proceso de reconciliación, reconstrucción, desarrollo y crecimiento por medio de la combinación de recursos de las empresas y del gobierno en áreas de común interés, que fortalezcan la obtención de los objetivos nacionales. A la vez se volvió a convenir que la misión del Business Trust es la de apoyar las alianzas para fomentar las capacidades y aptitudes de los sudafricanos, y reducir el desempleo en Sudáfrica. Por último, se pactó que el foco

para el segundo período de cinco años serían las empresas, los desempleados, y las comunidades con necesidad de ser rehabilitadas.

En la figura 7.6 se puede observar un breve esquema del prospecto del Business Trust para el segundo período que corre desde 2005 hasta 2009. Se observa, como se citó anteriormente, los tres principales focos a los que apunta la segunda etapa de la iniciativa, junto con las áreas objetivo para cada uno en las cuales el Trust se concentraría.

Figura 7.6: Prospecto acordado para el segundo período del Business Trust (2005-2009)



Fuente: The Business Trust; análisis del autor

A partir de este prospecto se establecieron seis proyectos, dos para cada área de trabajo propuesta. En el caso de desarrollo de empresas los proyectos serían la Asociación de Empresas de Turismo y el Programa de Apoyo al Sector del *Outsourcing* de procesos. Para combatir el desempleo se establecieron el Programa de Apoyo para el Desarrollo Acelerado de la Infraestructura y la Iniciativa Conjunta para la Obtención de Habilidades Prioritarias. Finalmente, para que el progreso llegue a las comunidades más necesitadas se diseñaron el proyecto de Soporte al Programa Expandido de Obras Públicas y el Programa de Inversión en la Comunidad. En la sección de Anexos

(capítulo 9.4.2) se incluye una descripción más profunda de estos proyectos y del estado de avance de los mismos a 2008.

Finalmente, y como se observa de la experiencia misma de la iniciativa, esta puede perdurar en el tiempo siempre y cuando el Estado y las empresas sigan acordando que deben de colaborar para el bien de Sudáfrica en general. El país presenta muchísimos desafíos aún, principalmente la pobreza y el desempleo, por lo que resta mucho trabajo por hacer. La iniciativa puede expandirse más allá de las áreas geográficas como de los sectores de la economía donde hoy funciona. El potencial de escalabilidad y replicabilidad es tan amplio que simplemente el factor limitante es la disposición y colaboración de las partes de la sociedad, como así también los recursos que se puedan captar para seguir trabajando con miras a una Sudáfrica desarrollada y equitativa.

8 CONCLUSIONES

La promoción de emprendimientos competitivos y responsables es una de las principales estrategias que existen hoy en día al alcance de los gobernantes para obtener un crecimiento económico sostenido y una reducción de la pobreza en los países en desarrollo como la Argentina.

En la actualidad existen millones de PyMEs en territorio argentino creando puestos de trabajo, generando riqueza y oportunidades, y sacando a gente de la pobreza en la que muchos se ven inmersos. Estas se encuentran tanto en la populosa Ciudad de Buenos Aires como en las ciudades del interior y las zonas rurales. En muchos casos estas empresas logran subsistir superando innumerables contratiempos y dificultades tanto internas como externas.

Para superar estos obstáculos, a lo largo del presente trabajo se propuso la creación de alianzas entre los distintos sectores que componen a la sociedad. Los seis modelos de alianzas expuestos ofrecen la oportunidad de que cada ente pueda aportar su ayuda en función de sus habilidades y recursos. Se destacan por hacer hincapié en la necesidad de participación de todos y en el concepto de que una nación se construye gracias al esfuerzo colectivo.

La idea de la teoría de los modelos de que un trabajo coordinado entre todos incrementa el alcance y la calidad de las iniciativas es acertada. En especial el concepto de la inclusión del sector privado como agente social de igual importancia que el Estado. Por medio de la RSE, se quiebra el antiguo paradigma y se instala uno nuevo en la que todos los sectores son encargados del bienestar general de la sociedad. Los potenciales beneficios de las alianzas son múltiples y con alcance universal. Por estas razones es una propuesta atractiva e interesante que debería motivar la aplicación de la misma.

A pesar de todo esto, la teoría puede aparentar ser muy idealista, requiriendo de una ética y valores a veces no creíbles por parte de quienes se acometen a trabajar juntos. Esto es de particular relevancia si se trata de incluir al Estado que no goza de credibilidad, por lo general, y menos en la Argentina. Situación que se agrava aún más si se trata de un problema tan frágil y con tanta ingerencia política como lo es la pobreza. Por ello, para abstraerse de la propuesta meramente teórica, en este trabajo se analizaron ejemplos de aplicación de algunos de los modelos de alianzas.

Estos ejemplos han resultado ser todos casos de éxito, que han logrado sortear grandes desafíos y obstáculos, y habiendo podido a pesar de ello arribar a resultados sumamente positivos para quienes estuvieron destinadas las iniciativas. Más aún, todos han logrado perpetuarse en el tiempo y aún hoy siguen en vigencia, expandiéndose y mejorándose, principal prueba de la efectividad de la aplicación de las alianzas. Se comprueba así que la propuesta sirve, pero la observación de estos casos ha permitido también arribar a otras interesantes conclusiones y requerimientos respecto a la factibilidad de la teoría llevada a la práctica, en especial en un país en desarrollo como Argentina. Estos resultados son:

- La importancia de un marco jurídico y reglamentario propicio por parte del Estado es clave para el establecimiento y el desarrollo de empresas de todo tamaño
- El contar con apoyo y ayuda directa por parte de otros organismos, pero en particular del Estado para llevar adelante cualquier iniciativa
- La necesidad de coordinar todas las actividades e iniciativas para evitar la repetición de las misma y así malgastar recursos
- El liderazgo y el compromiso por parte de las individualidades y los organismos (en particular sus máximos responsables) es clave para poner en marcha los proyectos, y sobre todo para su extensión el largo plazo y su éxito
- El profesionalismo, el establecimiento de reglas y objetivos claros, la transparencia en la gestión y en la presentación de resultados, y los planes de ejecución llevados adelante en tiempo y forma son elementos vitales para establecer la importancia y la seriedad de las acciones
- Un compromiso real y transparente es requerido por todo el espectro público, tanto gobierno como oposición, sumado a facilidades impositivas y de crédito para hacer que las iniciativas sean aún más atractivas y poder reclutar mas colaboradores
- Evitar caer en asistencialismo y siempre brindarle a la gente la posibilidad de que ellos mismos sean dueños de su futuro y sus posibilidades

- Hacer que la participación de las empresas en tales proyectos no sea sólo vista como una estrategia de marketing (y que las misma también comprendan esto), sino que sea integrada en una política de RSE que abarque la estrategia de negocio general de éstas
- La situación de la RSE en la Argentina está aún en una etapa muy temprana de desarrollo, por lo que es crítico elaborar un ejemplar caso de negocios que justifique la viabilidad de su aplicación y así comience su expansión

En resumen, se podría afirmar que a pesar de que los obstáculos y los desafíos son grandes, las alianzas multisectoriales son útiles y necesarias para el desarrollo de emprendimientos responsables y competitivos. Es fundamental además considerar las conclusiones y requerimientos antes expuestos para que la aplicación de tales modelos obtenga resultados exitosos en cualquier país en desarrollo, en particular en la Argentina.

