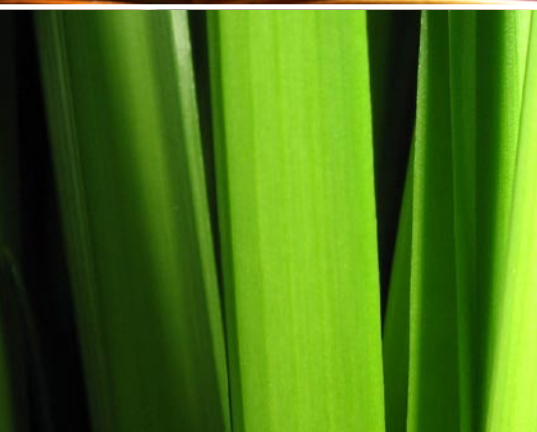




Nuevas maneras de crear valor para la sostenibilidad: cadenas de valor en el ámbito de la inclusión económica.

Este documento es una adaptación de la publicación "Creando valor sostenible: Compromiso y responsabilidad social de la empresa privada en Venezuela" realizado por Mireya Vargas L. y publicado por Alianza Social de VenAmCham. Enero 2007



Alianza Social- VenAmCham

Alianza Social es un espacio creado en el año 2000 dedicado a promover e incentivar la Responsabilidad Social corporativa de las empresas privadas. Brinda orientación y asesorías en esta materia no sólo a las compañías sino también a Organizaciones de Desarrollo Social. Su misión es promover e incentivar la Responsabilidad Social corporativa de las empresas privadas, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida del venezolano y coadyuvar a la construcción de ciudadanía de la democracia.

Ashoka

Ashoka es una red mundial de emprendedores sociales cuya misión es desarrollar la profesión del emprendedor social en el mundo. Ashoka busca identificar las mejores **ideas innovadoras**, lideradas por los **emprendedores sociales** más capaces, a través de un riguroso proceso de búsqueda y selección de becarios de Ashoka en quienes se invierte económica y profesionalmente.

Ashoka reconoce que la libertad financiera no es el único factor determinante del éxito de los Fellows y sus ideas innovadoras. Por lo tanto, les ofrece una serie de servicios, contactos y programas a través su asociación mundial: la única red global de emprendedores

Coordinación de Investigación: Mg. Mireya Vargas Lavado

Socióloga (1985), Mg. Economía Empresarial (1989), Investigadora, Asesora y Docente en el área de Desarrollo Sustentable y Creación de Valor, Responsabilidad y Compromiso social de Empresas. Actualmente preside Foco Sustentable (2005), pertenece al Comité Asesor de Socsal (1991), Asesora de Alianza Social - VenAmCham (2002) y numerosas empresas comprometidas con el desarrollo sostenible. Fellow de Ashoka (1998) en temas de Sostenibilidad y Cadenas de Valor económico y social. Autora de las siguientes publicaciones: **"Macuto: apuntes de un proceso de reconstrucción psicosocial en el estado Vargas"** (2002), **"Inversión Social Empresarial: Herramienta para la Sostenibilidad"** (Alianza Social, 2004) y **"Medición de resultados de la Inversión Social Empresarial. Caja de herramientas"** (Alianza Social, 20)



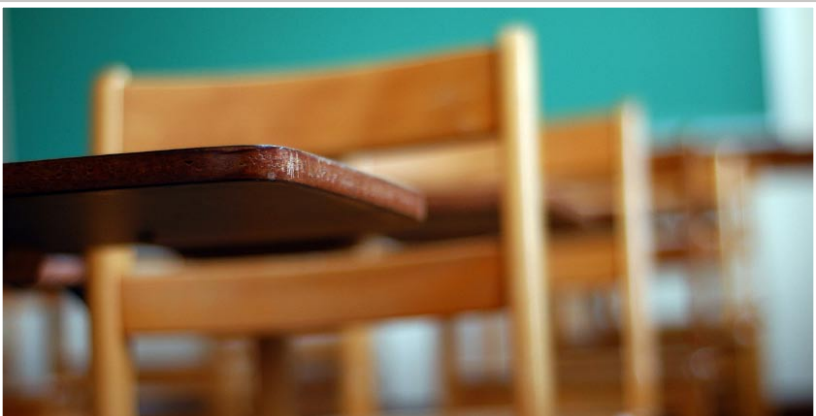
Investigador.
Mireya Vargas Lavado.

Textos.
Mireya Vargas Lavado.

Corrección.
Samantha Reyes R.

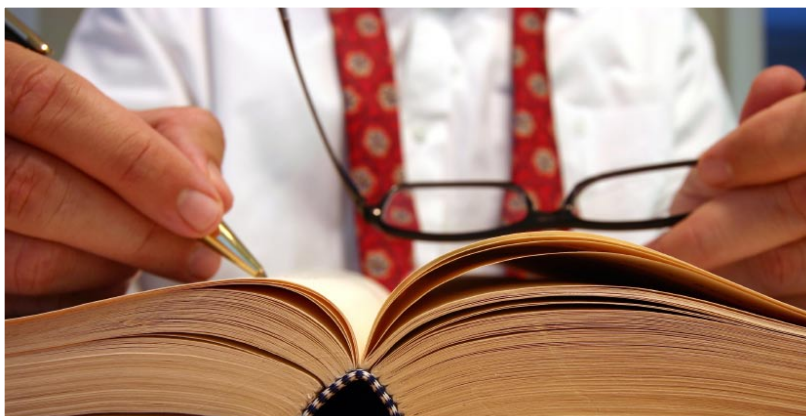
Diseño y Diagramación.
Patty Álvarez B.

Fotografías de archivo.
Fundación Empresas Polar.
CATIVEN.
CANTV.
CEMEX.
Kraft Foods Venezuela.
Topocho.



Contenido

	Presentación	Casos	Lista de cuadros
5			
7	Cadenas de Valor Negocios sostenibles con compromiso social	12 Fundación Empresas Polar Desarrollo rural con enfoque productivo: La Flor de Birongo	10 Factores y estrategias de experiencias de cadenas de valor sostenibles
7	Enfoque	18 CATIVEN Desarrollo local e integración comercial directa	11 Factores y cadenas de valor
37	A manera de cierre	22 CANTV Aliados sociales	16 Líneas de acción y resultados de gestión
		28 CEMEX Construyendo el Patrimonio Hoy	26 Emprendedores, retos esperados y aspectos trabajados en CANTV
		31 Kraft Foods Venezuela Cadenas de comercialización con bodegas familiares y procesamiento de alimentos con mujeres emprendedoras	30 Resumen de fases del programa Patrimonio Hoy
			30 Resumen del modelo de entregas a 60 semanas del Programa Patrimonio Hoy





Presentación

La creación de valor a la sociedad es sin duda un reto actual para las organizaciones que tienen un compromiso con la sustentabilidad.

En Venezuela existe un progresivo despertar a este compromiso de crear valor económico, social y ambiental simultáneamente, tanto desde la empresa privada como de las organizaciones sociales que se dedican a lo económico, que, aunque dista mucho de poder mostrar resultados contundentes en el sentido la de sostenibilidad, constituye sin duda la expresión genuina de una preocupación de estos sectores y un esfuerzo por alcanzar nuevos niveles de éxito económico, generando un bienestar inclusivo, que no dañe el ambiente y que genere capacidades para el largo plazo y reduzca las brechas sociales.

Estadios distintos ocupan el quehacer de muchas empresas privadas en Venezuela. Algunas tratan de responderse preguntas relacionadas con su quehacer económico vinculado a un óptimo desempeño ambiental y la producción de saldos positivos en lo social. Las respuestas a estas interrogantes están siempre mediadas por la forma en que entienden las problemáticas sociales, el rol que deben jugar como empresas, los énfasis en las vías de solución y los mecanismos y prácticas que lo hacen posible. Ello marca su actuación.

En el caso de las organizaciones sociales, la progresiva reducción de fuentes de financiamiento y el reconocimiento de la importancia del hecho económico en el campo de lo social y lo ambiental, las ha impulsado durante los últimos años a indagar y experimentar el trabajo con las comunidades y organizaciones de productores a fin de analizar, en un acercamiento a la empresa privada, nuevas vías para la creación de una ciudadanía económica con enfoque de sustentabilidad.

Este documento es un extracto de la publicación **"Creando valor sostenible: Compromiso y responsabilidad social de la empresa privada en Venezuela"** realizado por la Mg. Mireya Vargas, Directora de Foco Sustentable, para la Cámara Venezolano Americana de Industria y Comercio - VenAmCham - y el Comité de Alianza Social en el año 2007. El mismo indaga de manera novedosa en las formas que algunas empresas privadas en Venezuela han comenzado a crear valor a través de cadenas que combinan lo social, lo ambiental y lo económico, con la participación de actores no tra-

dicionales, como son las organizaciones de desarrollo y las comunidades organizadas en torno a lo productivo.

Para la extracción de casos se investigó entre 71 empresas y fundaciones empresariales de diversos tamaños y sectores económicos que actúan en el país, a través de 294 programas, proyectos y acciones sociales, económicas y ambientales en torno a lo sostenible. El foco estuvo puesto en aquellas que pudiesen conjugar la acumulación de experiencia en más de cinco años de ejecución, la vinculación del compromiso social a la cadena de valor del negocio, la participación activa de la comunidad organizada y las organizaciones de desarrollo social actuando como verdaderas cadenas de valor, los resultados arrojados en cambios sustantivos de calidad de vida de los participantes, y el triple saldo en desarrollo sustentable.

Se reseña la experiencia de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela CANTV, en el sector de telecomunicaciones, con su Programa de Aliados; de la Fundación Empresas Polar con la experiencia de desarrollo rural comunitario con eje económico entre productores de cacao en la comunidad de Birongo en Barlovento, estado Miranda; de la empresa Cadena Venezolana de Tiendas -CATIVEN- con el Programa de Integración Comercial Directa; de la empresa de cemento CEMEX Venezuela con el Programa Patrimonio Hoy; y de la empresa Kraft Foods Venezuela con cadenas de comercialización y procesamiento de alimentos con emprendedores en comunidades de bajos ingresos en la ciudad de Caracas.

El extracto que aquí presento y que hemos denominado **Nuevas maneras de crear valor para la sostenibilidad: cadenas de valor. Un enfoque desde la empresa privada en Venezuela**, resume esas experiencias seleccionadas en la publicación de VenAmCham y ofrece aportes sobre el nuevo rol que puede jugar el sector empresarial privado en el ejercicio de su responsabilidad social a través de acciones concretas que alían a las organizaciones sociales y las comunidades en nuevas maneras y nuevos significados en la creación de valor en lo económico, social y ambiental para la sociedad.

El estudio no pretende constituirse en una muestra representativa que permita inferir sobre las acciones sociales del sector privado en Venezuela, y menos

aún valorar sus resultados. Tampoco intenta mostrar casos desarrollados a profundidad de experiencias de cadenas de valor con enfoque de sostenibilidad, sino hacer una primera aproximación que sugiera hipótesis para profundizar en los estudios sobre esta novedosa relación entre empresa privada y sociedad civil, el protagonismo económico de las comunidades y los puentes a construir para generar una real ciudadanía económica.

La naturaleza del estudio realizado para VenAmCham ha exigido partir de la información de la empresa y enfocarse en lo que significa su rol y dinámica dentro de una sociedad que aspira reducir brechas sociales y crear valor sustentable.

Por ello, la posibilidad de análisis de ángulos diferenciados como el aportado por organizaciones sociales y comunidades no es objeto de la investigación; sin embargo reconocemos que ello agregaría una visión mucho más completa de la complejidad de la relación que se establece entre los actores económicos y los sociales: en definitiva, dos mundos complejos encontrándose e intentando conciliar visiones, intereses, resultados, así como construir confianza, deshacer prejuicios y aprovechar oportunidades para el bienestar común. En este extracto hemos tratado de incorporar algo de ella.

Igualmente, en el presente documento la visión de Ashoka enriquece el análisis con su enfoque de ciudadanía económica, y la traigo a colación para destacar que

es posible crear cadenas de valor entre lo económico, lo social y lo ambiental, con actores diversos que captan el sentido de oportunidad en las propias cadenas productivas de la empresa y a partir de ella se generan capacidades para lo productivo, para la vida y para el cambio.

Estas experiencias inacabadas que se presentan en este documento ofrecen información útil para la reflexión y ojalá sean tomadas como experiencias en pleno proceso de construcción que han podido ir acumulando aprendizajes en un diálogo nada sencillo de actores tan diferenciados. Ojalá podamos derivar de ellas conocimiento y quizás prender el chispazo de la creatividad para impulsar nuevas cadenas de valor en nuestras complejas realidades.

La invitación es a indagar y reflexionar a partir de estas primeras pinceladas sobre una realidad compleja y en movimiento. El reto es enorme pues la urgencia de lo social y lo ambiental exige de las empresas y las organizaciones de desarrollo un compromiso firme y de largo plazo, es decir, un compromiso con la reducción de las brechas sociales y con la sustentabilidad.

Mireya Vargas L.

Directora Foco Sustentable

Fellow de Ashoka (desde 1988)

Caracas, 30 de abril 2007

Cadenas de Valor: Negocios sostenibles con compromiso social



Enfoque

La Sostenibilidad plantea a las organizaciones económicas el constante reto de buscar la mejor combinación posible entre su naturaleza y las capacidades que como negocio tienen, con las oportunidades del entorno para lograr, al mismo tiempo, el mejor desempeño económico, social y ambiental, sin afectar los recursos de generaciones futuras.

El creciente número de innovaciones observadas a partir del estudio de las 71 empresas de diverso tamaño y sector económico, y de fundaciones empresariales en Venezuela, permite pensar que entre las mismas existen diversas estrategias para desarrollar nuevas maneras de hacer negocios sostenibles con compromiso social.

Estas estrategias, según observamos, están vinculadas a la **creación de valor** a lo largo de sus cadenas de producción, comercialización o de servicio, que *le permiten aprovechar ventajas competitivas del negocio y realizar su compromiso social vinculando capacidades humanas y sociales disponibles en comunidades u organizaciones sociales menos tradicionales en el campo económico, para producir el triple saldo de la sostenibilidad.*

Variadas experiencias así lo demuestran. De manera diferenciada en término de aprendizajes acumulados, camino y grado de maduración del esfuerzo, reseño en este documento algunos ejemplos de empresas y fundaciones empresariales que intentan la ruta de la sostenibilidad desde su compromiso social.

Es el caso de la experiencia de:

- **Fundación Empresas Polar (FEP)** con el proyecto de productores de cacao de Birongo en la zona de Barlovento, estado Miranda;
- **CATIVEN** con su "Programa de Integración Comercial Directa" con productores agropecuarios, y pequeñas y medianas industrias;
- **CANTV** con su "Programa Aliados" en comunidades artesanales y organizaciones con negocios sociales;
- **CEMEX** con la replicación de su Programa internacional "Patrimonio Hoy" en Catia, al oeste de la capital;
- **Kraft Foods Venezuela (KFV)** con su "Programa de Bodegas Comunitarias" y de "Mujeres Emprendedoras" en Petare

Lo común de estas experiencias, es que han comenzado a explorar en la creación de valor a través de diversas estrategias en torno a lo productivo: el desarrollo de cadenas agroproductivas o de cadenas de suministro con proveedores no tradicionales; el desarrollo de nuevas redes de distribución para acceder a nuevos segmentos de mercado junto a emprendedores económicos de micro o pequeña escala en sectores de bajos ingresos; así como en "negocios sociales" con organizaciones de desarrollo social que buscan la autosostenibilidad y el cumplimiento de su propósito a través de esta vía.

Una manera de resumir estas innovaciones es a través del concepto de *Creación de Valor para la Sostenibilidad*¹ o del concepto de *Cadenas de Valor*²; ambos referidos al logro del éxito comercial en el largo plazo, al tiempo que se produce el más alto desempeño social y económico, de protección medioambiental y de progreso de la sociedad en general.

Michael Porter (1998)³ propuso el concepto "cadena de valor" para identificar las distintas maneras en que la empresa genera más beneficio para el consumidor final a la vez que obtiene una ventaja competitiva, contemplando todos los *eslabones* de la cadena productiva, comercial o de servicio desde la obtención/generación

1 SUSTAINABILITY, INSTITUTO ETHOS, CORPORACION FINANCIERA INTERNACIONAL (2004). Crear Valor. Argumentos empresariales a favor de la sostenibilidad de los mercados emergentes.

2 BUDINIC, Valeria (2005). Marco conceptual para desarrollar estrategias de mercado en comunidades de bajos ingresos. En Ashoka - Iniciativa de Ciudadanía Económica. He tomado un término acuñado por la iniciativa de Ciudadanía Económica de la institución Ashoka, que describe muy bien esta vinculación de lo económico y lo social, o de lo social y lo comercial.

3 Michael Porter (1986) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press

de la materia prima hasta el producto/ servicio terminado, agregando valor en cada uno de dichos eslabones.

En este sentido, se habla de "Valor" para expresar el grado de cualidad de los procesos económicos y comunitarios que permiten satisfacer a la vez necesidades que proporcionan el máximo bienestar a consumidores, comunidades y sujetos de acción social a largo plazo, junto al máximo beneficio para la empresa.