De todas formas, resta mucho por analizar y entender de estas alianzas, sobre todo a partir de tantos otros ejemplos de aplicación que existen hoy en día ya sea en Argentina como en el resto del mundo. El método de prueba y error es clave en este tipo de áreas, y por ende hay que seguir probando, identificando qué funciona y qué no, y a partir de ello ir mejorando.

Para esto es necesario fomentar la educación en estos temas, en especial en ámbitos académicos como las universidades, para que las próximas generaciones estén preparadas para continuar con lo ya iniciado. Se requiere aparte de la promulgación de estas ideas a todos los ámbitos para instalar el tema en la agenda de la sociedad en general y así incentivar el debate y la práctica de estas propuestas. Llevar a la conciencia diaria de los argentinos el flagelo constante de la pobreza y la propuesta de la RSE para lidiar con este y otros problemas permitirá a la vez fomentar un proyecto de país que incluya a todos.

9 ANEXOS

9.1 La pobreza

9.1.1 Métodos para el cálculo de la pobreza

Por una parte, existe el método directo, también conocido como Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). Este método consiste en identificar el conjunto de hogares que no pueden satisfacer alguna necesidad básica. Por otra parte, el método indirecto, también llamado el “enfoque del ingreso”, consiste en calcular el ingreso mínimo, o línea de pobreza, por encima de la cuál todas las necesidades básicas se satisfacen e identificar aquellos hogares o personas cuyos ingresos se ubican por debajo de esta línea.

El “enfoque del ingreso” es el que cuenta con mayor tradición por haber sido introducido por Inglaterra y Estados Unidos a fines del siglo XIX. Este enfoque adopta diferentes criterios en términos de pobreza absoluta o relativa. El concepto de pobreza absoluta sostiene que existe un núcleo irreducible de privación y no satisfacerla revela una condición de pobreza en cualquier contexto. El concepto de pobreza relativa, por su parte, postula que las necesidades humanas no son fijas, y varían de acuerdo a los cambios sociales y a la oferta de productos en un contexto social determinado, dependiendo en última instancia del nivel de ingresos general.

En la Argentina, el INDEC hace uso del “enfoque del ingreso” siguiendo el concepto de pobreza absoluta. Se considera un hogar pobre si su ingreso resulta menor que la “línea de pobreza”.

Específicamente, las estimaciones que produce periódicamente el INDEC surgen de comparar los ingresos de los hogares que provienen de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) con el valor de la línea de pobreza que se computa regularmente. Para cada período se calcula una línea de pobreza por hogar de manera de tomar en cuenta las diferencias que existen entre ellos en cuanto a la cantidad de personas que lo componen, así como en la distribución de sus miembros en términos de edades y géneros. Con ello se contempla los distintos requerimientos que tienen hogares con tamaños diversos y personas que difieren en esos atributos.

El punto de partida para el cálculo de la línea de pobreza es el cómputo del valor de la Canasta Básica de Alimentos (CBA), o conjunto de bienes que satisfacen las necesidades nutricionales y toma en cuenta los hábitos de consumo predominantes. Las cantidades de los alimentos establecidos en la canasta básica se valorizan en función a

las listas de precios mensuales medios elaborados por el INDEC para el cálculo del Índice de Precios al Consumidor. El valor monetario de esta canasta, a su vez, corresponde a la “línea de indigencia”. El concepto de “línea de indigencia” (complementario al de línea de pobreza) procura establecer si los hogares cuentan con ingresos suficientes como para cubrir una canasta de alimentos (la CBA) capaz de satisfacer un umbral mínimo de necesidades energéticas y proteicas; los hogares que no superan ese umbral o línea son considerados en situación de indigencia. Se comprende entonces que el concepto de indigencia es de grado superior al de pobreza en cuanto a la criticidad en la condiciones de vida de los individuos.

El componente no alimentario de la línea de pobreza se calcula de manera indirecta. No se sigue un procedimiento similar al utilizado para la CBA por cuestiones prácticas, como por ejemplo, que no se cuenta con datos de las cantidades consumidas o gastadas de bienes y servicios no alimentarios. Más aún, no existe consenso y es difícil lograrlo a la hora de definir un mínimo consumo asociado a la satisfacción de necesidades no alimentarias. Entonces, el componente no alimentario se establece de manera agregada considerando que su participación relativa debe ser la misma que los gastos no alimentarios tienen en el gasto efectivo de la población de referencia. La relación entre el gasto en alimentos y el gasto total se denomina “Coeficiente de Engel” (la explicación del cálculo del Coeficiente de Engel es complejo y no es de particular interés para el presente trabajo). Entonces, se parte del gasto de alimentación (el valor de la CBA) y se lo multiplica por la inversa del coeficiente de Engel observado en la población de referencia.

Por lo tanto, la línea de pobreza de los hogares se calcula en función de la Canasta Básica Alimentaria a la cual se le adiciona un factor de expansión (la inversa del Coeficiente de Engel), que produce un monto mínimo de ingreso necesario para cubrir todas las necesidades.

9.2 Responsabilidad Social Empresaria

9.2.1 Explicación de términos que se confunden con RSE

La ética es la disposición del sujeto libre de reconocer la humanidad de los otros y la decisión de no tratarlos de modo coactivamente instrumental. En particular, la ética corporativa es el grupo de coordenadas que rigen el funcionamiento de las empresas en el mundo, por lo tanto no solo trata sobre las personas, pero también sobre los objetos, o específicamente el medio ambiente (flora, fauna, clima, etc.). A diferencia de la ética personal, la ética corporativa ha de hacerse pública ya que por su alcance en las

sociedades las empresas deben de responsabilizarse por sus acciones con decisiones colectivas. La RSE impulsa empresas éticamente responsables; que posean una sólida cultura ética que anticipe cualquier demanda antes de que se transforme en una queja, pero no es más que una de las proposiciones de la RSE.

La etimología de la palabra filantropía proviene del griego de las palabras “filos”, que se traduce como “amor”, y “antropos” que se traduce como “hombre”, por lo que su significado es algo así como “amor a la humanidad”. En general entonces, la filantropía es amor a todo lo que la humanidad respecta, expresado en la ayuda a los demás sin que se requiera de un intercambio o interés alguno en respuesta. Más comúnmente a esto se lo llama “caridad”. Las empresas pueden realizar actos de filantropía o “caridad” a través de donaciones, ya sea en dinero o en especies. Es un acto de carácter gratuito, donde no hay recuperación de la inversión ni se controla lo que el donatario hace con el aporte donado. Por su naturaleza, la donación no implica el establecimiento de indicadores de impacto ni evaluación de resultados por parte de la empresa. Por medio de esta práctica buscan tener un impacto positivo en su imagen en general, pero es tan sólo una parte de su más amplia responsabilidad social.

A diferencia de la filantropía común, en la que, como se explicó en mayor extensión anteriormente, las empresas hacen donaciones porque están comprometidas con alguna causa, algún problema o alguna ONG, en un programa de filantropía estratégica se alinean las contribuciones caritativas de la empresa con los objetivos claves del negocio para maximizar y apalancar los recursos disponibles y construir alianzas de largo plazo con la comunidad. Sin embargo, esto no es debidamente RSE ya que no deja de ser una práctica aledaña a la empresa en vez de ser uno de sus fines principales.

La gobernabilidad corporativa tiene como propósito mejorar la calidad en la toma de decisiones dentro de la empresa y de establecer su legitimidad en la sociedad, al mismo tiempo que evitar el fracaso y el fraude corporativo. Aboga entonces por una igualdad entre accionistas, transparencia de la información (sobre todo las auditorías frecuentes), procedimientos claros para la elección/nominación del directorio, procesos transparentes en el manejo de los pagos a los ejecutivos, que se cumplan los procedimientos con enumeración de los requerimientos, y que haya compromisos eficaces con los sindicatos. Todo esto abarca solamente el “lado de la empresa” y no el de la “sociedad”, por eso de nuevo se encuentra sumergido dentro de la propuesta más amplia de la RSE.

La ciudadanía corporativa, por su parte, abarca aquella mitad que queda fuera del espectro de la gobernabilidad corporativa. Esto es la sociedad en sí y el impacto y

responsabilidad que tiene la empresa sobre ella; su función social y ambiental. La ciudadanía corporativa es entonces los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para la implantación, gestión y evaluación de su conducta corporativa, su ética corporativa y sus relaciones corporativas (con las distintas partes interesadas). Es por esto que la ciudadanía corporativa es una parte esencial y constitutiva de la RSE, pero no deja de ser solamente una parte de esta.

Por último, sostenibilidad, o sustentabilidad, es un término comúnmente utilizado hoy en día gracias a la preocupación instalada hace un tiempo ya en los consumidores (o sea, la sociedad en general) por exigir mayor responsabilidad por parte de las empresas y otros organismos con respecto al uso de los recursos y el trato del medio ambiente. En sí el concepto de sostenibilidad se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno, pero por extensión se aplica al desarrollo socio-económico de la humanidad. Este contempla que deben de “satisfacer [se] las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”. Por lo tanto, y nuevamente como ocurre con los términos anteriormente explicados, la idea de “sostenibilidad”, o de la búsqueda de un desarrollo económico-social responsable con los recursos existentes, está contenida dentro de lo que la RSE predica, pero al mismo tiempo la excede ya que trata las relaciones entre la sociedad y el planeta más allá de las empresas.

En sí, y como se dijo anteriormente, todos estos conceptos son componentes fundamentales de la idea de RSE pero es importante no confundirlos para verdaderamente entender posteriormente qué empresa, organismo u otro tipo de organización es realmente socialmente responsable o simplemente sus acciones son de “marketing”. Todos los conceptos mencionados anteriormente por sí solos son estrategias de negocio válidas y forman parte de una política de RSE de una empresa, pero no son un componente central de la RSE. La RSE es un enfoque mucho más holístico de los negocios, que está diseñado para mejorar el éxito corporativo debido a su importancia, en lugar de representar algo ajeno, algo desconectado de la actividad principal de una organización.

9.2.2 La RSE en el tiempo: su pasado y su presente

9.2.2.1 Una visión global

La responsabilidad social empresaria no es un fenómeno reciente. Explorar las raíces históricas de la RSE permite conocer con mayor detalle la evolución del papel de las

empresas en la sociedad. Si bien el término RSE no se empleó formalmente hasta recién en la década de 1960, se pueden rastrear sus orígenes más atrás en el tiempo.

Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en Europa, en el marco del cooperativismo y el asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. De todas formas, estos movimientos aún eran pequeños y aislados, no teniendo el énfasis que la sociedad, en esa era Industrial que se estaba desarrollando, daba a la búsqueda del desarrollo económico a cualquier costo. La “modernidad” estaba caracterizada por una “chimenea humeante” o “un ingeniero con indumentaria relacionada a la seguridad industrial”. Si bien el apogeo de esta era Industrial fue la década que comenzó en 1920, la misma concluyó entre 1950 y 1960.

La revolución industrial del siglo XIX rompió las redes sociales existentes, como la familia, la iglesia y el barrio. La pérdida de apoyo social fue entonces parcialmente compensada por las asociaciones de trabajadores. Además, algunos empresarios emprendedores crearon fondos para el bienestar de sus empleados (fondos por enfermedad, vejez, etc.) y proveyeron a sus trabajadores con algunos servicios para su bienestar, como así también educación para sus hijos. Sin embargo, los trabajadores no tenían ni voz ni voto en la gestión de estos servicios y fondos.

En ese entonces, las empresas con una responsabilidad social eran bajo ningún modo universales. Aquellos empleadores que proveían de beneficios a sus empleados lo hacían voluntariamente, ya que o no existían, o había muy pocas obligaciones legales sobre ellos que les requieran tales acciones. Las terribles situaciones de trabajo en las que se encontraban muchos trabajadores llevaron a reconocer la necesidad de una mayor legislación social por parte de los gobiernos nacionales, dando origen al sistema de seguridad social.

A finales del siglo XIX, los sindicatos de trabajadores hicieron una fuerte aparición en el escenario empresarial, y el desarrollo de sus ideas en cuestiones sociales fueron un importante factor para el desarrollo de las primeras compañías socialmente responsables. Los primeros sindicatos se concentraron en representar los intereses de sus miembros, especialmente respecto a salarios y horas de trabajo. Estos también crearon fondos para proveer asistencia durante enfermedades, vejez y ante un eventual deceso.

Durante largos años, los gobiernos nacionales habían adoptado por una postura de permanecer al margen de las cuestiones sociales. El debate respecto a la seguridad social levantó preguntas respecto a cuál debía ser el rol de los gobiernos, cuánta influencia debían tener, y qué temas debían ser acordados colectivamente o en privado. La profunda crisis económica de los años 30 cuyo epicentro se encontraba en los Estados Unidos de América, influyó en la respuesta que llegó luego de la Segunda Guerra Mundial con la creación de esquemas públicos de seguridad social. De esta forma, los gobiernos nacionales de los distintos países fueron implementando, gradualmente, el sistema de seguridad social.

Es así como el comienzo del siguiente período (la era Post Industrial) se caracterizó por la transición de una sociedad basada en la industria a una establecida en los servicios. Una de las principales características de esta era es la tecnología de la información. Estos avances permitieron un mayor acceso a la información como así también incrementó los niveles de conectividad entre las empresas, sus proveedores, distribuidores, clientes y consumidores.

Por otro lado, la revolución de los mercados también caracterizó a la era post-industrial. Los mercados atravesaron importantes cambios debido a los procesos de privatización y liberalización de las economías, al incentivo de la globalización del capital, al conocimiento y las ideas, y a algunos hechos históricos como la caída del muro de Berlín. Ello condujo a una necesidad de reinención por parte de los gobiernos, las empresas, las organizaciones y las ONG, generando asimismo un cambio y reorientación en las relaciones entre las instituciones. El estado, al poseer límites geográficos de actuación, comenzó a perder poder en relación a las empresas multinacionales que carecen de dicha limitación. Esto trajo aparejado un cambio entre los roles del sector público y del privado. Así, mientras las empresas comenzaron a actuar en áreas que, tradicionalmente eran de actuación pública (aspectos sociales y ambientales), el estado se contraía en esos ámbitos.

Hacia principios de la década de 1960 la gente comenzó a darse cuenta que el desarrollo económico y tecnológico no era siempre positivo, y que muchas veces podía tener efectos secundarios trágicos (contaminación y una continua reducción de los recursos naturales). Las cuestiones sobre derechos humanos y las normas laborales fundamentales y estándares surgieron como pieza fundamental de la preocupación de la sociedad y se imprimieron de lleno en la agenda de las empresas.