La cadena de valor se orienta entonces al aumento del alcance, significación y cualidad de los procesos productivos, de prestación de servicios o de comercialización, que involucran a la empresa como un todo, a la vez que a los agentes humanos y productivos de la comunidad en un sentido económico y socio-ambiental. Esta combinación de lo social y lo comercial configura a la cadena de valor como una cadena *mixta*.

En el caso que nos ocupa y tomando como referencia el enfoque en Sostenibilidad, una *cadena mixta de valor* identifica, a lo interno de la empresa, todos los elementos clave del proceso productivo o de la generación del servicio con en el que se pueden combinar capacidades disponibles en los individuos o la sociedad (quienes se constituyen en sus grupos de referencia - *stakeholders sociales*-), y genera a partir de estos elementos una demanda específica que puede ser suplida eficientemente y a largo plazo por estos actores (aguas arriba), lo que mejorar el desempeño económico de la empresa (costo y margen de venta), a la vez que produce verdaderos impactos sociales.

Dicho de otra manera, la cadena de valor con enfoque de sostenibilidad plantea un paradigma que centra su esfuerzo en la generación de valor con nuevos actores económicos -organizaciones de desarrollo y la comunidad productora organizada-, guiando las acciones de la empresa a favor de garantizar el mejor uso de los recursos en cada uno de los eslabones productivos, con el mejor aprovechamiento de las relaciones y alianzas que genera con esos actores que le son relevantes. Así, la empresa combina y apoya lo económico y lo social a partir de su propia naturaleza de una manera sustentable.

Ese proceso se da por la acumulación de fracasos y aciertos sobre los que la empresa y sus aliados aprenden, generando a la vez una capacidad de permanecer impulsando la iniciativa positivamente en el tiempo, a pesar de las difíciles condiciones del entorno y, más aún, de salir fortalecidos y transformados por ellas. Es lo que se llama *resiliencia*⁴.

Sin duda esta *resiliencia* -termino acuñado por Fundación Empresas Polar-, es lo que distingue cada una de las experiencias reseñadas y las hace únicas e irrepetibles.

Cada organización empresarial, desde su realidad, ha impulsado la experiencia con el firme propósito de encarar el reto complejo de la sustentabilidad. Eso las hace incomparables entre si y, aunque nada podemos decir sobre sus impactos de manera precisa -dado lo corto del tiempo de maduración-, sin duda sabemos que han aprendido y se han producido cambios duraderos.

Las empresas y sus fundaciones empresariales buscan cumplir con el acometido de Sustentabilidad considerando el aspecto social y de mercado de una manera no tradicional.

Su compromiso social la obliga a pensar en cómo puede aliarse a sectores no tradicionales con las dinámicas económicas que ella misma genera o apoya -más allá del empleo-, activando, mediante demanda de materia prima o bienes y servicios, capacidades personales y sociales disponibles en las comunidades de referencia, para así crear una cadena de valor que da respuesta al reto productivo para el largo plazo.

En el caso de las fundaciones empresariales la decisión de transitar este camino de apoyo a la Sustentabilidad, significa un cambio sustancial en la manera de asumir la cooperación al desarrollo y exige una nueva manera de trabajar contenidos con la comunidad de manera muy cercana, con objetivos y metodologías claras y con visión de largo plazo.

La empresas y las fundaciones empresariales pudieran optar por caminos convencionales (sus proveedores de siempre, sus cadenas de distribución establecidas, sus clientes tradicionales, sus donaciones y proyectos de responsabilidad social en sentido amplio) obteniendo quizás retornos mucho más contundentes en lo inmediato.

Sin embargo, para quien asume el camino de la Sustentabilidad prevalece un propósito de fondo común a ambas:

- Lograr el mejor **desempeño social** con el impulso al emprendimiento económico y social, la organización en torno a lo productivo, el desarrollo socioeconómico local, la mejora del bienestar personal y familiar, el crecimiento humano y psicosocial, de la inclusión económica y social y la creación de progreso de manera autosostenible
- Actuar a favor del mejor **desempeño ambiental**, de manera equilibrada -muchas veces el componente que menos se vincula a corto plazo por la urgencia

⁴ Tomamos el concepto de la experiencia de la Fundación Empresas Polar (Alejandro Reyes, 2005) en su reciente publicación Sistematización de experiencias de desarrollo rural comunitario.

de lo económico y lo social-, con la participación de estos nuevos actores productivos en el cuidado y preservación del medio ambiente, y,

- Consolidar el mejor **desempeño económico** a largo plazo, que garantice desarrollo comunitario con hilo productivo, mejore el acceso a materia prima local, el desarrollo de proveedores locales, más consumidores con capacidad de consumo, acceso a nuevos segmentos de mercado, desarrollo de nuevas cadenas de comercialización, entre otros elementos de la dinámica económica local.

En este sentido, el reto se refiere a cómo *cambiar los mecanismos* para producir resultados económicos agregando valor humano y social, así como medioambiental⁵.

De allí que la cadena de valor tenga que ser mixta pues vincula actores económicos y sociales (instituciones o comunidades de productores), desde la experiencia empresarial. Y es allí donde reside el cambio de mecanismo: la relación con los actores sociales y las comunidades se transforma y pasa a ser del mismo nivel de la empresa o sus fundaciones, embarcados todos en el reto de la sostenibilidad desde la simetría en los riesgos y las oportunidades.

Simetría que significa para la empresa entenderse “al mismo nivel” de la comunidad, aunque desde un lugar diferente, pero con capacidades y oportunidades comunes. Esta es quizás la tarea más difícil para la empresa, sobre todo porque la “ayuda” no se presta para la simetría.

Y éste cambio en los mecanismos de actuación para alcanzar la Sostenibilidad se hace posible, según lo derivamos de la reseña de experiencias, gracias al desarrollo de la cadena de valor por la combinación de ciertos factores (convertidos en oportunidades) con ciertas estrategias.

Los factores que favorecen la creación de la cadena de valor y estrategias para conformarla están asociados a la presencia de capacidades actuales o potenciales de los aliados productivos en las comunidades. Estos factores son:

- **Aliados con capacidades aprovechables:** resulta clave la alianza con emprendedores individuales o comunitarios que son productivos y no tienen conexión directa con el mercado, pero que son potencialmente incorporables al mismo con un esfuerzo sostenido de apoyo técnico, humano y tecnológico.

Ellos constituyen la base productiva desde donde se genera la materia prima/ semielaborada; desde donde se produce la transformación del producto que el mercado demanda; y desde donde muchas sustentan ciertos servicios aguas arriba que el consumidor, la empresa o el mercado requieren.

Si la cadena productiva está vinculada a la empresa y ella es la que promueve dicha cadena de valor, los emprendedores o la comunidad pueden ser aliados de largo plazo que se identifican como proveedores luego de estudiar sus requerimientos internos (estudios con departamentos de compra y procura).

La empresa realiza un verdadero esfuerzo de acompañamiento técnico para la incorporación económica de estos aliados a través de la estandarización e institucionalización de ciertos procesos y el desarrollo de sus capacidades con el fin de nivelarlas a los estándares de calidad y tiempo de respuesta requeridos por la empresa.

La empresa no crea la capacidad, ésta está allí, en las comunidades y organizaciones sociales; la empresa sólo la potencia.

- **Escala:** pequeñas transacciones, limitada capacidad productiva o de compra son un reto a la empresa que quiere acceder a nuevos segmentos de mercado involucrándolos no como consumidores o clientes, sino como sujetos activos económicamente y de manera simétrica.

La vinculación de lo comercial a lo social presupone, en términos de sostenibilidad, el acompañar el desarrollo, a largo plazo, de nuevos canales de comercialización para llegar a nuevos segmentos de mercado, pero generando capacidades en las pequeñas unidades de comercialización en la base cuyo impacto local resulta altamente significativo para la sostenibilidad de la comunidad.

No se trata de estrategias de mercadeo sino de cambios en los canales de distribución que implica nuevos actores acompañado de la generación de capacidades y la autogestión mediante la participación activa de las comunidades.

Las estrategias utilizadas por las empresas se refieren a la cadena de valor misma por lo que observamos que estas atienden a canales de suministro, de distribución o al desarrollo de nuevos procesos en la comunidad;

- **Desarrollo de proveedores no tradicionales:** las experiencias reseñadas han desarrollado cadenas de suministro novedosas para captar nuevos proveedores con capacidades ajustadas a su escala siendo

⁵ Bill Drayton, fundador y CEO de Ashoka - Emprendedores sociales señala que “no se trata de darles el pescado, ni de enseñarlos a pescar... se trata de cambiar los mecanismos por lo que se pesca”

esta la clave el desarrollo del proveedor como un emprendedor económico en comunidades localizadas;

- **Negocios sociales:** asociado a la fortaleza que ofrece el vínculo con organizaciones de desarrollo social (ODS), organizaciones cooperativas o grupos comunitarios, la empresa apoya la iniciativa de autosostenibilidad que la organización ofrece vinculándola a su demanda de bienes o servicios para constituirse en clientes estables, con el compromiso firme de que los recursos generados sean invertidos en la consolidación de la capacidad de producción o servicio y la diferencia en la prestación del servicio social definido en su misión institucional

También puede generarse una cadena de valor a partir de formas innovadoras de resolver necesidades o aspiraciones, con la participación de los propios sujetos y su conexión con la oferta creativa de la empresa. A este nivel los impactos vienen dados por el sentido de pertenencia y apropiación de dicho mecanismo (*ownership*) que hace de él un camino de autosostenibilidad

- **Canales de comercialización novedosos:** referido a la micro y pequeña escala, estos canales sirven para garantizar acceso a bienes y servicios con precio justo y de alta calidad para los consumidores y comunidades tradicionalmente no atendidos por la empresa y sus canales de comercialización, siendo estos mercados potenciales para la misma
- **Desarrollo socioeconómico con eje productivo:** de una manera novedosa esta estrategia responde mucha veces a la demanda de comunidades con cuellos de botella en sus procesos productivos y que, mediante un proceso de investigación, desarrollo y acompañamiento de parte de la fundación empresarial, van dando respuestas creativas a retos pequeños pero constantes que involucran a la comunidad como un todo

Es quizás una nueva vía para que las fundaciones empresariales profundicen en el impulso de procesos económicos en comunidades o entre poblaciones emprendedoras que requieren de este conocimiento y tecnología para progresar en sus procesos humanos y sociales.

Esta estrategia de Sostenibilidad apunta sobre todo al impulso del crecimiento económico local, el desarrollo comunitario y el desarrollo de capacidades emprendedoras dentro de la misma, como base fundamental para sostener una oferta vinculada a la cadena de valor y la generación de valor agregado para la empresa y la comunidad.

Un resumen de los factores más relevantes los observamos en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1.
Factores y estrategias de experiencias de cadenas de valor sostenibles

Factores/ Estrategia	Aliados con capacidades humanas y sociales aprovechables	Pequeñas transacciones/ limitada capa- cidad produc- ción y acceso al mercado	Factor de Sostenibilidad
Desarrollo de proveedores no tradicionales (cadenas de suministro) como aliados productivos	Integración comercial con relación directa con el productor de materia prima o semielaborada	Emprendedores económicos no convencionales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial y dirección • Implicación de los interesados • Crecimiento económico local • Desarrollo comunitario
Negocios sociales / Franquicias sociales (cadenas de suministro)	Organizaciones sociales autosostenibles Autogestión comunitaria aspiracional	Franquicias sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial y dirección • Implicación de los interesados
Canales de comercialización novedosos (redes de distribución)	Desarrollo de unidades de comercialización a microescala		Crecimiento económico local Desarrollo comunitario
Desarrollo Comunitario con eje productivo	Desarrollo de cadenas Agro-productivas	Emprendedores y comunidades artesanales	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico local • Desarrollo comunitario



Combinando factores y estrategias (Cuadro No. 2), las experiencias reseñadas muestran un mosaico de acciones de sostenibilidad con compromiso social que han encontrado, desde la empresa o la fundación empresarial, nuevas maneras de crear valor vinculándose bien con el consumidor final, con los proveedores, o las instituciones sociales, para dar respuestas únicas vinculadas a la naturaleza del negocio. Ellas son las experiencias que aquí reseñamos:

Cuadro No. 2.
Factores y cadenas de valor

Factores / Cadena de Valor	Aliados / Capacidades humanas y sociales aprovechables	Pequeñas transacciones / limitada capacidad producción o venta/ acceso a bienes aspiracionales
Desarrollo de proveedores no tradicionales (cadenas de suministro)	CATIVEN Integración Comercial Directa - Comercio Justo	KRAFT FOODS VENEZUELA Emprendedoras procesamiento de Alimentos
Negocios sociales (cadenas de suministro)	CANTV Programa Aliados - ODS CEMEX Franquicias sociales: Construrama	CEMEX Patrimonio Hoy
Canales de comercialización (canales de distribución)	CATIVEN Integración Comercial Directa - Leader Price	KRAFT FOODS VENEZUELA Bodegas familiares
Desarrollo comunitario con eje productivo	FUNDACION EMPRESAS POLAR Birongo, productores de cacao y la Flor de Birongo	CANTV Programa Aliados - Comunidades artesanales

Lo común a todas experiencias es que los resultados van combinando un buen desempeño económico (en términos de rentabilidad, reducción de costos, nuevos mercados, diversificación de proveedores, materia prima local, nuevas cadenas de distribución, marca venezolana) y un saldo progresivo para emprendedores, organizaciones sociales y comunidades productivas que han comenzado a asumir el “hecho económico” con verdadera propiedad (*ownership*), para su desarrollo personal, familiar y comunitario, de manera sostenida.

En las experiencias podremos observar cómo estos nuevos sujetos que se vinculan a la empresa ven a la misma como una oportunidad que sirve a ese protagonismo de su propio progreso, que a la vez irradia sobre sus sujetos inmediatos -familiares, beneficiarios, instituciones locales, vecinos, clientes, grupos locales, consumidores, etc.-, en una onda expansiva que termina abarcando a toda su localidad.



Hay muchas maneras de expresar el compromiso social de la empresa y todos ellos son igualmente válidos, solo que algunos atienden la Sustentabilidad de una manera diferente, potenciando capacidades para el largo plazo con una adecuada combinación de lo económico y lo ambiental.

Sin duda acciones filantrópicas ayudan a atender poblaciones excluidas -ingentes en nuestro país-, que deben ser apoyadas en su sobrevivencia o niveladas a un punto de partida para hacer posible cualquier proceso de desarrollo humano. Esa tarea debe ser asumida por el Estado -principal garante- y por empresas que ven en ello su mejor aporte a una sociedad compleja y llena de dificultades.

Sin embargo, como observamos en estas experiencias, hay combinaciones posibles y nuevas manera de ir más allá de la responsabilidad social, asumiendo el compromiso con un desarrollo posible a partir de la creación de capacidades y una relación mucho más simétrica con la sociedad.

Como vemos en las experiencias reseñadas, Sustentabilidad es un reto para cambiar los *mecanismos -no para dar el pescado, ni enseñarlo a pescar-*, pues de lo que se trata es de cambiar los mecanismos que aprovechen las ventajas de cada actor para el protagonismo del ciudadano, para la complementariedad con el Estado y el progreso de la Nación.

La empresa debe jugar un rol en ello pues tiene la naturaleza misma de la corporación a su favor -el emprendimiento- y lo ubica dentro de su área de experticia -los negocios- y sus potencialidades -la demanda de bienes y servicios-. Y hemos visto como, en los casos mostrados a continuación, la empresa genera instancias profesionales con visión clara del proceso que dedican a ello su mejor esfuerzo, que crean metodologías sencillas y se orientan hacia una gestión por resultados en Sostenibilidad.

De eso se tratan estas reseñas: el inicio de una reflexión que seguramente podrá profundizarse a partir de estudios de casos más detallados, una vez que dichas experiencias se vayan consolidando.

Fundación Empresas Polar

Desarrollo comunitario agroproductivo sostenible



No hay mejor manera de iniciar la reseña de experiencias de Sostenibilidad que hacerlo a través del relato del programa de Desarrollo comunitario de Birongo, producto del esfuerzo de los productores de cacao de la zona, sus habitantes y de la Fundación Empresas Polar.

No solo por la calidad de los resultados observados en los distintos testimonios que se sistematizan en la experiencia⁶, sino por el conmovedor crecimiento humano experimentado por los participantes del proyecto en el lapso de seis años.

También por la calidad de la relación entre la Fundación Empresas Polar y los productores de cacao de Birongo, basada en un profundo respeto y la búsqueda de la simetría de manera constante, valorando la contraparte y reconociendo las complejidades de ambos, que solo se han superado aprendiendo del fracaso y el acierto en esa búsqueda de la sostenibilidad.

Lo que distingue la experiencia es la manera novedosa en que la Fundación Empresas Polar, como fundación empresarial, apoya desde su compromiso social y con su acción e involucramiento pleno, el desarrollo sustentable de esta comunidad haciendo uso de una "tecnología social" capaz de dar respuesta a sus dificultades y características propias, generando procesos y métodos sencillos, aplicables y pertinentes para solucionar sus problemáticas y necesidades sin perder de vista el fin último de la intervención -por parte de la Fundación-, como es el de alto impacto social.

Esto da una connotación particular a la manera en que esta fundación empresarial concibe su rol y participa como un aliado del proceso, ofreciendo su ventaja competitiva en términos de recursos financieros, técnicos, tecnológicos y humanos, que hace de la sostenibilidad no una promesa sino un paradigma concreto de trabajo que se infunde a la comunidad e impregna todo el proceso.