Durante el decenio de 1970 la preocupación por el medio ambiente cobró mayor relevancia. Existía una creciente toma de conciencia respecto a que la producción, la

distribución y el consumo tenían cada vez un impacto más negativo sobre el medio ambiente. La economía de los Estados Unidos estaba en recesión, pero la de Japón prosperaba. Así también la de los países del “en vías de desarrollo”, en lo que se conoce como la Revolución Verde. Esta revolución permitió la mayor producción de comida para poder, a paso continuo, seguir con el crecimiento poblacional. Pero esta Revolución Verde tuvo grandes impactos sociales y ambientales; se incrementó el uso de plaguicidas, impactando negativamente en los recursos hídricos resultando en la salinización, anegamiento y reducción de las capas freáticas. Es debido a esta situación que el movimiento de la RSE comienza a ganar momento, principalmente en los países desarrollados.

Posteriormente, en la década de los 80 se suceden en el mundo grandes peligros medioambientales, tales como el desastre de la liberación de gas tóxico en una planta industrial de plaguicidas en Bhopal, India, en 1984, y el accidente en uno de los reactores nucleares de la planta de energía en la ciudad de Chernobyl, Ucrania. Estas catástrofes provocaron una rápida sensibilización de la comunidad mundial respecto a la seguridad y la protección del medio ambiente y la vida de las personas.

La RSE durante estos años se centra en dos temáticas en particular. Por un lado, se centró en definir cómo ésta se conecta en el marco de la organización, y cómo es el proceso mediante el cual las actividades de RSE se incorporan a la esencia de los negocios de la empresa. Por otro lado, el foco caía sobre dónde se encontraban los vínculos entre los rendimientos financieros y sociales de un negocio, convirtiendo a la RSE en una cuestión de interés y relevante para poner en práctica en las empresas.

La década de los 90 se caracterizó por una sensible expansión de la globalización junto con el colapso de la Unión Soviética y el fin de la Guerra Fría. La importante revolución en las tecnologías de la información incrementó la productividad económica, mientras que altos niveles de inversión privada en los mercados de capitales incrementaron las prosperidades individuales. Ya a fines de los años 80 y durante los 90, las demandas hacia las empresas se centraron principalmente en el tema de la transparencia. Es decir, se les comenzó a exigir que mostraran lo que estaban realizando en sus diferentes ámbitos de actuación y cuál era el compromiso que éstas tenían con la sociedad.

Como sucesor del GATT (siglas en inglés para Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles), la Organización Mundial del Comercio (OMC) surgió en enero de 1995 para asegurar, en la medida de lo posible, un flujo de comercio sin contratiempos, predecible y libre entre los estados miembros. La OMC ampliamente introdujo varias iniciativas de responsabilidad social empresaria entre los países miembros, afectando

sus políticas de importación y exportación, al imponer ciertas restricciones ambientales y sociales sobre los productos.

La RSE estaba tomando forma por medio de rigurosos estudios e investigaciones con el impulso de códigos y principios emitidos por organizaciones multilaterales. Hubo incesantes intentos de proveer de evidencia empírica a la teoría de la RSE y conceptos teóricos relacionados para hacer a ésta más practicable y relevante para las industrias.

El entorno global de los negocios comenzó a darse cuenta que una reforma exhaustiva era una inminente necesidad después de Enron y otros grandes escándalos contables y de gestión. Esto impulsó a los gobiernos a revisar las normas relacionadas con las empresas y la transparencia en la información, e indujo a las empresas a replantear sus estrategias. Las empresas comenzaron a sentir la necesidad de incorporar la responsabilidad y la capacidad de respuesta a todos los niveles estratégicos (operaciones, negocios y corporativo). Es aquí en donde la RSE toma una nueva forma y se convierte en RSE estratégica.

Finalmente, en la presente década, la RSE ha empezado a fusionarse con distintos ámbitos de gestión, en el ámbito de los negocios y en el plano académico. Ha comenzado a tener una gran proximidad con el marketing, las operaciones, los recursos humanos, los emprendimientos (emprendimientos sociales) y otros campos, aunque el *management* estratégico ha resultado ser la mejor plataforma desde donde la RSE puede lograr reconocimientos significativos así como obtener resultados positivos.

Un sin número de pactos, acuerdos, reglamentaciones, etc. de índole global, como regional o nacional se han desarrollado en los primeros años del nuevo milenio. Sobre todo en los llamados “países del primer mundo” los conceptos de RSE están cada día mas enmarcados en sus políticas, en su forma de hacer negocios, y en su forma de vivir. Este proceso ha permitido que los ciudadanos, utilizando sus conocimientos y su poder colectivo, presionen a empresas, gobiernos, y otros actores de la sociedad a actuar de forma más responsable en todos los ámbitos, desde lo medioambiental hasta el respeto por los derechos humanos.

9.2.2.2 Orígenes de la responsabilidad social empresaria en la Argentina

A través de los diferentes períodos históricos se evidencia en la Argentina un mayor compromiso e interés en los diversos campos asociativos.

En la época colonial las acciones eran de índole caritativas, y realizadas esencialmente por la Iglesia Católica. Durante esta época existían organizaciones filantrópicas, humanitarias y de beneficencia. Un ejemplo de ellos son las hermandades y cofradías formadas por asociaciones de fieles que prestaban servicios litúrgicos o caritativos. Con la Revolución de Mayo de 1810 y la autonomía de las provincias, las actividades impulsadas se constituyeron principalmente con carácter educativo, artístico, filantrópico y ético, vinculadas al importante movimiento migratorio del período. Asimismo se desarrollaron los clubes del ocio, las sociedades de beneficencia del interior, las logias masónicas y las organizaciones religiosas.

Luego, con la formación del Estado independiente, se comenzó a hablar de filantropía y fue el propio Estado quien principalmente comenzó a ocuparse de las necesidades sociales. Es entre los años 1860 y 1919 que la Argentina inicia el proceso de conversión hacia un estado independiente unificado. Este proceso llevó a la construcción de la sociedad civil. En este marco las asociaciones se desarrollaron con gran fervor y sus actividades se emparentaron al proceso de consolidación de la sociedad moderna. Las más importantes organizaciones de este período fueron las asociaciones de ayuda mutua, las organizaciones empresariales, las asociaciones científicas y profesionales, las iniciativas informales y las sociedades de beneficencia que impulsaban nuevas funciones sociales. Dichas agrupaciones ejercían un papel muy importante en el desarrollo y difusión de prácticas sociales y políticas modernas.

El período que va desde 1920 a 1982 se caracterizó por la movilidad social y económica. La intervención del Estado se acentuó, ordenando, controlando y regulando a las asociaciones. Asimismo, las empresas y otros grupos de la sociedad se unieron para gestionar intereses propios. Dada la rápida industrialización de la década del treinta, muchas empresas comenzaron a establecer pueblos para trabajadores, construyendo viviendas y fundando asociaciones base. Un ejemplo es la algodonera Flandria, ubicada en el Partido de Luján, Provincia de Buenos Aires. Su fundador, Julio Steverlynck, tras la compra de los terrenos en 1928, condujo la expansión de la localidad de Jáuregui.

Con el establecimiento de los gobiernos militares se sucedieron épocas de gran inestabilidad política y enfrentamientos por diferencias en el plano de las ideas. Así surgieron la Fundación Eva Perón y los sindicatos. La fragilidad política continuó luego del derrocamiento de Perón en 1955 y hasta el surgimiento del gobierno militar de 1976. Se inició un período denominado “Proceso de Reorganización Nacional”. La crisis económica perduró hasta 1982, momento en el que se profundizó por conflictos sociales y políticos. La derrota sufrida en la Guerra de las Islas Malvinas, condujo a la salida del

gobierno militar y el reestablecimiento de la democracia con la asunción del Presidente Ricardo Alfonsín.