La comprensión amplia de la complejidad de lo social, ambiental y económico en las comunidades y el acompañamiento profesional del proceso, atrayendo la mejor tecnología, involucrando mejores profesionales, generando alianzas con variados actores, con una gestión por resultados, es expresión de una cultura fundacional y empresarial que se muestra a lo largo del proceso.

Con lo social no se improvisa y la clara consciencia de la consecuencia de malas intervenciones o de intervenciones incompletas debe plantear a las fundaciones empresariales que desean hacer desarrollo social un esfuerzo profesional y orientado a resultados. Esta experiencia muestra un buen ejemplo de cómo se hace una gestión profesional del desarrollo comunitario y cómo la empresa puede jugar, a través de sus fundaciones, un rol promotor de la sostenibilidad en el largo plazo.

La Fundación Empresas Polar

Empresas Polar, grupo empresarial en el sector de alimentos, desde sus inicios en 1941 incorpora dentro de sus valores la Responsabilidad Social Empresarial concebida como un *compromiso* hacia su comunidad interna, hacia las comunidades aledañas a sus centros de producción y hacia el país en general.

En 1977, movida por el deseo de profundizar este compromiso social con Venezuela, Empresas Polar crea la Fundación Empresas Polar, como exclusivo patrocinante, con la misión de apoyar y fomentar iniciativas innovadoras y sustentables que fortalezcan el tejido social del país y que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes⁷.

La Fundación Empresas Polar concreta este propósito y por más de treinta años se esfuerza por contribuir de manera duradera con el país dentro de las premisas de sostenibilidad, atención a las causas prioritarias de necesidades humanas, el fomento de las alianzas, la replicabilidad de los proyectos y la complementariedad de las acciones del Estado.

6 REYES, Alejandro (2006). Sistematización de experiencias de desarrollo rural comunitario. Fundación Empresas Polar. Impreso y videos de referencia.

7 Tomado de notas y reflexiones de la Gerencia de Desarrollo en la persona de Alicia Pimentel - Gerente y su equipo, a propósito de la presente reseña

Si bien hasta el pasado reciente las actividades de Fundación Empresas Polar cubrían un amplio espectro de áreas como la agricultura, ambiente, ciencia, cultura, economía agroalimentaria, educación, historia de Venezuela y salud, hoy día y luego de un profundo proceso de planificación estratégica, la Fundación prioriza y se concentra en tres grandes áreas, a saber:

- desarrollo comunitario con eje productivo,
- educación y,
- salud.

El programa aquí reseñado toca el ámbito del Desarrollo comunitario con hilo productivo cuyo objetivo es promover “la evolución progresiva, competitiva, equitativa y sostenible de comunidades rurales, impulsando procesos de producción, transformación y comercialización de rubros agrícolas que permitan crear valor e identificar nichos de mercado para nuevos productos”.

Para alcanzarlo, la Fundación Empresas Polar aprovecha todo su caudal de experiencia -y el de las Empresas Polar- y lo pone al servicio de procesos de esta envergadura, como es el desarrollo agroproductivo en comunidades rurales de muy escasos recursos, impulsando una cadena completa de valor a partir de las vocaciones agrícolas locales. Pero siempre como respuesta a una demanda concreta de la comunidad y no como producto de su propia promoción.

Una flor en Birongo:

innovando en la inversión social sostenible

Birongo es una pequeña población cacaotera de 1.410 habitantes, ubicada en la zona de Barlovento⁸, estado Miranda, a 100 Km. de la ciudad de Caracas, capital de la República Bolivariana de Venezuela.

Como consecuencia de su cercanía al Área Metropolitana de Caracas (AMC), Barlovento experimenta un fuerte proceso de transformación que amenaza su base económica agrícola tradicional, a favor de un desarrollo turístico y residencial basado en la recreación de playa. Estos cambios, iniciados a partir de la década de los 70, han logrado introducir importantes desequilibrios agrícolas, ecológicos y sociales que afectan las posibilidades de desarrollo de este espacio.

En el caso particular de la agricultura, base económica tradicional de la región, las expectativas de urbanización han dado lugar a un abandono progresivo de la actividad por parte de los productores locales, lo cual

trae como consecuencia una caída en la producción y rendimientos de los principales rubros de la zona, envejecimiento y deterioro de las plantaciones, convirtiéndose la actividad productiva en un hecho marginal que no exige mayor esfuerzo.

Así, el cacao como cultivo emblemático de la región y origen de una parte significativa de las exportaciones agrícolas del país a lo largo de su historia, ha visto declinar su importancia relativa como resultado de la poca atención al cultivo, el escaso valor agregado local, la escasez y costos de la mano de obra y los bajos niveles de organización entre productores y otros actores del circuito del cacao.

Por otra parte, la baja capacidad empleadora demostrada por la actividad turística y de la construcción, ha resultado en un incremento en la tasa de desempleo con consecuencias negativas sobre los ingresos de las familias, el aumento de los procesos migratorios hacia el Área Metropolitana de Caracas y el auge de actividades delictivas de diversa índole.

Birongo no escapa a esta realidad. Como comunidad que ha vivido tradicionalmente de la explotación del cacao, ha experimentado un proceso de estancamiento que ha generado en algunos miembros de la población una preocupación por detenerlo. Sus productores cuentan con unas 300 plantaciones ubicadas en sectores aledaños de las cuales han extraído por años cacao en baba para la venta, mientras que otros viven del procesamiento del mismo de manera artesanal para producir chocolate.

En el año 2000, producto de esta preocupación, un grupo de productores artesanales de chocolate denominados “La Flor de Birongo - Choflobir”, que se dedicaban a la producción de barras y “bolitas” de cacao, contactan a Fundación Empresas Polar para “que los apoye en mejorar sus bombones”.

La Fundación comienza la evaluación de la factibilidad de acompañar esta petición y luego de un proceso riguroso de valoración del área de actuación y de la viabilidad de aplicación del enfoque de “cadena productiva” decide iniciar la experiencia.

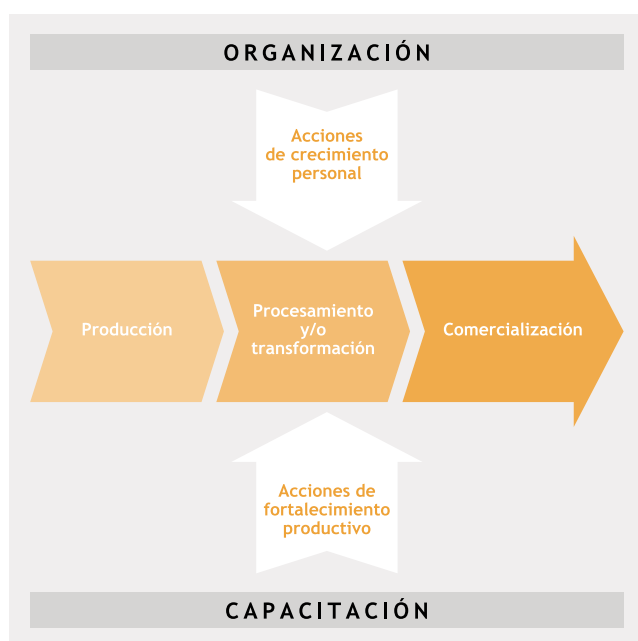
El enfoque aplicado por la Fundación Empresas Polar es el de “Cadenas Agroproductivas de Valor” que constituyó un esfuerzo integrador del paradigma de la sostenibilidad a partir de la noción de cadena agroproductiva desarrollada en sus distintos eslabones, a saber:

- la generación de capacidades para la producción primaria,
- el manejo poscosecha,
- el procesamiento del producto y, finalmente,
- la comercialización y servicios asociados al mismo.

⁸ La región de Barlovento ocupa una superficie de 4.610 km², equivalente al 58% del estado Miranda y el 46,6% de la Región Capital.

En este proceso el valor se fue agregando progresivamente a lo largo de la cadena, al tiempo que la Fundación acompañaba a la población en el progresivo desarrollo de capacidades para el trabajo, incentivaba a la organización en torno a lo productivo y el crecimiento humano y social.

Como lo resume Alejandro Reyes (2006) en el libro *Sistematización de experiencias de desarrollo social comunitario* (FEP), el beneficio de esta propuesta de Cadena de Valor es que se constituye en una herramienta para la promoción integral del desarrollo en comunidades con escasas oportunidades, identificando hilos productivos que permiten ver a la comunidad no solo como un eslabón de la producción primaria, sino como la real protagonista de la agregación de valor al producto y al proceso hasta su llegada al consumidor final. Y dicho proceso avanza solo en la medida en que se complementa con alianzas vigorosas entre individuos, organizaciones e instituciones que conforman la cadena de valor.



Fuente: REYES, Alejandro (2006). Sistematización de experiencias de desarrollo rural comunitario. Fundación Empresas Polar

La atención a la demanda de la comunidad de Birongo bajo este enfoque, supuso un reto enorme pues la formulación normativa del proyecto y la conformación de los equipos de trabajo interdisciplinarios se hizo bajo un proceso de construcción compartida en el cual todas las partes debían ser capaces de diagnosticar la realidad de partida, analizar el entorno, diseñar sus propios procesos y formular soluciones ajustadas a estas realidades. Sin duda una tarea nada fácil tomando en cuenta que eran dos mundos encontrándose en una tarea común.

En cuanto a la formulación del plan de la cadena de valor a desarrollar, la experiencia supuso diseñar con la comunidad y los equipos humanos un plan para el mejoramiento de las distintas fases de producción que atendiera no solo la mejora de la situación de las fincas y de las capacidades productivas, sino un cambio en la cultura productiva, en la forma de concebir el proceso de transformación del chocolate y en la forma como se comercializaba. Con este plan se conformó el “mapa de la cadena agroproductiva de valor” con análisis prospectivo que trazó la ruta para iniciar el proceso.

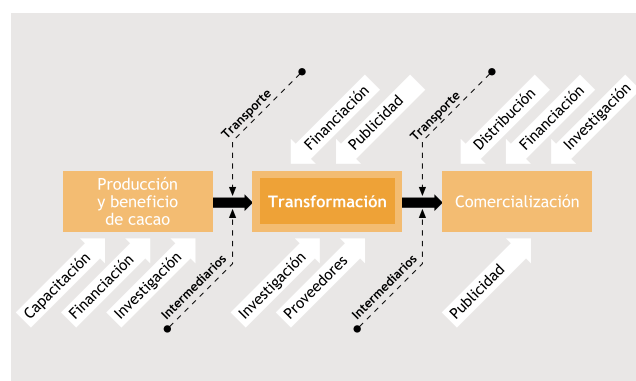
Junto al asesoramiento agrícola para el mejoramiento de las plantaciones y la recuperación de fincas, se trabajó con los productores en la consolidación de su capacidad de producción, en una primera fase. Adicionalmente se realizó investigación para la mejora de las plantas de cacao y las cosechas, para el proceso de acopio y las actividades poscosecha.

En la segunda fase, la de transformación, se desarrolló un proceso de asistencia técnica para la fabricación artesanal y comercialización de bombones de chocolates elaborados en diferentes presentaciones, a partir de la producción de cacao proveniente de los cultivos locales.

Se trabajó específicamente las técnicas preexistentes y la transformación en las cocinas, para introducir mejoras en la calidad, la diversificación de la manufactura, la creación de espacios adecuados para la producción y su agroindustria rural.

Fase1: Formación de cadena Productiva local (Desarrollo de base)

Fase2: Construcción de alianzas y apoyo a nuevas actividades productivas (desarrollo integral)



Un buen ejemplo de transferencia tecnológica es el trabajo adelantado por Alois Russheim, experto chocolatero traído desde Suiza por Fundación Empresas Polar, quien capacitó durante tres años a los procesadores de cacao para la elaboración de chocolates a partir de la pasta de cacao que hacían por tradición.

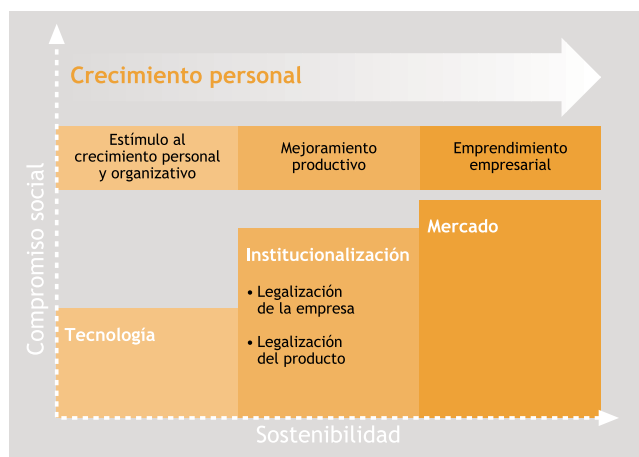
“*Sus chocolates tienen un brillo deslumbrante*” lo que se debe, según el experto, a la extraordinaria calidad del cacao y de la mano de los y las artesanas de la Flor de Biringo⁹.

La fase de comercialización llevó al diseño de estrategias para la creación de la marca, el posicionamiento, la capacitación de la fuerza de venta local y la creación de puntos de venta permanentes. Otro elemento abordado fue la imagen de marca y estrategia publicitaria. Además se trabajó en el desarrollo de canales de comercialización vía *retail* en supermercados y ventas especializadas en la ciudad de Caracas, donde la Fundación Empresas Polar ha jugado un papel determinante aportando todo su conocimiento como fundación empresarial de amplia trayectoria.

Un capítulo aparte lo constituye el trabajo en área organizativa que, junto al de capacitación, cruzó toda la gestión del programa. Se trabajó en la creación de una empresa asociativa para la integración de la cadena que centralizara la producción, procesamiento y comercialización, siendo este quizás el elemento de mayor complejidad sobre el que aún se trabaja.

El elemento humano, bien en la comunidad o en la Fundación, ha sido siempre la variable más compleja de manejar por las diferencias de visión, perspectiva, origen, tiempo de desempeño, vida cotidiana y experiencia de los sujetos involucrados. En algunos casos resultó difícil superar las diferencias internas y la relación entre las partes hizo lento el proceso de comunicación necesario. Los técnicos muchas veces esperan cambios inmediatos pero la sostenibilidad solo se produce en el tiempo que le pertenece.

El trabajo de capacitación y asistencia técnica siempre fue el espacio de diálogo para estimular el emprendimiento, el crecimiento personal y organizativo, a la vez que lo propio del mejoramiento productivo.



Fuente: Adaptación propia. Sistematización de experiencias de desarrollo rural comunitario. Fundación Empresas Polar

La organización constituyó el mayor reto a lo largo del proceso pues supuso rebasar dificultades en la conformación del grupo (incomprensión de los objetivos, exceso de expectativas, impaciencia a la espera de resultados y percepción errónea del papel de la Fundación), lo cual provocaba deserción de los participantes o incremento de las reuniones explicativas.

Igualmente, respecto a la organización del trabajo se pudo observar que en aquellos casos en los que aparecían de manera frecuente la distorsión en los liderazgos, ambiciones personales o del grupo y falta de iniciativas, se producía efectos internos de protagonismo personal, deserción, conflictos, exclusión, sobre exigencia al proyecto, rumores, dependencia de la Fundación o tendencias al aislamiento, con efectos por supuesto sobre lo productivo (Reyes, 2006).



Con el apoyo del equipo técnico, del maestro chocolatero y la disposición abierta de la comunidad -al contrario que en el caso anterior- el proceso de desarrollo de los factores productivos fluyó continuamente, tanto en el componente agrícola como en el sector de transformación, siendo el eje dinamizador que impactaba sobre las demás áreas.

Lo económico y lo social se fue tejiendo aún en las decisiones más complejas como la mejora en la actividad de transformación del chocolate que exigía la incorporación del menor número de personas al inicio, contrario al objetivo de inclusión social y económica, y de las expectativas de la comunidad. Solo en la medida que se alcanzaba mayor demanda el proceso mismo iba exigiendo la incorporación de nuevos factores de producción (Reyes, 2006).

9 Notas y entrevista con Alicia Pimentel, Gerente de Desarrollo de la Fundación Empresas Polar, y su equipo

La división del trabajo y la exigencia de institucionalidad en el acceso al mercado (legalización de la Asociación, RIF, NIT, logo, etiquetado, código de barra, empaque, registro SENCAMER, permiso y registro sanitario, etc.), solo ha sido posible gracias al esfuerzo de la Fundación quien ha acompañando un proceso harto conocido por ella, y de la comunidad que ha sabido aprender y mantenerse a la par de este reto.