La gran crisis económica que golpeó a la sociedad Argentina durante la década del ochenta condujo a que las organizaciones civiles efectuaran acciones solidarias, con el fin de mitigar las profundas carencias y necesidades de la población que el Estado no podía y/o no quería afrontar. El nuevo gobierno democrático no pudo resolver la crisis económica y social ya nombrada, y el sucesor del Dr. Alfonsín, el Dr. Carlos Menem, en 1989 inicia su mandato dirigiendo fuertemente a la economía de Argentina hacia un sistema de libre empresa y economía abierta. Una de las medidas iniciales fue establecer un marco para el proceso de privatización diseñado para separar al gobierno de su participación histórica en la economía. Así, la década de los 90's estuvo caracterizada por procesos privatizadores, de concesiones y asociaciones. Hasta este momento la tendencia del período fueron las iniciativas asociativas. Con el resurgimiento de la democracia, se produjo un gran incremento en el número de asociaciones:

- Se reactivaron las asociaciones feministas
- Debido a la valorización social de las cuestiones ambientales se crearon numerosas asociaciones vinculadas a la defensa del medio ambiente
- Debido a la debilidad del Estado, las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) se extendieron a través de todo el país y sus acciones se orientaron hacia el desarrollo y la promoción social
- Se difundieron las redes de organizaciones no gubernamentales vinculadas a problemáticas sociales y educativas. Sus principales logros fueron la eficiente utilización de los recursos
- El desarrollo de actividades filantrópicas, de promoción social y cultural fueron promovidas por las empresas, principalmente a través de fundaciones. Entre ellas se pueden citar a la Fundación Minetti (1987), la Fundación Arcor (1985), la Fundación Banco Francés (1988), la Fundación Bemberg (1989), la

Fundación Konex (1982), la Fundación Telefónica de Argentina (1991), entre otras⁶

El hecho de que las empresas, desde 1990 en adelante hayan renovado su interés por su papel social dentro de la sociedad, en el marco de la Sustentabilidad Corporativa, ciertamente demuestra una fuerte transformación en la sociedad Argentina, expandiendo el compromiso que, de forma similar, proporcionan el resto de las empresas alrededor del mundo.

La profunda crisis socioeconómica, política e institucional que sacudió a la Argentina a fines del 2001 es clave para entender el proceso de afianzamiento del movimiento a favor de la Responsabilidad Social Empresaria en el país. La crisis operó como un gatillo fundamental para despejar la inercia e impulsar al empresariado local a la acción. Es decir, suscitó en algunas compañías y emprendedores la reflexión acerca del rol que les compete cumplir en la sociedad.

Simultáneamente, en numerosos centros urbanos, distribuidos a lo largo y ancho de la nación, adquieren visibilidad grupos de empresarios fuertemente comprometidos con la incorporación de la RSE en sus respectivas regiones de influencia. Córdoba, Rosario, Mendoza, Bariloche, Buenos Aires, Paraná, Tucumán y Ushuaia son algunas de las ciudades donde se crean –con mayor o menor grado de formalidad, según el caso– organizaciones abocadas a la promoción y difusión del concepto, así como a la práctica de la RSE a través de talleres, conferencias de especialistas y seminarios de discusión.

Actualmente, las instituciones han provisto una gran cantidad de recursos (materiales, dinero, tiempo, conocimientos, personal) en numerosas actividades en todo el país. Asimismo, están logrando importantes resultados a través de alianzas con otro tipo de asociaciones del tercer sector, demostrando transparencia, compromiso y generando beneficios.

Pese a que Argentina avanza cada vez más en materia de RSE, presenta un atraso en relación a países vecinos como Brasil o Chile, donde la temática está más difundida en el sector empresarial y por consiguiente ha alcanzado mayor grado de desarrollo y

⁶ Cabe remarcar que la existencia de fundaciones de empresas como las nombradas no representan una estrategia de RSE

profesionalización. Sin embargo, la demanda de información, de capacitación y de herramientas para encaminarse hacia una gestión socialmente responsable es creciente entre las compañías nacionales y las transnacionales con operaciones en Argentina. De a poco, la RSE se va instalando en ámbitos empresariales. Pero los desafíos son muchos y resulta evidente que aunar esfuerzos entre todos los sectores que componen la sociedad es la clave para recuperar el tiempo que Argentina ha perdido.

9.3 Los diferentes actores de la sociedad

9.3.1 El rol del Estado según las distintas corrientes económicas

El rol del Estado en la sociedad puede variar entre dos extremos según la corriente filosófica que se considere. Un extremo es el Estado como conductor de la sociedad a su realización y a una situación óptima. El otro extremo es el Estado interviniendo lo menos posible en la vida de las personas, existiendo tan sólo como un medio para que obtengan su bienestar.

Estos extremos en el pensamiento están caracterizados, por un lado, por el célebre economista y filósofo escocés Adam Smith, y por el otro, por el filósofo, economista y sociólogo (entre varias profesiones) alemán Heinrich Karl Marx.

Adam Smith sostenía que el interés particular de los individuos en aumentar su propio beneficio o producción generaba un aumento del ingreso de toda la comunidad. Esto sucedía por medio de una “mano invisible”, que generaba que el objetivo alcanzado sea el bien de la comunidad. Smith se oponía al intervencionismo estatal y las teorías mercantilistas. Suponía que el rol del Estado debía ser reducido, limitándose a observar cómo los individuos, persiguiendo su propio interés y compitiendo entre ellos, logran incrementar la renta de la sociedad en su conjunto. El individuo que mejor producto ofrecía y a menor precio era premiado por el mercado, desplazando a los restantes oferentes, alcanzándose así un justo equilibrio de mercado. Reconocía que la existencia del Estado sólo era necesaria para proveer determinados bienes públicos, en particular la seguridad.

Este sistema económico se refiere al conocido “capitalismo”, que en lo político está sustentado por la corriente del liberalismo económico y clásico. Adam Smith es un referente importante, más aún fundador de este movimiento, aunque se considera que esta corriente tiene otros fundadores como el filósofo inglés John Locke o el político y científico estadounidense Benjamín Franklin. Un representante contemporáneo de estos

ideales es el celebre economista estadounidense, y Premio Nóbel, Milton Friedman. Obviando las diferencias que al sistema se le puedan aplicar en cada país en particular, es hoy en día el enfoque económico que impera en el mundo y por medio del cual se desarrolla la actividad económica global.

Por otro lado, quienes estaban a favor de la intervención del Estado, sostenían que el éste debía ocuparse de reorganizar la economía y la sociedad, es decir, tener el control de los medios de producción y de la distribución del trabajo para que el resultado final fuera justo y equilibrado. Marx veía a la empresa privada como la unión de los individuos en grupos de interés, como sindicatos o cooperativas de producción, los que actuando de manera conjunta perseguían el interés mutuo.