Dos mundos encontrándose permanentemente y aprovechando sus ventajas para garantizar el éxito de la cadena de valor de manera sostenible y producir resultados. Algunos de ellos se resumen en el presente cuadro:

Línea	Resultados de Gestión
• Capacitación para el crecimiento personal, el mejoramiento productivo local y el emprendimiento artesanal	<ul style="list-style-type: none"> • 19 personas integralmente capacitadas para el manejo técnico y administrativo de la planta chocolatera • 50 personas capacitadas en nuevas actividades productivas: artesanía en vetiver y dulce-ría criolla • 1 aula acondicionada para apoyar el desarrollo personal y empresarial de la comunidad • 1 acuerdo interinstitucional con el Instituto Universitario de Barlovento para la capacitación en temas ligados al desarrollo comunitario de Birongo
• Apoyo al mejoramiento de prácticas de producción y beneficio de cacao	<ul style="list-style-type: none"> • 33 productores atendidos para mejorar el estado de sus plantaciones y las prácticas poscosecha: fermentado y secado • 33 productores agrupados bajo la forma de cooperativa como punto de apoyo para la gestión de alternativas de solución a los problemas productivos • 10% adicional en el pago por kilo de cacao a los productores, como estímulo al mejoramiento de la calidad • 5 toneladas de cacao compradas a los productores locales en 2005 • 21,5 millones de bolívares pagados a los productores de cacao de Birongo en 2005.
• Generación de una unidad para la agregación de valor mediante la producción de chocolate	<ul style="list-style-type: none"> • 1 establecimiento especialmente construido y equipado para la producción de chocolate • 90 kilogramos diarios de producción de chocolate de cobertura • 179,5 millones de bolívares de chocolate vendido en 2005
• Apoyo a los procesos de comercialización del chocolate mediante el mejoramiento continuo de presentación y calidad	<ul style="list-style-type: none"> • 1 estudio de factibilidad de mercado previo al lanzamiento de la producción • 1 plan de adecuación, diversificación y búsqueda de nuevos mercados que incorpora el diseño de empaques y la auditoría permanente a la calidad • 5 distribuidores independientes que comercializan a nivel regional y nacional
• Plan de rehabilitación ambiental para la conformación de un Circuito Turístico en torno al atractivo turístico de la planta chocolatera	<ul style="list-style-type: none"> • 2 estudios con propuestas de habilitación del centro poblado de Birongo y alrededores con fines turísticos • 456 visitantes recibidos en la planta hasta junio 2006

Proyecto cadena agroproductiva de cacao Líneas de acción y principales resultados

Además se constituyó la Asociación Civil "Chocolate La Flor de Birongo" (CHOFLOBIR) la cual está conformada por 19 microempresarios dedicados a la elaboración y comercialización artesanal del chocolate. Tiene su sede en la propia población de Birongo donde también se encuentra la planta.

El futuro

Las próximas acciones del programa en Birongo están orientadas a alcanzar la sostenibilidad económica y social de sus operaciones en el corto y mediano plazo.

Esta estrategia se materializa a través de la ejecución de una acción integral que consolide la calidad de los chocolates producidos por la Asociación Civil a objeto de avanzar en la autosostenibilidad de esta operación comunitaria y la potenciación de los beneficios económicos que fluyen hacia el resto de los actores del entorno: agricultores y miembros de la comunidad en general.

El plan contempla tres componentes que se trabajarán a corto y mediano plazo:

• *Componente I: Mejoramiento de la producción agrícola del cacao*

Su objetivo es ofrecer asistencia técnica, capacitación y equipamiento a productores agrícolas de la zona de Birongo organizados bajo la figura de "Cooperativa Cacao Birongo (COCOBI)".

De esta manera se busca mejorar la calidad del cacao, asegurar el abastecimiento a la microempresa Chocolate Flor de Birongo e incrementar los ingresos para los agricultores. Para ello se profundizará en la capacitación para agricultores en técnicas de pre y post cosecha y en la adquisición, instalación y entrenamiento en uso de una máquina secadora de cacao.

• *Componente II: Mejora del proceso industrial del chocolate*

El objetivo es fortalecer y perfeccionar la capacidad productiva de la planta chocolatera a través del mejoramiento de los procesos para la obtención de un chocolate de mayor calidad y de la consolidación de la capacidad gerencial de la Asociación Civil Chocolate La Flor de Birongo.

De esta manera se propicia el establecimiento de procesos administrativos y productivos más eficien-

tes y la inserción y consolidación de los productos finales en el mercado nacional e internacional. Todo esto, posee una intención clara de facilitar la sostenibilidad de la planta chocolatera mediante el impulso a la generación de productos de calidad competitiva capaces de sustentar un incremento de los ingresos entre los miembros de la Asociación.

Para ello se continuará la capacitación en técnicas de producción de chocolate y la adquisición, instalación y entrenamiento de máquina procesadora / refinadora de cacao. Con la capacitación gerencial de la chocolatera Flor de Birongo y el desarrollo y ejecución de un plan de mercadeo de los productos finales.

- **Componente III: Desarrollo de actividades productivas complementarias**

Con miras a fomentar el desarrollo económico local, se propiciarán actividades económicas adicionales capaces de generar ingresos a otros miembros de la comunidad de Birongo y propiciar una mejora económica ampliada de este centro poblado.

De igual manera se propone expandir el conocimiento y el aprendizaje adquirido por la Asociación Civil a otros miembros de la comunidad con el objeto de fortalecer y consolidar los vínculos entre ellos. Para ello se brindará capacitación en actividades productivas y orientación para la formación de nuevos negocios.

Reflexión sobre la Sostenibilidad:

Mucho puede reflexionarse a partir de la experiencia que hemos reseñado, pero uno de los aspectos más relevantes a destacar -que viene a tema del estudio-, es que la Sostenibilidad es un paradigma conveniente tanto para la empresa como para la comunidad, por la calidad de los resultados y retornos que produce a largo plazo, así como por los saldos en capacidades sólidas que van generándose en el proceso.

Sin duda, el compromiso social de la empresa o sus fundaciones empresariales se ve realizado en el sentido de Sostenibilidad, no sólo por el bienestar acumulativo que van alcanzando las comunidades que participan, sino por la "apropiación" de dicho proceso a través del aprendizaje y conocimientos acumulativos que les permite alcanzar su autonomía y garantizar su desarrollo de una manera autosostenida.

Pero para la empresa, esta base agroproductiva favorece la propia actividad de la empresa y da un sustrato sólido para relaciones de mayor autonomía y simetría, con menor dependencia de parte de las comunidades

vecinas y *stakeholders* con los que interactúa. En este sentido, la Sostenibilidad supone ver a la empresa como un aliado más del proceso, que aporte conocimientos, métodos y conexiones tanto con el sector público como con el privado.

No existen formulas únicas para promover el desarrollo de una cadena de valor desde la empresa, pero este proceso debe considerar las particularidades de las comunidades, de las zonas geográficas, de los temas productivos y de las complejidades sociales que toca.

Y, sobre todo, debe considerar que es un proceso de largo plazo. En el mejor de los casos estamos hablando de períodos de cinco a diez años, de ingentes recursos y de una continuidad técnica en la cotidianidad que garantice la construcción de capital humano, social y productivo desde la autonomía.

La experiencia de Birongo ha exigido mucho de Fundación Empresas Polar y de la comunidad. Ha exigido de los equipos humanos participantes, respeto y comprensión, así como reconocimiento del otro. Ha supuesto valoración del conocimiento técnico proveniente de la academia o de la experiencia del productor y reconocimiento de la diversidad y la vivencia de lo único como diferencia que potencia y no que separa.

Ha exigido el desarrollo de tecnología social que combina estos saberes y haceres calibrando su valor al proceso y entendiendo que todos los actores -empresa y comunidad- son indispensables para alcanzar el resultado.

Uno de los temas más complejos de abordar en cualquiera de estas experiencias de cadenas de valor es el aspecto relativo a las diferencias humanas puestas en las visiones, referentes, lenguaje, experiencias, acciones, maneras de entender el mundo y de construirlo.

Son dos mundos encontrándose, como se ha señalado muchas veces. Y estas diferencias pueden ser escalones insalvables que hacen fracasar la experiencia, o puede ser una realidad sobre la que se construye sin pretender cambiar al otro.

Polar y Birongo -Fundación Empresas Polar, Procesadores de cacao, La Flor de Birongo y la Comunidad- nos dan muchas lecciones en este sentido.

Sostenibilidad es siempre construir desde las diferencias, generar capacidades y relacionarse desde la simetría en la comunicación y en la acción, donde debe prevalecer un respeto por el otro, una metodología de trabajo precisa y sencilla, unos resultados esperados claros y el reto permanente de apropiación del proceso, siempre en el largo plazo.

CATIVEN

Integración comercial directa para el comercio justo



CATIVEN es una empresa venezolana, comprometida con el país y su gente, cuya visión es *ser líder y modelo que marca huella en los negocios de retail*¹⁰.

Filial del Grupo Casino¹¹ de Francia, CATIVEN comercializa productos de consumo masivo a través de formatos tipo supermercado, como son los CADA, e Hipermercados como es la cadena ÉXITO, con una visión orientada a *ser líder y modelo que deja huella en el negocio de retail*.

Como empresa, nace en 1995 y para el año 2000 cuenta entre sus accionistas al Grupo Casino de Francia (50% de las acciones), Almacenes Éxito de Colombia (28%) y Empresas Polar (22%), organizaciones todas con una amplia trayectoria y compromiso con el tema de Desarrollo Sustentable que aportaron a CATIVEN un nuevo enfoque y manera de hacer negocio.

CATIVEN genera alrededor de 5.000 empleos directos y más de 10.000 indirectos. Para el período 2005 - 2009, se tiene previsto una inversión cercana a los 400 millones de dólares para acometer un plan de expansión que pretende convertir a CATIVEN en la empresa de *retail* más grande de Venezuela.

CATIVEN es líder en ventas dentro de la categoría de supermercados, hipermercados y *Cash & Carry*, con un promedio de ventas anuales de más de 500 mil millones de bolívares. Tiene 41 tiendas CADA en 22 ciudades del país; 6 hipermercados ÉXITO en 5 ciudades del país y 19 tiendas Q' Precios en la Gran Caracas.

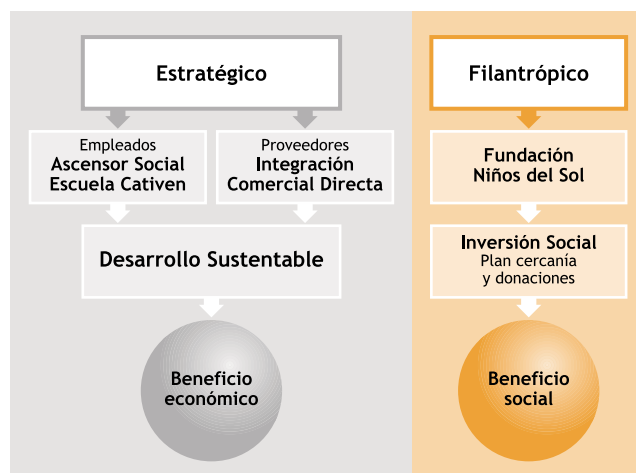
Con la misión de *crecer, innovar y fomentar la libre y sana competencia para facilitar el acceso al consumo*, todo el hacer empresarial de CATIVEN ha estado basado en dos pilares fundamentales, que ellos definen como "experiencia y el dinamismo" y en un vigoroso compromiso social que se expresa en su acción y en sus valores de responsabilidad, respeto, simplicidad, honradez y perseverancia.

Su visión de Desarrollo Sustentable en Venezuela los ha llevado a plantearse un plan a 3 años que inició en el 2002, cuyas estrategias y resultados esperados son:

- Elevar la calidad de vida de sus empleados a través de su filosofía de "ascensor social"
- Creación de la "Escuela CATIVEN" como base para la formación de nuevos empleados y de jóvenes que desean desarrollar un oficio en el negocio de *retail*
- Replantear los canales de comercialización para llegar a la fuente de producción y participar más en el sector agrícola nacional
- Crear la "Fundación Niños del Sol" como parte de la estrategia de Desarrollo Sustentable del Grupo Casino, para la inserción social de niños desfavorecidos y,
- Convertirse en un actor clave de la sociedad a través de acciones comunitarias y de inversión social

Para lograr estos resultados CATIVEN ha definido dos *ejes de posicionamiento*:

- uno estratégico ligado a lo medular del negocio y al beneficio económico, donde se incluye: el desarrollo de los empleados a través de los Programas Ascensor



Fuente: REYES, Alejandro (2006). Sistematización de experiencias de desarrollo rural comunitario. Fundación Empresas Polar

¹⁰ CATIVEN. Balance de Responsabilidad social. Años 2003, 2004 y 2005.

¹¹ GRUPO CASINO (2005). *Sustainable Development Report*. El Grupo Casino define Desarrollo Sostenible como aquel desarrollo que asegura la calidad de los productos respetando a los consumidores y que reduce el impacto en el ambiente para garantizar los ciclos de la vida en el largo plazo. Para ello utiliza un modelo de gestión basado en alianza y en la promoción de procesos de desarrollo local.

Social y Escuela CATIVEN, y el Programa de Integración Comercial Directa mediante el desarrollo de proveedores con productores agrícolas y pecuarios;

- uno filantrópico donde se incluye la Inversión social de la empresa y la acción de la Fundación Niños del Sol.

Bajo estas estrategias, a lo largo de la ejecución de su Plan de Desarrollo Sustentable (2003-2006), CATIVEN ha impulsado novedosas técnicas de comercialización basadas en el desarrollo de pequeños y medianos productores rurales y empresarios de sectores no tradicionales, como proveedores, introduciendo en Venezuela el concepto de Integración Comercial Directa -experiencia que nos ocupa-, el concepto de Hipermercados (2001) con la cadena ÉXITO y el *Hard Discount* en el año 2003 con supermercados Q'Precios.

La innovación: Hacia el Comercio Justo y la marca Leader Price

La visión de Desarrollo Sustentable CATIVEN se basa en cinco principios fundamentales que orientan su acción (Informe 2005):

- Mantener condiciones de comercialización y producción que contribuyen a largo plazo con una forma ética de hacer negocios
- Lograr el precio justo que beneficie al consumidor final
- Ampliar el espectro de proveedores brindando oportunidades a pequeños productores organizados
- Establecer una política de comunicación transparente
- Ser consistente en las políticas comerciales establecidas

Estos principios han guiado desde el año 2002 la actuación de CATIVEN y han logrado concretarse de una manera novedosa en **cadena de valor en sus canales de suministro** creada con pequeños productores agrícolas y pecuarios en sectores rurales.

El **Programa de Integración Comercial Directa (PICD)** nace con el propósito de vincular los componentes comercial y de responsabilidad social de la empresa, para establecer una nueva cultura de negocios en CATIVEN y entre los productores, basada en la sostenibilidad y el compromiso ético así como en la generación de capacidades para el largo plazo.

Esta nueva cultura productiva ha implicado cambios de fondo en la filosofía y actitudes de CATIVEN y de los proveedores, ahora más preocupados por el consumidor final -en términos de precio justo y calidad-, con un comportamiento más reflexivo, ético y responsable, capaz de generar nuevas alianzas con el sector industrial.

En esa comunicación más simétrica entre productor y empresa, se logra una apuesta compartida por ideas innovadoras de producción y comercialización -especialmente con las PyMEs- y se apuntala una cultura de lo "hecho en Venezuela" que genere valor local y oportunidades para la exportación.

Por referirse a tipos de proveedores de diversa naturaleza y escala (productores agropecuarios en sectores rurales y pequeña y mediana empresa) el Programa Integración Comercial Directa cuenta con dos proyectos diferenciados dirigidos a cada grupo:

- **PICD: Hacia el Comercio Justo**, está fundamentado en un enfoque de comercio justo en el cual se intenta reducir la cadena de intermediación y agregar valor a la cadena de comercialización aguas arriba -los productores- fortaleciendo a éstos últimos a través de una relación de socios con deberes y derechos equitativos entre las partes.
- **PICD: Leader Price**, marca del Grupo Casino, que pretende entregarle al consumidor productos de alta calidad a muy buenos precios, a la vez que se generan oportunidades para la pequeña y mediana industria que manufactura productos locales que se pueden empacar bajo la marca *Leader Price*. Esto constituye una excelente oportunidad de crecimiento para los proveedores.

Hasta el año 2001, los canales de comercialización de CATIVEN estaban conformados básicamente por compras a segundos y terceros intermediarios, con muy poca relación directa con el productor, baja credibilidad y confianza por parte de los mismos hacia CATIVEN y con poca capacidad de ofrecer al consumidor un precio conveniente y un producto fresco y de calidad¹².

Es partir de ese año cuando la empresa se plantea ejecutar el plan de sostenibilidad, innovando en las maneras de llegar a la fuente de producción, trabajando directamente con el pequeño productor y orientándose a crear valor en los eslabones de su cadena. Pero no bajo un esquema tradicional de cliente -suplidor, sino con el firme propósito de lograr una relación de simetría y beneficio mutuo.

La situación inicial de los productores de Timotes (Edo. Mérida) -lugar donde se inició el programa-, mostraba un bajo nivel de productividad, una alta dependencia de intermediarios, la práctica de la venta anticipada de la cosecha con pérdida de valor del precio a la entrega de la misma, bajo nivel de tecnificación, poca planificación de la cosecha, y rubros poco diversificados. Estas condiciones exigían de parte de los produc-

¹² Entrevista con Tatiana Russian, Gerente de Asuntos Corporativos

tores un enorme esfuerzo de nivelación y desarrollo, una disposición a aprender y a mejorar técnicas ancestrales.

También obligó a CATIVEN a impulsar un programa de formación técnica; a desarrollar procesos de planificación conjunta de cosecha con los productores, siempre *adaptada a su escala*; a apoyar el asociacionismo (asociaciones de productores y cooperativas) y, a lo interno, promover equipos profesionales capaces de acompañar el crecimiento profesional, humano y comercial del productor, valorándolo como medular al negocio.



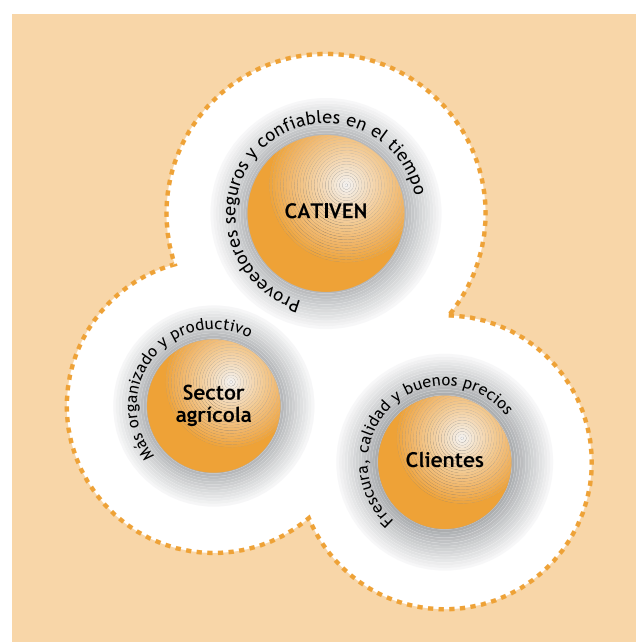
En concreto, esto significó modificar procesos internos de facturación y acortar los tiempos de pago a estos nuevos proveedores, organizar el personal y conformar nuevos equipos de trabajo, y esforzarse con el productor para que pudiesen alcanzar mejores estándares de calidad y elevadas capacidades productivas en función de sus tiempos y realidades.

Se trabajó con el productor suministrándoles créditos para cultivo y transporte, asesoramiento para la mejora de su organización, se les apoyó en la planificación de siembras y cosechas, en el manejo de técnicas poscosecha y de empaque, además de la vinculación con entes público. Se trabajó en el desarrollo tecnológico para mejorar la calidad del producto, optimizar el uso de los recursos, disminuir los costos de producción y optimizar la rentabilidad de la empresa.

Se creó el Centro de Distribución de Timotes, como un primer paso en la integración comercial. Para el año 2005 ya se había logrado formar más de 90 cooperativas, fomentando además más de 1.117 empleos directos y más de 989 empleos indirectos, un 80% de cobertura con asistencia técnica a productores, 70% de los beneficiarios programando siembras y cosechas y más de 77.532.741 kilos de productos agrícolas comprados.

Sin duda, un proceso de innovación en la cadena de comercialización basado en la consolidación de capacidades para el futuro, con una visión mucho más integrada que resultaba conveniente para:

- El productor, al tener seguridad de colocar su cosecha,
- El consumidor, al obtener un precio justo y un producto de calidad y,
- CATIVEN, al ampliar el espectro de proveedores con compromiso ético, brindando oportunidades a pequeños productores organizados, logrando un precio justo que beneficia al consumidor y excelentes resultados económicos expresados en la expansión del negocio y su crecimiento.



Fuente: CATIVEN. Balance de Responsabilidad Social 2005.

La experiencia en Timotes ha permitido replicar el PICD en otros lugares del país, específicamente en Caripe (Edo. Monagas) y La Ceiba (Edo. Anzoátegui) que para el 2005 contaban con 32 cooperativas y ventas por el orden del millón de kilos/año.

También el desarrollo de nuevas líneas de integración comercial directa con pescadores en Puerto Cumarebo (Edo. Falcón) y poblaciones Warao en el Delta Amacuro. Finalmente, más recientemente, una experiencia con productos cárnicos, acercándose al productor pecuario en rubros de carne de búfalo, pato, cerdo, conejo y pavo.

El otro componente del Programa de PICD, el de la marca *Leader Price*, esta diseñado con el mismo propósito de desarrollar/relacionarse con nuevos proveedores aprovechando capacidades no utilizadas por éstos

en sus líneas de manufactura o para la generación de nuevas capacidades en empresas pequeñas y medianas que permita a CATIVEN un crecimiento en el espectro de productos ofrecidos bajo la marca.

En este caso hablamos de productores en niveles semi-industriales o industriales y de pequeños y medianos productores que encuentran en la marca *Leader Price* una oportunidad de crecimiento y acceso a nuevos mercados, incluso internacionales (Grupo Casino).

Bajo este programa, para el año 2005, CATIVEN contaba con un portafolio de 827 productos en líneas como aseo del hogar, congelados, uso personal, víveres, e infantiles que incorporaban a más de un centenar de proveedores que aportaban productos de calidad para ser comercializados bajo esta marca.

Reflexiones sobre la Sostenibilidad;

El Desarrollo Sustentable ha supuesto para CATIVEN un cambio de filosofía y manera de actuar en el negocio. Una visión orientada a la innovación y a *dejar huella* en el país. Esto apunta sin duda a un compromiso de largo plazo.

El compromiso ético del más alto nivel es fundamental para impulsar tal visión, así como el convencimiento y mayor entusiasmo de los trabajadores quienes, experimentando los propios beneficios de tal intención en sus procesos de trabajo y desarrollo humano y profesional, no podían menos que aspirar a que ocurriese lo mismo para los productores aguas arriba.

La experiencia reseñada en términos de cadena de valor ha generado saldos positivos en las nuevas maneras de funcionar de la empresa y producir resultados económicos y sociales, con una gestión orientada a la sostenibilidad.

Modificar la cadena de comercialización significó para CATIVEN apostar al largo plazo aunque los resultados económicos y la inversión no fuesen financieramente significativos en el corto plazo. Cambiar criterios y prácticas gerenciales para acercarse al productor de una manera directa, sin intermediarios, y entender su visión del mundo y maneras de producir, siendo esto último lo más complejo y que ha tomado más tiempo pues ha implicado necesariamente cambios en la cultura del negocio y en la filosofía empresarial.

La relación ha exigido el establecimiento de ciertas formas mínimas (registro legal de los productores, manejo de facturas, planificación de la producción) y procesos administrativos, gerenciales y técnicos, modificando desde cosas tan elementales como lapsos de pago a proveedores, hasta niveles más estratégicos de

conformación de unidades funcionales y recursos humanos. Cambios que por lo demás, como todo proceso de transformación, generan resistencia e incertidumbre.

Para los productores, ahora más capaces de asumir su propio reto productivo vinculado a la cadena de comercialización de CATIVEN y de nuevos clientes, ha supuesto también apertura al cambio, una progresiva nivelación para percibirse en simetría con la empresa, más como un aliado que como simple suplidor en esta nueva manera de hacer negocio.

En este sentido, los cambios en el productor tocan niveles asociados a sus propias complejidades: la visión de la producción, los tiempos de cosecha, la calidad del producto, la relación con el dinero, la planificación en contraposición con lo perecedero, la relación con terceros, la simetría.

Esto que ha sucedido en Timotes y que ahora se replica en otras partes del país, impone a CATIVEN nuevos retos a futuro: replicar exige contar con una mínima capacidad organizada, una cierta tradición productiva, una plataforma logística para el despacho, así como con la planificación de cosecha.

CATIVEN mira al futuro animada por su visión de dejar huella en el *retail* de manera sustentable. Ello implica profundizar en esta nueva manera de hacer negocio, pero también considerar el desarrollo de nuevas tecnologías y trabajar con mayor fuerza en temas ambientales: manejo de desperdicios y desechos, preservación ambiental, cuidado de los suelos y una producción más orgánica, para producir un triple saldo en términos de sostenibilidad.



CANTV

Aliados sociales para el desarrollo sostenible



Argenis Castañeda¹³ vive en Quibor, en el estado Lara, y a sus veinticinco años es socio de la empresa Quigüa, dedicada a la producción artesanal de objetos y muebles de madera, junto a su hermano mayor José, quien se encarga del proceso de producción en el taller. Los Castañeda son Aliados Sociales de la Corporación Compañía Anónima Teléfonos de Venezuela - CANTV.

Desde joven Argenis asoma su temple emprendedor y abre el portón de su galpón para mostrarnos una curiosa historia:

"Un día del 2002 Carmen Julieta -asesora al inicio del Programa de CANTV- llegó al pueblo de Guadalupe y compró una cajita de madera que nosotros habíamos hecho... nosotros fuimos los últimos que nos enteramos... pero ella averiguó hasta que dio con nosotros... y comenzaron los encargos."

"Yo aprendí con Edison Daza -encargado de Curuba-, como muchos aquí... estaba empezandito bachillerato, y para entonces lijaba madera... Luego trabajé en el Taller Aragüaney haciendo piezas. En el 2000 vino una señora y nos compró (a su hermano y a él) una cajitas y decidimos comenzar por nuestra propia cuenta. Teníamos unas cuantas herramientas y unas máquinas pequeñas, nos prestaban las grandes y comprábamos madera para atender los encargos... Trabajamos en

familia.. yo soy el menor de todos.. pero todos ayudan y mi mamá tiene el trato con la gente... cuando viene la gente ella les regala flores "

"La llegada de Carmen Araujo y Teresa de CANTV nos trajo el consejo sobre qué producir y cómo producir para ellos comprarnos, nos asesoran,... y sus pedidos constantes nos permitió crear Quigüa..."

"Con el tiempo comenzamos a producir más para CANTV, con ellas discutimos los diseños, creamos para atender sus demandas -tarjeteros y reglitas-, ellas proponen y nosotros lo ajustamos... nos enseñaron hasta a hacer las facturas, a planificar, a poner precio... nos pagan puntualmente a los 15 días de entregado el pedido..., nos enseñaron a tener confianza, a ponernos retos mayores, a organizar y armar mejor el taller... y con el tiempo, vino el galpón..."

"Nuestro taller es una escuela: tenemos jóvenes como yo, amigos de los juegos en la calle, vecinos, que ahora aprenden este oficio y les pagamos por encargo, sobre todo son muchachos que están aprendiendo el oficio... mi novia también trabaja con nosotros..."

"CANTV nos hace pedidos continuamente, hasta su Presidente vino a visitarnos... también fuimos a una feria organizada en Caracas por ellos y nos fue muy bien...nos hizo pensar en otras estrategias para mercadear..."

"Tenemos otros clientes hasta del exterior, ahora somos reconocidos, nos toman en cuenta...el taller se ha vuelto un taller-escuela y hemos crecido económicamente, como personas, hemos ido creciendo como el galpón...culturalmente: hemos aprendido a cómo tratar a la gente, a cómo relacionarnos, es una experiencia bonita... una experiencia que no tiene palabras..."

"Los retos son grandes a futuro... debemos mejorar la manera de llevar las cuentas, tener más tecnología y más calidad cada vez, crear nuevos diseños... tenemos pensado poner un pequeño punto de venta más cerca de la carretera para vender más y de manera continua...y pensar en cómo sembrar madera, árboles propios de la zona -ahora es muy escasa-... el reto es crecer y hacerlo bien."

Esta experiencia de Argenis Castañeda resume muy bien el Programa Aliados de CANTV, una iniciativa de compromiso con la Sostenibilidad bajo el objetivo estratégico de responsabilidad social de la Corporación.

La empresa CANTV

La Compañía Anónima de Telecomunicaciones CANTV es la compañía privada de mayor tamaño en su sector en

¹³ Entrevista realizada por la autora a Argenis Castañeda en la ciudad de Quibor, estado Lara, en el mes de Agosto del 2006

Venezuela y posee la más grande e integrada plataforma de telecomunicaciones que ofrece soluciones completas a las necesidades actuales de sus variados clientes.

En la Corporación CANTV se asume el compromiso de desarrollar productos y servicios de telecomunicaciones que beneficien a la sociedad y que, a la vez, se traduzcan en fuente de empleo estable, en riqueza patrimonial y en la creación de numerosas actividades y empresas.

CANTV como empresa responsable posee un Código de Conducta Empresarial que reagrupa las diversas políticas y normas financieras de la Corporación con las cuales regula su comportamiento ético y transparente, apegado a la Ley, facilitando a toda la organización el ejercicio constante de las mejores prácticas éticas en el cumplimiento de su trabajo y en las relaciones con la sociedad.

La corporación CANTV es el cuarto empleador del país: 9.522 empleados cuentan con un sitio de trabajo que les ofrece posibilidades de desarrollo de carrera y crecimiento profesional, mientras promueve la participación de personal activo y jubilado en prácticas deportivas, actividades culturales y el desarrollo de actividades para los hijos de los trabajadores.

Más de 8.200 jubilados en todo el país reciben pensión y utilidades acordes con las condiciones de contratación colectiva vigentes al momento de su retiro. Gozan, adicionalmente, de servicios médicos y quirúrgicos de hospitalización, cirugía y maternidad para ellos y sus familiares beneficiarios.

En relación a los clientes, CANTV se ocupa de manera permanente por la inclusión y acceso de todos a sus servicios de telecomunicaciones y la ha llevado, como empresa, a plantearse un compromiso social firme con el acceso y calidad del servicio, siendo algunas de las metas impulsadas en cuanto a servicios:

- Acceso de los sectores de menores recursos a una variedad de servicios, con productos como la tarjeta pre pago Un1ca, los Centros de Comunicaciones, las Estaciones de Llamadas, los Centros de Comunicaciones Comunitarios, los Teléfonos Comunitarios y el teléfono inalámbrico fijo Habla Ya, en modalidades de pre pago y post pago, para localidades que no tienen actualmente, factibilidad técnica para instalar redes de telefonía fija de CANTV.
- Un Plan Social de Telefonía Pública con 500 teléfonos ubicados en hospitales y casas parroquiales para realizar llamadas locales gratis de 3 minutos.
- Servicio de recepción de llamadas para toda la red de teléfonos públicos del país, las 24 horas del día y los

365 días del año, como alternativa para quienes deseen recibir llamadas cuando se encuentren fuera de su casa u oficina, sin incurrir en costos adicionales.

- Creación de los Puntos PyME, como centros de negocios para la promoción de la pequeña y mediana empresa; conectados a su vez al portal PyME.

Solidaridad social

CANTV, reconociendo el impacto y papel de las telecomunicaciones en el desarrollo del país y el mejoramiento sostenido de la calidad de vida de los venezolanos, decidió impulsar desde el año 2004 la responsabilidad social como un objetivo estratégico que da respuesta y participación de la empresa en la agenda social del nación para la inclusión de todos en las bondades del desarrollo¹⁴

Como empresa socialmente responsable, CANTV se esfuerza por agregar valor a los que se constituyen en la fuente de su alto desempeño económico - accionistas, aliados, clientes, comunidad, trabajadores, jubilados y el Estado venezolano- y lo hace mediante un conjunto de acciones propias del negocio y de orden social y ambiental, que van más allá de las expectativas que puedan tener dichos actores sobre la organización.

Agregar valor significa para CANTV ampliar el espectro de esas iniciativas para incluir no solo el aspecto de recursos financieros -se trata de ir más allá de la filantropía-, sino el aspecto técnico y la transferencia de expertise, que generen integración entre emprendedores económicos, organizaciones sociales y la empresa, con el respaldo de la gestión pública.

La Inversión Social de CANTV se enfoca por lo tanto en tres estrategias basadas en los principios de corresponsabilidad y solidaridad, a saber:

1. Apoyo a terceros

Incluye todo el conjunto de acciones impulsadas para apoyar el emprendimiento social de organizaciones y grupos dedicados al mejoramiento sostenido del bienestar y calidad de vida de la población más excluida. Para ello opera varios mecanismos entre los que se cuentan:

- **Fondo social CANTV:** apoyo a organizaciones sin fines de lucro que desarrollan programas permanentes de atención y protección a niños y jóvenes en situación de riesgo, que se nutre de un porcentaje

¹⁴ Tomado del reporte social de CANTV (2006) denominado *Abriendo horizontes. Nuestro compromiso social*. Distribuido en medios impresos por la Cadena Caribes.

del tráfico de telefonía pública y de la venta de las tarjetas telefónicas chip

- **Pequeñas Donaciones:** financiamiento a diferentes iniciativas y programas en áreas de atención como: educación, salud, cultura, ambiente, ciudadanía y derechos humanos
- **Patrocinios de eventos y publicaciones** de instituciones que promueven la reflexión y discusión para incidir en la formulación de políticas sobre temas de interés público

2. Convenios

Es una estrategia más bien temática que se orienta al desarrollo y atención en áreas de fundamental importancia para la Sustentabilidad. Ello incluye los siguientes convenios:

- **Telemedicina:** programa piloto que consiste en instalar un servicio de acceso a Internet, vía satelital, que permite la transmisión y recepción de imágenes desde un ambulatorio a diferentes instituciones médicas del país, haciendo posible enviar informes, exámenes y realizar diagnósticos no presenciales.
- **Identidad:** una alianza con la Alcaldía Metropolitana de Caracas que busca modernizar las Jefaturas Civiles del Municipio Libertador, sustituyendo máquinas de escribir por equipos de computación e instalando un software especializado que permite elaborar y procesar con mayor rapidez y calidad los documentos que expiden las jefaturas.
- **Educación superior:** CANTV ha suscrito acuerdos con universidades e institutos públicos y privados del país, ofreciendo soporte en portales, *call centers*, hospedaje de páginas Web, video conferencias y servicios de mensajería corta.