Los que siguieron el pensamiento de Marx propusieron que el proletariado se convirtiera por la vía revolucionaria de la guerra civil en clase dominante, aboliera la propiedad privada, símbolo del capitalismo, e instaurara una economía comunista, en que la única dirección estatal se encargase de planificar la producción y fijar las retribuciones. En los países en los que se puso en práctica esa doctrina – empezando por Rusia – el resultado no pudo ser peor. El Estado creció hasta convertirse en un “súper-empresario” capitalista que solo benefició a una elite política de la especie más tiránica, pero además sumamente ineficaz. En la Unión Soviética, las libertades civiles que habían aportado las revoluciones burguesas del siglo XVIII se perdieron pero la desigualdad continuó, y más aguda que nunca, porque era desigualdad de poder político. Antes, un trabajador podía ser despedido por un empresario intolerante pero podía encontrar empleo con otro de la competencia. En el comunismo autoritario, todo lo que no se somete al único patrón vigente sufre no sólo el desempleo sino cárcel o eliminación física. La nueva clase dirigente, el Partido Comunista, gozaba – goza aún, donde puede – de todos los privilegios en países empobrecidos, uniformizados y sometidos a un lavado de cerebro constante por los dictadores ideológicos del sistema.

De todas formas, existe una corriente ideológica que se encuentra en una posición intermedia entre las dos anteriormente mencionadas. Esta es la propuesta por el economista británico John Maynard Keynes. Keynes suponía que el Estado debía actuar para estabilizar los problemas que presentaban los ciclos económicos. Sostenía que la economía podía fallar en el proceso de acumulación de capital y desarrollo económico.

Desde la última década del siglo pasado se acentuó con mayor fuerza la liberalización de las economías y los mercados, incluyendo la de países comunistas como China. Y si bien cada Estado de los diferentes países, en su medida, interviene en su economía, la tendencia era que debía ser cada vez menor esta intervención. Sin embargo esta

tendencia se ha frenado, y hasta se ha invertido desde el año 2008. Desde entonces, Keynes y su teoría económica han vuelto a la agenda de los más importantes políticos (en particular de los países del primer mundo). Esto se debe a la actual crisis económica global, ligada, en gran medida, a la ambición de muchos y a la poca o casi nula intervención de los Estados para regular y controlar ciertas actividades económicas. Muchos gobernantes se han dado cuenta que la “mano invisible” de Adam Smith no es perfecta, y que está en su deber intervenir y rescatar al mundo de la crisis en la que está sumida.

Según el enfoque keynesiano – en la versión original de Keynes – el sistema capitalista es conceptualizado como inestable ya que tiende a operar por debajo del pleno empleo, por lo que en la medida en que no se utilizan todos los recursos, se incurre en cierta ineficiencia económica. Para Keynes, en el sistema económico capitalista la demanda agregada no necesariamente es igual a la producción de pleno empleo. Debido a su carácter inestable, en la economía capitalista se generan situaciones de riesgo e incertidumbre, las mismas que no permiten el aumento necesario de la inversión y por ende de la demanda, lo que se traduce en un proceso tendencioso de insuficiencia de demanda agregada y, como consecuencia de esto, un proceso de producción por debajo del pleno empleo; entonces, se tiene que inducir al aumento de la inversión mediante – entre otros – la reducción de la tasa de interés.

En el mismo sentido, según este punto de vista, el mercado por si solo no tiende a asignar eficientemente los recursos y por esto se necesita la intervención del gobierno. Esta característica central del sistema capitalista fundamenta la intervención del gobierno de una manera activa y discrecional, determinándose así el rol inductor y regulador del gobierno. Este rol puede ser llevado adelante por medio de políticas de subsidios, impuestos y regulaciones. El rol del Estado como regulador, se debe complementar con el hecho de que éste debe encargarse fundamentalmente de la prestación (o financiamiento) de servicios públicos básicos, como la defensa y la administración de la justicia, función que contribuye también a la correcta asignación de los recursos.

9.4 Ejemplos de aplicación de los modelos de alianzas

9.4.1 Modelo #6: Explicación extendida de la estructura del Business Trust

Anteriormente se brindó la explicación del Board of Trastees y del BBWG como las áreas clave de la iniciativa. Se concluirá la explicación de la estructura a partir de la explicación individual de cada una de las áreas que restan ser explicadas. En referencia

a las áreas de los distintos programas que lleva adelante la iniciativa, por ser estos la finalidad principal de la misma, se dividirá su explicación en dos partes. Por un lado las áreas relacionadas a la gestión y administración de los programas cuentan con un accionar igual para cada uno de ellos, por ende se las tratará en primera instancia a todas en conjunto.

Como solicitud por parte de la Junta Directiva a uno de sus socios estratégicos, el NBI, éste crea un vehículo con el propósito especial de gestionar y administrar el Business Trust. Así se crea la Unidad de Gestión del Business Trust, o BTMU (por sus siglas en inglés). Esta unidad contaba con tan solo seis personas: un Director de Operaciones (COO), un Jefe Adjunto de Operaciones, dos Gerentes de Programas, un Gerente de Finanzas, un Asistente. Así, la tarea de gestión es la de desarrollar y garantizar un acuerdo respecto a la estrategia a utilizarse en el período de 5 años, esto consultando al gobierno, las empresas y el Board of Trustees. A la vez se encarga de identificar e implementar programas, evaluar su estado de avance y preparar informes sobre esto con distintos lapsos de tiempo para presentar a la Junta. Desempeña también un papel importante en la movilización de fondos invitando a los potenciales financiadores a colaborar y haciéndoles presentaciones sobre la iniciativa y porqué colaborar, y actualizando la base de datos de financiadores. Al mismo tiempo, respecto a la gestión de los fondos, el BTMU se encarga de la realización de distintos reportes financieros que presenta al Comité de Finanzas y Auditoría (explicado más adelante). Como objetivo de costo de gestión y administración se estipuló un máximo de 5% del valor de los fondos contratados.

Un organismo de índole temporal que depende y reporta al Board of Trustees ya que éste lo crea es el Comité de Financiamiento. Este comité es creado para identificar y contactar a potenciales financiadores de los distintos programas que se diseñan con plazo de cinco años, tiempo que se extiende la existencia del presente organismo. El Comité de Financiamiento debe de seguir las pautas establecidas por la Junta Directiva respecto a las reglamentaciones definidas para tomar fondos. La formula para fondos utilizada de 0.15% del capital o el 2% de los ingreso de la empresa se estableció para mantener una financiación equitativa y permitir que el Business Trust pueda establecer el flujo de fondos futuros. Solo aquellos financiadores corporativos que aceptan la fórmula pueden participar del BT. Como oferta para atraer fondos se estableció que los colaboradores debían de recibir a lo sumo el 50% deducible de impuestos de los fondos donados. El comité también está a cargo de monitorear el estado de la recolección de fondos y de las necesidades que van surgiendo, información que se encuentra en la base de datos de financiadores que actualiza el BTMU, organismo con el que desarrolla una parte importante de su trabajo.

Relacionado a temas de financiación existen los Administradores de Fondos y los Administradores de Activos. El primero de estos se encarga de recibir los fondos por parte de las entidades que colaboran con el programa y de avisar al BTMU de la recepción de estos en la cuenta destinada para recibir dichos fondos. Durante la primera etapa el Trust era administrado por ABSA Trust Administrators. En el caso de los Administradores de Activos estos se encargan de la inversión de los fondos que hay en exceso de lo requerido para los programas. Para esto le dan instrucciones al Administrador de Fondos de que inversiones realizar a mediano y largo plazo, todo esto en función a las políticas de inversión diseñadas por el Board of Trustees. Debe al mismo tiempo preparar un reporte cuatrimestral de la situación de las inversiones y otro anual para presentar al BTMU. En la primera etapa del Business Trust los Administradores de Activos eran tres: el African Harvest, el Standard Corporate Merchant Bank, y el Rand Merchant Bank.