3. Programas propios

Son los programas que involucran total o parcialmente a la empresa para el logro del objetivo, siempre con un carácter social que combina la naturaleza del negocio y sus potencialidades, con las capacidades instaladas dentro del ámbito de las comunidades, sus agrupaciones u organizaciones sociales. Ello incluye:

- **Superaulas:** en alianza con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, brinda acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación a niños y jóvenes que estudian en escuelas públicas nacionales ubicadas en localidades remotas, alejadas de centros urbanos y que no cuentan con acceso a redes de conexión. Con este programa se busca el fortalecimiento del proceso educativo de los niños y

jóvenes y la masificación del uso de Internet como herramienta fundamental para el desarrollo social del país.

- **Entrenamiento Virtual:** En alianza con Thompson NetG -compañía norteamericana proveedora de paquetes de auto entrenamiento- CANTV proporciona cursos a jóvenes con necesidades de formación, a través de las organizaciones sin fines de lucro que brindan oportunidades a esta población. CANTV instala la herramienta en los centros educativos, brinda soporte técnico y entrega los certificados a los estudiantes que finalizan los cursos, así como hace el seguimiento y evaluación de la experiencia.
- **Aliados Sociales:** plan cuyo eje principal es el desarrollo de cadenas de valor productivas, desarrolladas por artesanos en comunidades rurales y organizaciones sociales que suplen requerimientos específicos de la empresa dentro del área de regalos corporativos, materiales promocionales dentro del enfoque "hecho en Venezuela" y la prestación de ciertos servicios generados dentro del área de las relaciones corporativas.

Este último programa es objeto de esta reseña por el destacado aporte a la gestión de Sostenibilidad de la empresa como ciudadano corporativo, preocupado por un alto desempeño social, que vincula lo humano, lo productivo y lo ambiental en un esfuerzo por producir bienestar e inclusión.

Apostando a la sostenibilidad de negocios sociales¹⁵

El Programa Aliados Sociales es fundamentalmente un programa de agregación de valor para la Sostenibilidad, que aprovecha la demanda específica de bienes y servicios por parte de un área funcional de la empresa -Gerencia de Comunicación y Asuntos Públicos- y lo transforma en una oportunidad para la inclusión y desarrollo de emprendedores de carácter económico y social no tradicionales, como proveedores.

El Programa Aliados Sociales de CANTV viene creando oportunidades de mercado para artesanos y organizaciones sociales que se dedican a la producción de bienes y servicios en proyectos rentables desde hace cuatro años. Fue creado con el propósito de impulsar la capacidad emprendedora de estos artesanos, alcanzar la autosostenibilidad financiera y mejorar su calidad de vida, impactando el desarrollo sostenido de sus familias, beneficiarios y comunidades.

¹⁵ Entrevista realizada a Elba Monterola, Erika Smith y Teresa Briño en la Gerencia Corporativa de Relaciones Institucionales. Notas y material de apoyo entregado por la Gerencia sirven de base a la reseña presentadas.

Esta iniciativa se generó en el año 2002 con motivo de la fusión corporativa experimentada por CANTV en esa fecha. Es entonces cuando la empresa decide unificar y orientar su imagen corporativa y, con ella, alinear sus regalos corporativos hacia la adquisición de piezas utilitarias de artesanía venezolana que permitieran promover el quehacer artesanal y reafirmar los valores culturales “del venezolano”.

Con la fusión aparece la necesidad de desarrollar como atributo de marca el hecho de ser venezolanos, conocer el país y tener cobertura nacional de CANTV como negocio, por lo que esta iniciativa tenía un doble impacto en imagen de marca y valor social.

Ello los llevó a definir como objetivo del Programa Aliados Sociales, promover el quehacer artesanal y la reafirmación de los valores culturales propios, aprovechando capacidades provenientes del medio social o productivo en sectores como el artesanal y con organizaciones sociales.

Durante la primera fase del 2002 al 2004 se hizo una reorientación de los recursos provenientes del presupuesto anual para la compra de regalos corporativos (que se estandarizan y unifican), y del material promocional POP, así como del dispuesto de contrataciones de servicios, y se da inicio al Programa Aliados Sociales contactando a artesanos en la región de Guadalupe, estado Lara, que producían objetos de madera, a quienes se les realizan los primeros pedidos.

Los efectos de dicho proceso no se hicieron esperar y los regalos resultaron de gran aceptación y reconocimiento por parte de las audiencias clave de CANTV. Esta aceptación y reconocimiento se hizo manifiesto a través de comunicaciones de felicitación que afirmaron el propósito de la Gerencia de Asuntos Públicos en términos de marca social.

Pero el impacto resultó aún más contundente para los grupos de artesanos que participaron en estas primeras incursiones del Programa Aliados: era su primera relación con una empresa que les demandaba con cierto respeto y simetría. Tuvieron que organizarse para dar respuesta a sus requerimientos y la relación les planteó un mercado nuevo al que por la vía tradicional no hubiesen podido tener acceso.

En la práctica, el proceso no resultó sencillo pues requirió de parte de los artesanos ciertos procesos de formalización: muchos no tenían figura jurídica, ni siquiera RIF o NIT personal, no contaban con facturas. Se les exigió una nueva capacidad de respuesta, aunque se respetaron sus ritmos y capacidades de producción; comenzaron a hacer planificación conjunta de los pedidos. Se trabajó en el diseño y adecuación de las piezas, en la diferenciación en los productos, lo que exigió de parte de CANTV una mayor dedicación y esfuerzo para

el desarrollo de sus capacidades a largo plazo, para el asesoramiento continuo y el acompañamiento técnico.

El descubrimiento de las limitaciones de la relación con los artesanos para actuar como proveedores y la de CANTV para adecuarse a su escala y ritmos, hizo a la empresa plantearse y estructurar el programa de manera más profesional, contratar equipos de trabajo mucho más especializados y flexibles, teniendo incluso que dedicar parte del tiempo de la Gerencia (20% aproximadamente) para el desarrollo de estos proveedores: nivelar sus capacidades y hacerlos viables a las exigencias de la organización.

Debemos distinguir, sin embargo, los niveles de dificultad y las potencialidades por tipo de emprendedor- pues sin duda la naturaleza del artesano independiente, acostumbrado a la producción con sus ritmos particulares- es distinta a los de las organizaciones sociales que por naturaleza se orientan a una misión de carácter social, poco vinculadas al hecho económico, pero que buscan en los “negocios sociales” una vía de emprendimiento educativo y autosostenibilidad.

Una síntesis de los retos enfrentados tanto por CANTV como por los emprendedores para el desarrollo de proveedores, se resume en el cuadro de la página 26.

El proceso de generación de capacidades por ambas partes ha impactado la relación -ahora más organizada y madura-, así como en el progreso de ambos en la relación comercial y humana que se ha generado en torno a ella: para CANTV hay el propósito de inversión social con criterios de sostenibilidad y agregación de valor y para el artesano un proceso de inserción en el mercado que le da estabilidad económica, capacidad de crecimiento y desarrollo humano.

En el 2004, una nueva etapa se inicia con relación a los artesanos: se decide utilizar piezas más pequeñas y sencillas para el material POP que resultaran al público de mucho interés por la originalidad, utilidad y vistosidad. Esto trajo consigo una fase de exploración, diseño, ajuste de calidad y manufactura que abrió nuevas posibilidades de mercado para los artesanos y resultó novedoso para los materiales promocionales de CANTV.

Si bien las piezas se identifican como de la empresa, se incluye información del artesano, su taller y localización para que pueda ser contactado posteriormente por la persona interesada, lo cual terminó siendo un mecanismo promocional también para el artesano, de mucha utilidad en términos de mercadeo.

Este nuevo tipo de aprovisionamiento para la Gerencia implicó la apertura a nuevos sectores artesanales, además del de madera, incluyéndose por primera vez textiles, cestería, piezas de cerámica y cuero, alcanzando

Emprendedor	Retos enfrentados por el emprendedor	Aspectos trabajados en CANTV
Artesano	<ul style="list-style-type: none"> Formalización: registros legales (acta constitutiva, RIF, NIT, facturas) Producción: planificación de recursos humano, entrenamiento de mano de obra joven Administración: registros contables, apertura de cuentas bancarias, manejo de depósitos, asientos contables Mercado: determinación de precios, determinación de calidades, adaptación y desarrollo de diseños, relación con el cliente, Tecnología: planificación de la producción, adaptación de escala, estimación de costos Insumos: adquisición de materia prima (madera), nueva materia prima importada, planificación de compra de materia prima Relaciones con el entorno: ampliación de relaciones con nuevos clientes y proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas: lapsos de cuentas por pagar (se redujo a 15 días) Compras: acompañamiento de registro de proveedores, registro de firmas, facturación Asuntos corporativos: diseño y clasificación de regalos corporativos por clientes y relacionados, adecuación de regalos por cliente, desarrollo de diseños, asesoría técnica en procesos de producción, embalaje, envíos, desarrollo de empaques, adecuación de envoltorios Asuntos corporativos: planificación de producción, selección de piezas, supervisión de proceso, contrataciones
Organización Social	<ul style="list-style-type: none"> Servicio: planificación de recursos humano, capacitación en oficios, beneficios sociales Administración: estimación de costos, registros contables, cobranzas, asientos contables Mercado: determinación de precios, relación con el cliente Insumos: adquisición de materia prima Relaciones con el entorno: ampliación de relaciones con nuevos clientes y proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas: lapsos de cuentas por pagar (se redujo a 15 días) Compras: facturación Asuntos corporativos: diseño y clasificación de servicios, desarrollo de servicios y productos, asesoría técnica en procesos de prestación de servicios, planificación, supervisión de proceso, contrataciones

a más de 45 talleres artesanales y más de mil artesanos en los estados Aragua, Carabobo, Delta Amacuro, Distrito Federal, Falcón, Lara, Mérida, Miranda, Monagas y Nueva Esparta.

A partir del 2005 y como alcance del Programa Aliados Sociales original, CANTV decidió probar con el desarrollo de nuevos proveedores sociales y contratar los servicios que prestaban varias organizaciones sociales,

quienes para asegurar la sostenibilidad de sus programas, llevaban a cabo actividades productivas y de servicios tales como catering, estampado de franelas, protocolo, transporte, embalaje y formación en emprendimiento económico.



En muchos casos ocurrió como había sucedido ya con los artesanos: exigió de CANTV un esfuerzo de formalización fiscal y administrativa, para hacerlas viables como proveedoras de CANTV.

Entre las organizaciones que han participado a la fecha en el Programa Aliados se cuentan la Fundación Educativa Escuela Canaima, la Asociación Civil Muchachos de la Calle, la Asociación Civil Apoye, las Industrias Venezolanas de la Buena Voluntad y el Hogar Bambi.

En todo este proceso, CANTV también ha tenido que hacer modificaciones flexibilizando ciertas políticas por la naturaleza especial de estos proveedores: se ha dimensionado la demanda para no sobre exigir a los artesanos u organizaciones sociales; se han definido instancias de planificación en CANTV para atender el tema de los regalos corporativos desde las diversas unidades de negocio durante el año; y se ha agilizado la dinámica de relación con estos proveedores contando con el apoyo de las diversas unidades funcionales y haciendo de esto un tema corporativo.

Como resultado de todo este proceso, desde el 2002 se han entregado y adquirido regalos corporativos en un total de 13.778 piezas (Bs. 1.423MM), logrando integrar su entrega en toda la corporación. En el 2004 se incorpora el material POP, distribuyendo a la fecha 103.423 piezas (Bs. 354MM) en eventos y actividades donde participa CANTV. Igualmente se han ejecutado 11 contrataciones a organizaciones sociales por un monto de Bs. 30MM en los que se han brindado variados servicios como los antes mencionados.

Resultados

Hay tres niveles de resultado del Programa Aliados Sociales: uno que tiene que ver con los retornos a la empresa, otros con su labor social y un tercer grupo de efectos producidos en los actores involucrados -artesanos y organizaciones de desarrollo social-.

Todos ellos están íntimamente interconectados y representan niveles de resultado que se producen por efecto de esa actividad comercial y social generada a partir de la demanda de la empresa a proveedores no tradicionales.



Cabe destacar que todos ellos apuntan a temas de Sostenibilidad pues un desarrollo sustentable es posible solo en la medida en que haya bienestar e inclusión económica y social de las mayorías, emprendimiento económico autosostenido y en crecimiento, desarrollo humano y el mejor desempeño de la empresa en el triple saldo social, ambiental y económico.

Algunos resultados observados del Programa Aliados Sociales son:

- Para la empresa, los efectos se orientan en sentido de los cambios producidos por la Sostenibilidad: a través de su acción de generación de nuevos proveedores con contenido social, la empresa ha logrado combinar su compromiso social con sus requerimientos comerciales para producir una dinámica socioeconómica que ha permitido incentivar lo productivo como eje dinamizador del cambio en la comunidad.

Acometer esto ha supuesto un esfuerzo adicional de CANTV para hacer viable la generación de capacida-

des en poblaciones y organizaciones específicas, que solo se ha hecho posible vinculando las propias capacidades como empresa con un esfuerzo sostenido de cara a dichos Aliados Sociales.

Sin duda los retornos en activos intangibles han dado frutos pues la empresa ha logrado su objetivo de sintonía con "lo venezolano" de una manera productiva en términos de imagen y reputación. Pero sobre todo ha generado una relación de lealtad y reconocimiento de ciertos actores claves que ven en el hacer de CANTV un esfuerzo sostenido por el bienestar social.

- De cara a los emprendedores económicos -los artesanos-, se refiere como impactos la mejora significativa de las condiciones de vida de ellos y su grupo familiar, la ampliación de sus capacidades de trabajo en términos de infraestructura, maquinarias, equipos y recurso humano, y con ello la ampliación de sus mercados. Sin duda, el esfuerzo de acompañamiento técnico ha incidido en el proceso de producción y la mejora de la calidad del producto, así como el desarrollo de nuevos productos ajustados a mercados más actuales.
- La contribución para las organizaciones sociales ha sido también de importancia fundamental: ha favorecido la autosostenibilidad de la institución para dar viabilidad a sus proyectos en las comunidades y con beneficiarios específicos, a la vez que ha posibilitado el desarrollo de habilidades administrativas y cumplimiento de exigencias fiscales acordes a las nuevas realidades.

El aspecto de autosostenibilidad experimentado positivamente con las organizaciones sociales con las que ha trabajado CANTV, ha abierto un camino real de relación de lo comercial y lo social y una brecha para plantearse el tema de los "negocios sociales" como una opción en esa búsqueda de continuidad y autonomía desde las organizaciones de desarrollo social.

Los retos a futuro están planteados en términos de crecimiento. Sin duda una mayor cobertura de artesanos y organizaciones sociales como proveedores, con la reorientación de los recursos -sin dedicar recursos adicionales-, mejora sostenida de la calidad y el empaque, vinculación de lo social y lo productivo a lo ambiental, sobre todo en término de la reposición de madera y ciertas fibras para la artesanía, así como procesos de producción y servicios más tecnificados -con organizaciones sociales- para mejorar el tiempo de respuesta.

Nuevos proveedores con negocios sociales en nuevas áreas de la empresa es sin duda un reto a futuro que aprovecha las ventajas comparativas de la empresa, comparte riesgos y el crecimiento de un mercado para la sustentabilidad.

Innovaciones en el compromiso social con la sostenibilidad: cadenas de valor en sectores populares urbanos

No queremos concluir la reseña de experiencias sin mencionar algunas que, a pesar de su corta trayectoria de ejecución -no así su experiencia- frente a los casos anteriores, no dejan de ser llamativas pues transitan nuevas vías, o bien desde la replicación, o bien desde el diseño y operación del proyecto, aprovechando las ventajas comparativas de la empresa y sus aliados -emprendedores sociales o económicos- dentro de las comunidades.

Nos referimos a la experiencia de la empresa CEMEX con la replicación del programa "Patrimonio Hoy" de comprobada trayectoria en México, Colombia, Nicaragua y Costa Rica, y que ahora se replica en la sectores populares del Distrito Capital en Venezuela (2006), y, de Kraft Foods Venezuela con la experiencia de bodegas familiares y unidades de procesamiento de alimentos con mujeres emprendedoras en Petare, al este de la ciudad de Caracas (2005) y más reciente las "franquicias sociales" de Procter & Gamble con la lavanderías "Arielmatic" en alianza con el Centro Comunal Catia (2006).

Lo común a todas estas experiencias es que vinculan desde su compromiso con la sostenibilidad, nuevas maneras de agregar valor atendiendo a escalas muy pequeñas, necesidades muy básicas, el emprendimiento económico a niveles de microescala y el autodesarrollo de las familias y comunidades.

Muy poco puede decirse respecto a la evolución de estas experiencias y sus resultados por lo reciente de su operación, sin embargo, desde ya han generado dinámicas a lo interno de la empresa y en las comunidades que merecen una mención sobre lo destacado de la idea y su innovadora ejecución.



CEMEX Replicando el Patrimonio Hoy



La empresa

CEMEX es una empresa global de soluciones para la industria de la construcción, enfocada en el desarrollo sostenible como compromiso que hace posible agregar valor para los accionistas, sus empleados, los clientes, el bienestar de las comunidades y la protección del medio ambiente¹⁶.

Su compromiso permanente con el desarrollo sustentable ha llevado a la empresa a continuar fortaleciendo el negocio para ofrecer productos de alta calidad y servicios confiables a la vez que atiende los aspectos sociales, ambientales y económicos de sus operaciones, mientras se realiza una gestión transparente, ética y de relaciones sólidas con sus audiencias clave.

Ello implica operar la empresa de manera cada vez más eficiente y rentable, así como de forma comprometida con la buena utilización de los recursos para la preservación para generaciones futuras.

¹⁶ CEMEX (2005) Informe de Desarrollo Sustentable 2005. Los aspectos reseñados de esta presentación general de la empresa provienen de dicho informe.

En el mismo orden de preocupaciones, para el 2005, CEMEX ha iniciado la implementación de un Sistema de Gestión de Sustentabilidad (SMS), como herramienta que apoya a los empleados y trabajadores dentro y fuera de las plantas para el logro de ese compromiso y permite la medición del desempeño en términos del triple saldo. De esta manera la visión de Sostenibilidad se hace concreta con resultados previstos en la planificación estratégica de la empresa, incorporando además indicadores medibles sobre los esfuerzos en el sentido social, ambiental y económico.

En los aspectos sociales y comunitarios, CEMEX cuenta con una larga trayectoria de programas orientados a fomentar la autosuficiencia, la relación y trabajo directo con miembros de la comunidad y la agregación de valor desde los productos y servicios de la empresa, que ayuden a construir infraestructura social, satisfacer necesidades locales y promover la prosperidad para el largo plazo.

Su enfoque en Sostenibilidad le permite manejar riesgos y oportunidades sociales del negocio mejorando la relación con los vecinos, el diálogo abierto, las alianzas con organizaciones sociales y gobiernos locales, creando productos en mercados no tradicionales. Todo ello con una cultura basada en la confianza y respeto mutuo con las comunidades, una comunicación constante, y la búsqueda de comprensión de las realidades y necesidades de estos actores clave, a partir de los cuales diseña y desarrolla programas que inciden en su bienestar y apoyen el negocio.

Su acción social siempre se impulsa desde el involucramiento de los directivos, empleados y trabajadores para crear y fortalecer en ellos una consciencia y responsabilidad social. Ellos participan en el desarrollo de los programas e iniciativas sociales de manera voluntaria, asumiendo el reto de innovar, de vincular a la empresa con las comunidades, y lograr resultados reportables dentro del enfoque de Sostenibilidad.

Ahora que la empresa cumple 100 años de fundada se ha planteado nuevos retos en lo social que implican:

- el crecimiento del compromiso voluntario entre los empleados y mejorar su participación en los programas sociales y comunitarios de la compañía,
- el impulso de modelos innovadores de negocios y alianzas para apoyar el desarrollo local, y,
- fortalecer la estrategia de inversión social

Dos programas apuntan a fortalecer la estrategia de inversión social desde el enfoque de creación de valor sostenible que ha venido impulsándose desde inicio de esta década en varios países donde opera CEMEX

y que han iniciado su ejecución en Venezuela a partir del 2006.

Se trata del programa de alianzas con las comunidades para resolver problemas de vivienda, denominado "Patrimonio Hoy", y el programa de creación de capacidades entre proveedores y distribuidores locales denominado "Construrama".

El Programa "Construrama" apunta a generar procesos de desarrollo local con pequeña y mediana industria.

Ofrece a distribuidores locales -ferreterías y puntos de venta de materiales de construcción- la oportunidad de participar en una red comercial con fuerte reconocimiento de marca, donde los mismos aprenden habilidades gerenciales, capacitación y asesoría para desarrollar negocios más sólidos y competitivos.

Adicionalmente, estos distribuidores locales que asumen la franquicia social de "Construrama", obtienen acceso a productos más económicos y de mejor calidad que pueden ofrecer a la comunidad a precios competitivos, mejorando el acceso a productos para la construcción con estándares de mejor calidad, a precios justos.

Este programa "Construrama" se ubica dentro de la empresa en el segmento de desempeño social sostenible pues intenta producir resultados en términos de crecimiento de un vigoroso sector de pequeñas y medianas empresas que estimulen el desarrollo local y catalicen la innovación social.

El otro programa, objeto de nuestra reseña, es el Programa Patrimonio Hoy.

El Programa

El Programa "Patrimonio Hoy" está orientado a poblaciones de escasos recursos a las que les ofrece soluciones integrales de vivienda a través de un novedoso mecanismo de acceso a materiales de construcción y asesoría en la mejora de la vivienda¹⁷.

Su objetivo es ofrecer alternativas a poblaciones ubicadas en sectores de bajos ingresos a través de la venta de materiales de construcción con precios estables en el tiempo, mediante un sistema de financiamiento de dichos materiales que se garantiza a través de la conformación de relaciones basadas en la confianza y la

17 Extraído de la presentación del Programa Patrimonio Hoy, "Crece tu casa y tu patrimonio hoy" presentada por el Lic. Arando Ayala en septiembre del 2006 durante el lanzamiento del programa en la comunidad de La Silsa - La Moran, en Catia. Igualmente se sistematiza información de la entrevista realizada al Director de Asuntos Corporativos, Sr. Luis de Llano, realiza en el mes de agosto del 2006.

solidaridad de los miembros de una comunidad -grupos solidarios-, así como el cumplimiento y mejor desempeño entre las partes involucradas.

“Patrimonio Hoy” se ejecuta con equipos profesionales de la propia empresa y aliados en la comunidad. Es un programa de ejecución propia que aprovecha toda las áreas funcionales establecidas en la organización -asuntos corporativos, comercial, ventas, finanzas- que se involucran para alcanzar el éxito en su ejecución.

El proceso es sencillo -se asemeja al ya probado en otros países- y se inicia con un diagnóstico comunitario que permite realizar una exploración de las necesidades de la comunidad, de sus viviendas y de las condiciones de habitabilidad de las mismas, criterios estos que permiten seleccionar la zona de ejecución del programa. Para realizar dicho diagnóstico la empresa se apoya en líderes comunitarios que serán posteriormente los facilitadores y promotores del proceso de ejecución del programa.



La operación de “Patrimonio Hoy” en las comunidades supone un conjunto de fases que parten del contacto inicial a través de las promotoras, pasando por sesiones informativas con la comunidad, registro de grupos solidarios conformados por al menos 3 miembros y asesoría en el sistema de construcción y ampliación de la vivienda, hasta la entrega de los materiales.

Anticipo de materiales	<ul style="list-style-type: none"> • CEMEX financia parte del costo de los materiales. • Compromete grupos de 3 personas en solidaridad.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de los materiales necesarios. • Precios congelados durante las 60 semanas de ciclo del proyecto. • Guardado de los materiales.
Plan de vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de vivienda de acuerdo a las necesidades de cada familia.
Rápido y seguro	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuyendo el tiempo y el costo, incrementando la calidad y funcionalidad de la vivienda.
Accesible	<ul style="list-style-type: none"> • Aportaciones semanales de Bs. 25.000,00 en Centros de Atención de sus comunidades.

Fuente: Presentación del Programa Patrimonio Hoy en la comunidad de Catia

La filosofía que prevalece a lo largo de todo el proceso está basada en el respeto a las necesidades individuales con relación a la vivienda, el asesoramiento para alcanzar el mejor resultado posible y la progresividad de las acciones para lograr el objetivo de manera autogestionada.

Un principio central es el de la solidaridad, y la metodología se basa en la potencialidad del asociacionismo para alcanzar ciertos resultados así como la creación de capital social a partir del desarrollo del capital humano y cultural. Esto significa que el valor que agrega CEMEX a la comunidad no es solo el bienestar que produce la mejora de la vivienda y su impacto en la familia, sino el apoyo a un tejido social basado en la ayuda mutua que, como práctica, mejora las relaciones sociales y la fijación de metas en común para la mejor calidad de vida como colectivo.

Otro elemento fundamental es el manejo del dinero, de las nociones de ahorro y crédito y de la capitalización del patrimonio a largo plazo. El esfuerzo por poner la mirada en el largo plazo, la noción de ahorro y la consecución de resultados como consecuencia de esas acciones, genera una nueva cultura en relación al dinero y sus potencialidades para resolver necesidades básicas. El programa, sin duda, se basa en el ahorro y la autogestión.

Resumen del modelo de entregas a 60 semanas.

	Semana				
Entrega equivalente en	5	12	23	35	48
Aportaciones semanales	10	11	12	13	14
Bolívares	218.750	240.625	262.500	284.375	306.250
Relación Ahorro/Crédito Número de veces que el crédito es mayor al ahorro	1	45	5	55	6

Fuente: Presentación del Programa Patrimonio Hoy en la comunidad de Catia

La experiencia demuestra que el programa ofrece una estructura y un proceso que sin duda disminuye los tiempos tradicionales de construcción de las mejoras en la vivienda, reduce el costo de la obra, genera un sentido de autosuficiencia para alcanzar metas mayores, y abre dinámicas a otras áreas de la comunidad relacionadas con la prestación de servicios sociales -escuela, ambulatorios, plazas y canchas- a las que se destinan parte de los aportes que CEMEX hace en función de la mejora de la comunidad.

Hoy día el Programa “Patrimonio Hoy” se ejecuta a manera de un piloto en la comunidad La Silsa-La Morán en la Parroquia Catia dentro del Distrito Capital, está por iniciar en Guanta en el estado Anzoátegui y en la ciudad de Maracaibo en el Municipio San Francisco del estado Zulia, y sigue un plan de expansión en el que se pretende abrir en las entidades federales antes mencionadas además de Lara y Bolívar.

Para ello la empresa brinda todo el soporte al diseño y ejecución del programa y su plan de expansión. Este apoyo incluye desde sistemas informáticos especialmente creados para ello, sistemas financiero, de despacho, facturación, generación de alianzas con los canales de distribución, y apoyo al Centro de Atención en el barrio, en las áreas comercial y administrativa. CEMEX se constituye en un verdadero soporte para el funcionamiento y da viabilidad al programa, lo cual no sería posible hacerlo sino desde la propia empresa.

Los beneficios generados a lo largo de la cadena valor se van agregando en todos los eslabones que conforman dicha cadena¹⁸:

- **Para los beneficiarios:** pues les brinda acceso al crédito al proporcionar materiales por adelantado, ofrece materia prima de buena calidad, reduce el tiempo y los costos de construcción, y educa mediante la generación capacidades para la auto solución de sus necesidades de vivienda en un tejido social solidario.
- **Para los proveedores:** pues establece alianzas en función del compromiso y la responsabilidad social, educa en este sentido; favorece la creación de oportunidades con nuevas maneras de hacer negocio, y crea una dinámica de calidad y precio justo con un respeto profundo por el cliente en estos segmentos de escasos recursos.
- **Para los distribuidores:** al igual que en el caso de los proveedores, los distribuidores se comprometen en la cadena de valor con nuevos sectores y suplidores, generando una estabilidad en los márgenes de comercialización y una valoración del producto
- **Para CEMEX:** porque se amplía su base de clientes leales y se logra un impacto social en este crecimiento que produce, sin duda, retornos en reputación, imagen, relaciones con actores gubernamentales y sociales, licencia para operar y crecimiento económico. Pero sobre todo apoya su gestión en Sostenibilidad equilibrando los resultados económicos con el mejor desempeño ambiental y social de manera innovadora y de alto impacto.

La experiencia en Venezuela es una experiencia por desarrollar. Los primeros pasos hablan de un gran entusiasmo que se acompaña de una metodología probada.

Supone un gran reto para los equipos locales de la empresa el hecho de replicar este programa con la misma calidad y profesionalismo reportado hasta ahora, sobre todo en comunidades de alta complejidad como las que habitan en amplios sectores urbanos de bajos ingresos. La historia está por escribirse.

Kraft Foods Venezuela

Cadenas sociales de distribución y procesamiento de alimentos



La empresa

Kraft Foods Venezuela, con su amplia gama de productos alimenticios, forma parte de las empresas venezolanas desde el año 1925, en un momento que Venezuela despertaba al siglo XX con pujanza, progreso y modernidad, signado por el petróleo, la diversificación económica y una cultura de arraigo nacional¹⁹.

Más de 80 años en el país, guiados por una visión de “ayudar a la gente a alimentarse y a vivir mejor”, han permitido a la empresa ejecutar un conjunto de acciones y programas sustentables, que buscan mejorar la calidad de vida de la población, preservar el ambiente y rendir beneficios a sus accionistas y trabajadores.

Su compromiso con la Sostenibilidad a nivel corporativo y con el país le ha llevado a centrar todo su esfuerzo en “crear confianza” entre sus audiencias clave, enfocando su esfuerzo de responsabilidad social en:

- el logro del progreso continuo de su gente,
- el ejercicio del gobierno corporativo, transparente e íntegro,
- seguridad en la calidad de los alimentos que produce para los consumidores,
- preocupación y apoyo en la mejora de la nutrición, salud y bienestar de la población,

Nuevas maneras de crear valor para la sostenibilidad: cadenas de valor en el ámbito de la inclusión económica.

18 PRAHALAD, C.K. (2005). *The Fortune at the bottom of the pyramid*. Wharton School Publishing.

19 Publicación divulgativa “Kraft en la historia de Venezuela” producido por la gerencia de Asuntos Corporativos y Gubernamentales (2005), a propósito de los 80 años en Venezuela.

- una relación de apoyo y progreso con la comunidad, así como
- un compromiso con el buen uso de los recursos,
- el desarrollo agrícola como base de suplidores de materia prima y,
- el cuidado y preservación del medio ambiente.

Cada país y, como parte de ello, Venezuela, tiene diseñado un Plan de Desarrollo Sostenible al que se le fijan prioridades y metas de actuación acorde a las realidades locales y centrados en todos los componentes de la sostenibilidad -personas, comunidades, negocios y ambiente-, que definen los énfasis y prioridades.

Todo está cruzado por la preocupación por la “gente”, sus realidades locales, la calidad de lo que consumen, sus estilos de vida saludable, el alivio del hambre, la autosostenibilidad y las maneras en que actúa la empresa hacia adentro, hacia su “gente”, hacia la seguridad y bienestar, la producción y el aprovisionamiento de la empresa para manufacturar alimentos que ayuden a *alimentarse y vivir mejor*.

Esta inquietud por la Sostenibilidad es una filosofía que está presente en todos los niveles de actuación internos de la empresa y con todos los relacionados que buscan en la organización alianzas basadas en la confianza, el compromiso y la responsabilidad.

Innovación, apertura, calidad, seguridad, respeto e integridad son hoy seis valores sobre los cuales se fundamentan metas cotidianas y propician objetivos de mediano y largo plazo para la empresa: nuevos segmentos de mercados, nuevas maneras de impulsar el progreso humano dentro y fuera de las comunidades, relaciones basadas en el respeto y una progresiva agregación de valor en todos los niveles de la cadena de producción y de distribución de alimentos para que la gente pueda *comer y vivir mejor*.

Ello obliga a Kraft Foods Venezuela (KFV), como empresa de alimentos, a llegar a las comunidades no sólo a través de la calidad de los productos, sino también mediante un compromiso social vigoroso orientado a reducir brechas sociales y signado por los Objetivos del Milenio planteados por Naciones Unidas:

- erradicación de la pobreza,
- promoción de la igualdad,
- reducción de la mortalidad infantil,
- mejora de la salud materna,
- garantizar la sostenibilidad del ambiente, y,
- trabajar en alianzas por el desarrollo

“Ayudar a la gente a alimentarse y vivir mejor” es una filosofía que ha marcado el esfuerzo social de KFV.



Además, esta preocupación está signada por un espíritu emprendedor que busca incesantemente nuevas respuestas para los retos del país, del negocio y sus relaciones con el entorno, creando novedosas maneras de actuación en sus plantas -una en Barquisimeto y otra en Valencia-, entre sus casi 1.600 trabajadores y sus familias, así como en las comunidades de influencia donde se vienen impulsando programas que motivan el emprendimiento, las respuestas creativas y la autosostenibilidad.

Desde el año 2002, la empresa ha impulsado una serie de programas que promueven el desarrollo sustentable y contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de más de 100.000 personas en Valencia, Barquisimeto y Caracas en tres programas fundamentales:

- **Educación para la Nutrición**, en alianza con la Fundación Bengoa y para la Región Andina (Colombia, Bolivia, Perú, Ecuador y Venezuela) con Fe y Alegría.

Está orientado a la creación de una cultura nutricional, área que cruza toda la actuación de KfV. Impulsa el “ABC de la Alimentación” como una estrategia de enseñanza aprendizaje que involucra a la familia, la escuela, las organizaciones comunitarias y sociales y las organizaciones públicas, en temas de buena alimentación, seguridad alimentaria y nutrición.

- **Bodegas familiares**, en alianza con Misión de Jesús en América.

Tiene por objetivo el desarrollo de nuevos canales de comercialización a través de pequeñas unidades denominadas “bodegas comunitarias o familiares”, en una economía alternativa basada en lo productivo, la relación de familia, el emprendimiento, lo humano, la autosuficiencia, el respeto y un desarrollo del negocio y la comunidad a partir de su protagonismo y participación.

El beneficio no es sólo para la familia que consolida sus ingresos y crecimiento humano, sino para los consumidores que obtienen precios accesibles y productos de calidad, junto a procesos de desarrollo local generados a partir de estos nuevos líderes socio-económicos, movilizadores de las dinámicas de la comunidad en el sentido social.

- **Mujeres Emprendedoras en procesamiento de alimentos**, en alianza con Cedeintegral - Fudep y Socsal.

Este programa, enfocado en el emprendimiento social, con énfasis en género, se orienta a promover y fortalecer capacidades emprendedoras de mujeres jefas de hogar que procesan alimentos como negocio y les permite alcanzar ingresos estables para su grupo familiar, realización como emprendedora, crecimiento humano y autosostenibilidad en el largo plazo.