Ligado al control y la auditoría, en la estructura se encuentra el Comité de Finanzas y Auditoría, encargado de controlar el progreso de las inversiones de los Administradores de Activos, chequear que la ganancia recibida por estas inversiones se acorde en comparación a la política de inversiones y a los retornos del mercado, y a partir de estos análisis producir un reporte cuatrimestral para el Board of Trustees. También debe de controlar el reporte financiero cuatrimestral y anual elaborado por el BTMU. Los auditores del primer ciclo eran Deloitte & Touche y Gobodo Corporate Governance Services.

Finalmente, relacionado a los programas sociales de la iniciativa, estos cuentan con tres áreas en común: un Comité de Auditoría, un Evaluador, y una Agencia de Implementación. Los primeros dos, relacionados al control del proyecto como bien sus nombres lo indican, tienen funciones similares aunque complementarias, pero antes de continuar con su descripción es menester presentar y describir el tercer organismo enunciado. La Agencia de Implementación no es otra que un socio al que se le encarga, por medio de una relación contractual, la realización de trabajos para el desarrollo del programa en cuestión. Por medio de un plan de trabajo el contratista desarrolla sus tareas y posteriormente presenta reportes al BTMU sobre su estado de avance y situación financiera. Al mismo tiempo está en contacto con la Administración de los Fondos para recibir el pago por sus productos/servicios. Las agencias encargadas de cada programa se detallarán a continuación con la descripción de los mismos. Volviendo entonces a la cuestión de control, en el caso del Comité de Auditoría, este se encarga de evaluar la situación financiera en la que se encuentra el proyecto a partir de los reportes que la Agencia de Implementación produce. A partir de estos elabora un reporte con sus conclusiones y recomendaciones, que es presentado al BTMU. Por otro

lado, el Evaluador control el trabajo del contratista, pero en función no de lo financiero, sino de su trabajo y el estado de avance de los mismos. Este también produce un reporte por cada contrato con sus conclusiones y lo presenta al BTMU.

9.4.2 Modelo #6: Descripción y estado de avance a 2008 de los proyectos del segundo período del Business Trust

Los tres ejes principales acordados para la segunda etapa, base para el diseño de los nuevos programas, eran el desarrollo de empresas, la lucha contra el desempleo, y llevar el progreso a las comunidades más necesitadas.

En el caso del desarrollo de empresas, se sabe que aquellas que invierten en la economía crean empleo, por ello el Trust se proponía a desarrollar un programa para proveer a aquellos que toman las decisiones de inversión con información respecto a inversiones y empleo, y a apropiadas reformas económicas a nivel macro y micro. También, se acometía a expandir el programa de soporte a las transacciones para las PyMEs iniciadas en el sector del turismo, extender el trabajo en el desarrollo del mercado, y apoyar la racionalización de las regulaciones que pudieran tener un impacto positivo en la generación de empleo.

Para combatir el desempleo, se acordó que el Business Trust colaboraría con el Programa Expandido de Obras Públicas llevado adelante en Sudáfrica para brindar apoyo directo a los más de 8 millones de personas que en ese momento se encontraban sin trabajo. Se concluyó que el Trust colaboraría promoviendo la participación del sector privado, proveyendo de información a los participantes del programa y de soporte técnico al Departamento de Obras Públicas, y fomentando programas innovadores que requieran mano de obra intensiva.

En último lugar, se entendió que un esfuerzo concertado es necesario para que el crecimiento y el desarrollo lleguen hasta las comunidades más pobres y en peores condiciones. El Business Trust se comprometía entonces a facilitar mayores inversiones, apoyar el desarrollo de negocios, colaborar con el desarrollo de las capacidades de los habitantes, trabajando con especial énfasis sobre los desempleados, procurar el apoyo del sector privado para el desarrollo social, y proveer el apropiado soporte de gestión para la implementación de programas y para ayudar a reforzar las instituciones locales donde sea pertinente.

Así, a partir de estos tres ejes principales de acción que se habían delineado para continuar con las actividades del Business Trust fue que surgieron los seis programas que se aplican en esta segunda etapa que, a la fecha de la producción de este documento, no han finalizado aún. Estos seis programas pueden ser distribuidos en grupos de dos, contando cada grupo con una finalidad en particular, que son la de apoyar a los sectores de crecimiento, construir capacidades, y expandir oportunidades.

La Asociación de Empresas de Turismo (TEP por sus siglas en inglés) y el Programa de Apoyo al Sector del *Outsourcing* de Procesos son dos programas que apuntan a apoyar sectores que aportan crecimiento y desarrollo, y en los que Sudáfrica presenta ventajas competitivas. En el caso del primero es una continuación del programa iniciado en la primer etapa del Business Trust, que debido a su éxito, en 2005 el Departamento de Asuntos Ambientales y Turismo decidió expandirlo hasta Junio de 2007 y luego nuevamente hasta Junio de 2010, con planes de que continúe a lo largo de los años. Respecto al programa de apoyo al sector de outsourcing, este se diseñó para establecer a Sudáfrica como una ubicación preferida para contratar estos servicios, que a la vez crearían 100mil nuevos empleos. El programa tiene fecha de finalización en Diciembre de 2009.

El Programa de Apoyo para el Desarrollo Acelerado de la Infraestructura (SPAID por sus siglas en inglés) y la Iniciativa Conjunta para la Obtención de Habilidades Prioritarias o JIPSA (siglas en inglés) son las iniciativas destinadas al desarrollo de las capacidades de los habitantes. Estos programas se fundamentan en que la escasez de adecuados conocimientos y los bajos niveles de inversión en infraestructura presentan limitaciones a la realización de los objetivos de crecimiento y desarrollo que Sudáfrica se propone. Entonces, sin personas con conocimientos e infraestructura básica como rutas, trenes, telecomunicaciones y energía, la economía no puede crecer, y por ende no se puede aliviar la pobreza. El SPAID se creó para dar soporte y apoyo al proyecto de inversión en obras públicas de tres años de duración que anunció el ex-presidente Mbeki en Febrero de 2006. Los objetivos hasta Marzo de 2010 son que el apoyo del sector privado acelere los tiempos de finalización de obras por parte del sector público y que mejore el diálogo y un entendimiento entre altos funcionarios públicos y privados del sector. En el caso del JIPSA, que es una iniciativa conjunta entre gobierno, empresas y empleados para la adquisición de habilidades prioritarias que sirvan para el crecimiento, el Business Trust acordó fundear la secretaría de la iniciativa hasta Junio de 2010. Este organismo es requerido para organizar el proceso consultivo y cooperado, de gran escala, sobre el cuál se sustenta el programa.

Con la finalidad de llevar oportunidades a todos los rincones del país, combatiendo la pobreza y la inequidad, es que el Business Trust trabaja en el Programa de Inversión en la Comunidad (CIP por sus siglas en inglés) y en el Soporte al Programa Expandido de Obras Públicas. A través del CIP, el Trust arma alianzas que demuestran el compromiso de las empresas, con el propósito de desarrollar comunidades en grave estado de desventaja, con especial énfasis en el desarrollo económico de nodos de pobreza rurales y urbanos. Trabajando junto con el Departamento de Gobiernos Provinciales y Locales, se han armado los perfiles de los nodos económicos a desarrollar, se han iniciado dos pilotos de aplicación del CIP, y se está delineando el programa para extenderlo a nivel nacional. En relación al programa de soporte, este fue diseñado para acelerar la implementación y expandir el impacto del programa nacional de obras públicas anteriormente nombrado, por medio de proveer asistencia dirigida a agencias estatales y organizaciones privadas involucradas. Ambos programas tienen como fecha de finalización Diciembre de 2009.