Los impactos van siempre orientados a los diversos niveles que afectan la intervención de estos programas:

- **En los beneficiarios directos**, la “gente”; privilegiando la mujer -como jefa de hogar-, al niño, el joven y los consumidores;
- **A las familias, vecinos, escuelas y unidades económicas familiares**, como unidades sociales que se configuran a partir de la acción emprendedora de los beneficiarios directos; y,
- **A la comunidad**, como efecto de la expansión de estas iniciativas y emprendimientos económicos y sociales, que se ven fortalecidas en sus dinámicas comunitarias, la inclusión social y el desarrollo sostenible



“Ayudar a la gente a alimentarse y a vivir mejor” generando “confianza” es quizás un reto que sólo es posible desde un enfoque centrado en la Sostenibilidad y la agregación de valor a lo largo de las dinámicas sociales y económicas locales. Esa es la nueva etapa del esfuerzo que Kraft Foods Venezuela realiza en la actualidad.

La experiencia y sus retos

Kraft Foods Venezuela viene impulsando desde el año 2004 las iniciativas de emprendimiento económico y social en el área de comercialización y procesamiento de alimentos con los ya mencionados programas de *Bodegas familiares* y de *Mujeres Emprendedoras en las Unidades de Procesamiento de Alimentos (UPAs)*.

El Programa de Bodegas Familiares se ha adelantado en la comunidad de Los Guayos, fortaleciendo desde hace 3 años pequeñas unidades de comercialización familiar -las bodegas- ubicadas en sus propios hogares, lo que ha desembocado en un proceso de desarrollo local que ha involucrado a jóvenes, a emprendedores, a líderes comunitarios y a aliados de la cooperación internacional, empresas y autoridades públicas, que ha participado en la mejora continua de la infraestructura social y comunitaria, de una manera sostenida.

El Programa de Unidades de Procesamiento de Alimentos (2004), desarrollado en los Municipios Iribarren y Palavecino del estado Lara, ha resultado en un esfuerzo sostenido para generar y fortalecer capacidades emprendedoras de mujeres que procesan alimentos como negocio, con lo que garantizan el sustento de la familia, el crecimiento económico y humano, y un mejor producto en términos de calidad nutricional y de cocina para sus consumidores.

Luego de tres años, los resultados han impactado a diversos niveles y han generado procesos sociales sostenidos:



- una red de bodegas familiares funcionando en Los Guayos, junto a líderes comunitarios y jóvenes participativos, generadora de dinámicas locales y procesos de cambio, convirtiéndose en referencias de soluciones sociales;
- un grupo de mujeres emprendedoras en Lara, con nuevos roles en lo económico dentro del grupo familiar, mucho más productivas, con crecimiento en el ámbito humano y de negocio.

Esta dinámicas y resultados ya consolidados en Lara y Carabobo, así como la necesidad de profundizar en nuevos niveles de Sostenibilidad, han hecho pensar a KfV en la posibilidad de replicación de estos programas en lugares de mayor complejidad social, de mayor potencialidad como mercado para KfV, pero desde donde se pudiese aplicar un enfoque de cadenas de valor que innovaran en otros aspectos de lo comercial vinculado a lo social, aprovechando las ventajas que ofrece la empresa.

Con este propósito de profundizar en procesos Sostenibles mediante la penetración en sectores de bajos

ingresos urbanos, nace en el año 2005 el Programa de Emprendedores en José Félix Ribas en Petare, al Este de la ciudad de Caracas. Para ello se propone apoyar un proceso de desarrollo capaz de generar capacidades, agregar valor a partir de las dinámicas de la empresa, orientado a fomentar el emprendimiento y la inclusión económica y social de poblaciones menos favorecidas.

José Félix Ribas es considerado el barrio más populoso de la ciudad capital; un barrio “petareño” que data de hace 50 años y que aglutina a casi medio millón de personas en el casco central, y que se disemina en varios barrios aledaños con igual número de habitantes.

Su dinámica es la de un centro poblado propiamente urbano, constituido por viviendas consolidadas que cohabitan en cerros de pronunciada pendiente con alta densidad poblacional y que tienen acceso a servicios básicos de manera irregular, problemas de inseguridad y violencia, así como limitada atención a servicios de salud y educación.

La configuración del barrio, vertebrado por una calle principal que da acceso a la base del cerro y que lo delimita por zonas -un total de 9-, marca su dinámica un tanto laberíntica que obedece a un orden definido por dicha geografía y urbanismo, y que contiene todas las relaciones sociales y económicas que cohabitan en el barrio.

Es en esta realidad donde tienen vida económica unas 200 bodegas familiares de distinto tamaño y aproximadamente 250 iniciativas de producción de alimentos (Unidades de Producción de Alimentos y las Casas de la Alimentación- Programa PROAL), donde Kraft Foods Venezuela, en alianza con Misión de Jesús, Fundación Bengoa y Socsal, deciden impulsar esta primera fase ligada al tema de generación de capacidades y sostenibilidad.

Si nos situamos en una escala de sostenibilidad a partir de la experiencia de Los Guayos y Barquisimeto, la replicación en este barrio no viene dada por la acumulación de experiencia y experticia de las organizaciones ejecutoras o por la madurez de la metodología, sino por la realidad misma del barrio que en lugar de ubicarlo en el nivel intermedio de dicha escala, lo ubica por el contrario en niveles de sobrevivencia y diferenciación básica de capacidades y de la relación entre el eje negocio-economía familiar.

Todo el esfuerzo de trabajo de las organizaciones ejecutoras y de KfV como asesora técnica en aspectos comerciales para ambos programas, se ha basado en impulsar la capacidad emprendedora en medio de tanta adversidad y desamparo, tratando de rescatar elementos productivos, de crear cadenas de suministro y de distribución, así como consolidar condiciones

mínimas que soporten un proceso económico de mayor alcance, luego de fortalecidas ciertas capacidades humanas y técnicas.



Hasta la fecha, la empresa KfV, Misión de Jesús y los emprendedores del lugar han comenzado a dibujar cadenas de valor en las redes de distribución con los bodegueros locales a través de diversas estrategias que permiten hacer llegar el producto en condiciones de continuidad, seguridad, precio y calidad, y que sirve a las 40 bodegas vinculadas a un Centro logístico del que se sirven los bodegueros y las mujeres emprendedoras.

Mucho esfuerzo ha puesto la empresa y las organizaciones ejecutoras para mejorar la capacidad de los bodegueros en relación a su crecimiento personal y familiar, al manejo de su negocio, a la mejor atención de sus clientes, a su organización y a su participación como actores socialmente responsable generadores de dinámicas económicas en su vinculación con las UPAs.

En ello han participado equipos humanos de la empresa que han complementado esta formación técnica, junto al esfuerzo de desarrollo humano impulsado por la organización de desarrollo. Cada experticia es aportada en un esfuerzo conjunto, no sólo para la capacitación sino para el diseño de las estrategias de distribución y desarrollo de la cadena.

Nivelar ha significado, en el caso de las UPAs, un esfuerzo sostenido y conjunto de los profesionales de Socsal, de KfV, de Institutos y Escuelas de Cocina, así como de múltiples profesionales ligados al tema de la gastronomía venezolana, para abordar las complejidades psicosociales de las emprendedoras en su realidad cotidiana, el aspecto de la familia, su historia en la cocina, la calidad del producto, la noción básica de

negocio, el hecho de emprender y la diferenciación con la economía familiar.

Igualmente ir dándoles un giro como proveedoras de la propia empresa y de otras, abriéndoles mercados con el acompañamiento en actividades promocionales, que imponen retos tales como nuevos estándares de calidad y capacidad de respuesta, pero siempre adaptada a su escala y posibilidades actuales.

Adicionalmente, estos dos programas han recibido una fuerte inducción y formación en temas de nutrición, alimentación, higiene, seguridad y ambiente, de la mano de Fundación Bengoa, organización que, apoyada en la metodología desarrollada con el apoyo de KfV denominada "ABC de la Alimentación", ha promovido el tema nutricional entre bodegueros, mujeres emprendedoras, las escuelas, organizaciones comunitarias y los actores públicos.

En todos los casos el esfuerzo sigue siendo nivelar las condiciones básicas de sobrevivencia, generando capacidades mínimas para darle viabilidad a un negocio que integre nuevos mercados, retos productivos y crecimiento humano (si es acaso posible en ese contexto). Se trata de entender esa realidad compleja -similar a la geografía del barrio-, y lo que significa emprender dentro de dichos contextos.



Kraft Foods Venezuela junto a las organizaciones sociales aliadas, sus trabajadores, los actores clave y los emprendedores, han iniciado un proceso de aprendizaje para entender mejor lo que significa apoyar procesos de Sostenibilidad en segmentos poblacionales tan amplios y complejos como los ubicados en sectores de muy escasos recursos.

En unos años quizás otra historia se esté contando, pero sin duda es un proceso que exige un compromiso de largo plazo y toda el ingenio y capacidad de los actores involucrados para alcanzar algún resultado en términos de Sostenibilidad.

Nuevas maneras de crear valor para la sostenibilidad: cadenas de valor en el ámbito de la inclusión económica.



A manera de cierre

Hemos hecho un amplio recorrido por la práctica empresarial en torno a la Sostenibilidad y el compromiso social de la empresa privada en la Venezuela actual.

Hemos observado un universo de acciones muy diversas, con distintos niveles de desarrollo en su compromiso social; hemos observado un proceso progresivo de maduración de la experiencia en algunos casos y un estadio incipiente en la mayoría, que dista mucho de poder mostrar resultados contundentes en términos de cambios humanos, ambientales y económicos de manera sostenida, más allá de los reiterados datos de gestión que observamos en sus reportes sociales (cobertura, número de beneficiarios, monto de inversión, etc.).

Sin embargo, es un esfuerzo tímido si consideramos el enorme reto social, ambiental y económico que exige el país que vivimos hoy día. Pareciera que hay un estadio de conciencia incipiente del sector empresarial sobre el esfuerzo por hacer, pero aún falta mucho en términos de consistencia del esfuerzo y la inversión, para que se compadezca con los resultados económicos que muchas de las empresas están obteniendo en los últimos años.

Entre la opción filantrópica, que se inclina por apoyar la reducción de brechas sociales de ingentes poblaciones vulnerables no incluidas hasta fecha en la opción por la inversión social en desarrollo sustentable que apunta al despegue de las capacidades y el desarrollo, hay un amplio espectro de acciones entre las que se mueven las empresas estudiadas.

Las razones que las motivan van desde la exigencia impuesta por las nuevas reglas de juego en el campo de los negocios -que reclaman un papel más activo de la empresa en lo social-, las distintas leyes de responsabilidad social que hoy las presionan, o la visión corporativa global que sigue una tendencia mundial de responsabilidad social y desarrollo sostenible, o desde el convencimiento interior que como ciudadanos corporativos deben ejercer un compromiso social vigoroso por el país y aún hay quienes solo lo hacen para generar imagen y reputación que consoliden estos activos intangibles.

Ambos factores - visión y estrategias- tienen un peso específico en los resultados que se espera y no es un tema a ser definido unilateralmente pues implica a la

sociedad entera. Lo que se haga debe hacerse con una visión ética y responsable de las externalidades que produce intervenir en lo social y en lo ambiental sin las experticias y cuidados necesarios pues en ambos existen consecuencias. Pero también debe hacerse en diálogo transparente, alineado al plan de desarrollo del país y tomando en cuenta a todos los involucrados.

A pesar de la progresiva apertura al tema en el sector empresarial estudiado, hay mucho por hacer en el sentido de concebir los proyectos sociales y ambientales con la exigencia debida para que produzcan resultados de calidad e impacto.

Muchas fundaciones empresariales deben transitar el camino de la ejecución directa y trascender el compromiso que la empresa les ha otorgado de servir al país y trabajar por su mejora. No deben ser una mera estrategia gerencial de manejo de lo social de la empresa, como una brazo ejecutor en el que delega todo el peso de lo social.

Las fundaciones empresariales deben asumir su rol entendiendo que su visión y misión las orienta a promover y apoyar el desarrollo sostenido de las comunidades y es ese servicio social lo que las convoca, aún cuando su hacer produzca retornos a la empresa que la promueve.

También hemos aprendido que hacerlo desde la empresa como expresión del compromiso de la misma con la sostenibilidad, hace que ésta se esfuerce en aportar sus capacidades y ventajas competitivas a favor de impactos en sectores sociales no tradicionales que se benefician de la acción responsable de la empresa.

Hay un acervo inmenso de tecnologías sociales que las empresas estudiadas han diseñado a partir de sus actividades productivas para crear cadenas de valor con las comunidades y negocios sociales. Los ejemplos reseñados, aunque brevemente, dan pistas de estas innovaciones y los aprendizajes generados que pueden ser aprovechados por actores públicos y privados para entender nuevas maneras de hilar el desarrollo desde lo productivo, cambiando los mecanismos y aprovechando ese espectro de relaciones en torno al hecho económico.

Como en todo proceso de innovación, los retos siempre están esperando por respuestas. Sin duda los casos estudiados muestran retos en relación a:

- la incorporación del tema ambiental a estas dinámicas socio-económicas,
- los aspectos psicosociales del emprendimiento y la atención a complejidades que impiden la organización alrededor de lo productivo y lo social,
- la interrelación simétrica con la sociedad civil y con las comunidades, percibiéndose y actuando como verdaderos aliados capaces de conciliar visiones, intereses y resultados en el largo plazo, abriéndose a nuevos esquemas y evitando generalizaciones prejuiciosas de ambos lados
- El reconocimiento del tema del dinero y su complejidad a la luz de lo económico y lo social, siendo un punto de partida muchas veces oscuro y otras paralizante pues en el mismo se proyectan todas las sombras propias y las dificultades que su rigor impone
- la necesaria gestión por resultados para efectivamente evaluar el desempeño y medir los efectos e impactos de tales acciones,
- la introducción del tema de la calidad y de los consumidores,
- así como todo lo que supone estandarizar procesos y metodologías para la replicación y escalabilidad.

Una mayor exigencia se impone. La Sostenibilidad y el alto desempeño en el compromiso social de la empresa deben ser elevados a niveles estratégicos de tanta relevancia como la visión misma del negocio, los resultados económicos y un saludable desempeño financiero. Para ello hay que profesionalizar, generar metodologías, medir resultados, aprender y generar discusión en torno a lo estratégico del tema involucrando las áreas funcionales relevantes.

Las preocupaciones globales en torno a la Sostenibilidad han trazado un reto que no podemos dejar de asumir, aún más si nos ubicamos en el reto trazado a partir de los procesos de cambio en que estamos inmersos como país.

Lo social, lo ambiental y lo económico no son aspectos aislados de una tarea común. La empresa privada en Venezuela ha iniciado esa búsqueda y debe aprender a ir más allá de la intuición y asumir este reto competitivamente, pero con una profunda convicción ética y socialmente responsable.

Fuentes consultadas

BUDINIC, Valeria (2005) *Marco conceptual para desarrollar estrategias de mercado en comunidades de bajos ingresos*. En Ashoka - Iniciativa de Ciudadanía Económica.

CANTV (2006). *Abrimos horizonte. Nuestro compromiso social. Informe social 2006*. Material divulgativo distribuido en medios impresos por la Cadena Carriles

CISOR. *Venscopio. Venezuela en cifras. Estadísticas básicas de Venezuela*. Varios años. Grupo social Cesap. www.venescopio.org.ve

CATIVEN. Balance de Responsabilidad social (2003, 2004 y 2005)

CEMEX (2005) Informe de Desarrollo Sustentable 2005

CEMEX (2006) Programa Patrimonio Hoy. Presentación "*Crece tu casa y tu patrimonio hoy*" preparada por el Lic. Arando Ayala en septiembre del 2006 durante el lanzamiento del programa en la comunidad de La Silsa - La Moran, en Catia

CONINDUSTIA (2005), *Directorio industrial 2004*, en <http://conindustria.org/CONINCEEL>

KRAF FOODS VENEZUELA (2005). *Kraft en la historia de Venezuela*. Material divulgativo producido por la gerencia de Asuntos Corporativos y Gubernamentales a propósito de los 80 años de KfV en Venezuela.

GRUPO CASINO (2005). Sustainable Development Report 2005

Ministerio de Planificación y Desarrollo. SISOV. <http://www.sisov.mpd.gov.ve>

MUNDÓ, Mabel. "*Discontinuidad de la institución escolar y exclusión temprana: temas para una agenda de inclusión*". Cuadernos del CENDES 52. Año 20. Tercera Época. Caracas. 2003.

PORTER, Michael (1986). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press

PRAHALAD, C.K. (2005). *The Fortune at the bottom of the pyramid*. Wharton School Publishing.

REYES, Alejandro (2006). Sistematización de experiencias de desarrollo rural comunitario. Fundación Empresas Polar. Impreso y videos de referencia.

SEKN (2006). *Effective Management of Social Enterprises. Lessons for Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica*. The PRESIDENT AND Fellows of Harvard College. United States of America.

SUSTAINABILITY, INSTITUTO ETHOS, CORPORACION IFINANCIERA INTERNACIONAL (2004). *Crear Valor. Argumentos empresariales a favor de la sostenibilidad de los mercados emergentes*. En www.sustainability.com



FOCO SUSTENTABLE

www.focosustentable.com