Como se observa y como se explicitó, aún hay que esperar para conocer si estos programas fueron exitosos o no en la obtención de los resultados propuestos. Sin embargo, existen reportes de seguimiento de tales programas por medio de los cuales se puede conocer en que estado de aproximación a la meta final están los programas. Varios de estos programas presentan objetivos cuantificables que permiten con mayor facilidad contemplar su estado de avance. Los mismos se pueden observar en la figura 9.1. Aquellos programas en donde se ofrece asesoramiento y soporte, hasta que no se finalicen los mismos, no se pueden obtener conclusiones de interés.

Figura 9.1: Estado de avance de algunos de los programas del segundo periodo del BT

Programa	Indicador	Estado actual	Objetivo	% de avance
Asociación de Empresas de Turismo	Duración	99 meses	120 meses	82.5
	Inversión	u\$s 28.6 MM	u\$s 51.5 MM	55.5
	Años-hombre de trabajo	46,974	65,887	71.3
	Empresas asistidas	4,708	5,586	84.3
	Transacciones	u\$s 471.2 MM	u\$s 514.1 MM	91.7
Programa de Apoyo al Sector del Outsourcing de Procesos	Duración	37 meses	58 meses	64.0
	Inversión	u\$s 8.3 MM	u\$s 16.3 MM	50.9
	Personas capacitadas	18,248	30,000	60.8
	Puestos de trabajo creados	62,596	100,000	62.6
	Empresas atraídas/ampliadas	16	43	37.2
Soporte al Programa Expandido de Obras Públicas	Duración	43 meses	51 meses	84.3
	Inversión	u\$s 10.3 MM	u\$s 13.5 MM	76.3
	Oportunidades de trabajo	358,336	426,000	84.1
Programa de Inversión en la Comunidad	Duración	33 meses	60 meses	55.0
	Inversión	u\$s 2.7 MM	u\$s 5.0 MM	54.0
	Agricultores vinculados a mercados	260	500	52.0
	PyMEs vinculadas a mercados	15	50	30.0
	Puestos de trabajo creados	2,642	12,886	20.5
	Inversión garantizada	u\$s 168.9 MM	u\$s 244.8 MM	69.0

Fuente: The Business Trust; análisis del autor

10 BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. (2008). *Indicadores de Desarrollo*. Disponible en:

<http://www.worldbank.org/data/>

Bekefi, T. (2007). *Tanzania: Lessons in building linkages for competitive and responsible entrepreneurship*. UNIDO y Kennedy School of Government, University of Harvard: Puritan Press. ISBN 92-1-106434-1

Bekefi, T. (2006). *Viet Nam: Lessons in building linkages for competitive and responsible entrepreneurship*. UNIDO y Kennedy School of Government, University of Harvard: Puritan Press. ISBN 92-1-106436-8

Consultora EQUIS Investigación social, Newsletter. (noviembre de 2006). *Estudio sobre distribución funcional del ingreso, brecha y coeficiente de gini*. Disponible en:

http://www.consultoraquis.com/NewsLetters/distribucion_P_IND_06_2_Trimweb.pdf

El Arca (s.f) Consultado en 2009, de <http://www.elarcamendoza.com.ar/>

FIS Empresa Social S.A. (s.f) Consultado en 2009, de http://www.fis.com.ar/index_es.htm

Galak, O. (2008, 10 de noviembre). Ya hay tantos argentinos pobres como en 2001. *La Nación*, pp. 2-1

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (s.f.). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Disponible en: http://www.empresasostenible.info/updocu/Definiciones_IARSE.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f) Consultado por última vez en 2009, de <http://www.indec.gov.ar/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Acerca del método utilizado para la medición de la pobreza en Argentina*. Disponible en:

<http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/7/sesd-metodologia-pobreza.pdf>

Interrupción* (2007, agosto.). *Clase I: Introducción a la RSE*. Presentado en el Seminario de Actualización Tecnológica sobre RSE en el ITBA, Buenos Aires, Argentina

Jiménez, M., et al. (2001). *Sociedad Civil y Superación de la Pobreza*. Recopilación de las exposiciones de la Decimotercera Conferencia Internacional sobre Sociedad Civil de la John Hopkins University, Santiago, Chile.

Disponible en:

http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/libro_parte1.pdf

Llorente, V., Pintos, M.E., Sencio, G., Rodríguez Loredo, T. (2008). Reporte Especial: Responsabilidad Social Empresaria. *Revista Noticias*, N° 1649, 59-78

López Burian, C. M. (febrero de 2006). *El Rol del Estado en la responsabilidad social de las empresas*. Instituto de Comunicación y Desarrollo, Grupo Uruguay de la Red Puentes. Disponible en:

http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=4

Naciones Unidas. (s.f) Consultado por última vez en 2009, de <http://www.un.org/es/>

Nelson, J. (2007). *Building linkages for competitive and responsible entrepreneurship*. UNIDO y Kennedy School of Government, University of Harvard: Puritan Press. ISBN 92-1-106433-3

Ochoa, J. J. (14 de noviembre de 2008). *Rentabilidad y Eficiencia de las Instituciones de Microfinanzas*. Jornadas Anuales de Microfinanzas en Argentina, Buenos Aires, Argentina. Disponible en:

http://www.fundacionandares.org/files_upload/Ochoa.pdf

Organization for Economic Co-Operation and Development – Development Assistance Committee (OECD DAC) (2001) The DAC Guidelines: Poverty reduction. <http://www.oecd.org/dataoecd/47/14/2672735.pdf>. Página vigente al 13/11/2007

- Osorio, C. (2008, 11 de marzo). Pequeños productores ofrecen una canasta de 18 alimentos por 50 pesos. *El Sol*, pp. 6
- Osorio, C. (2009, 20 de febrero). Una ONG vende ropa escolar 30% más barata que los comercios del centro. *El Sol*, pp. 4
- Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas. (s.f) Consultado por última vez en 2009, de <http://www.undp.org/>
- Rebossio, A. (2009, 28 de mayo). Se estancó la distribución del ingreso en los últimos dos años. *La Nación*, pp. 2-1
- Sachs, J. D. (2005). *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. Penguin Books. ISBN 1-59420-045-9
- Savater, F. (2005). *La Aventura del Pensamiento*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana. ISBN 978-950-07-2955-0
- SEL Consultores, Newsletter sobre la situación laboral y social de la Argentina. (junio de 2008). *Los ciclos de la pobreza*. Disponible en: <http://www.selconsultores.com.ar/newsletter/junio-2008.pdf>
- The Business Trust. (s.f) Consultado por última vez en 2009, de <http://www.btrust.org.za/>
- Todeschini, F., Prieri, S. (2006). *Documentos de Trabajo N° 2: Distribución del Ingreso y Pobreza en Argentina (2003-2006)*. Fundación para la Integración Federal. Disponible en: <http://www.funif.org.ar/test/modules/news/visit.php?fileid=14>
- University of Miami (s.f.). *A guide to Corporate Social Responsibility*. Disponible en: http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf
- University of Miami (s.f.). *The Anti-CSR Argument*. Disponible en: http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_anti_csr.pdf