

INVENIO

REVISTA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA
UNIVERSIDAD DEL CENTRO EDUCATIVO LATINOAMERICANO

Rosario • Argentina • Año 15 • N° 29 • NOVIEMBRE 2012

ISSN 0329-3475

Rosario • Argentina • Año 15 N° 29 • NOVIEMBRE 2012



Marketing social, relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial

Modelo de diagnóstico mercadológico en el sector de servicios

El futuro de la cultura de consumo en América Latina

Análisis de los factores determinantes de la decisión de compra

Impacto de los estresores laborales

Gestión de proyectos internos de Tecnología de la Información

Oportunidades entre finanzas y estrategia

Prácticas de responsabilidad social adoptadas

La Red Tear: un estudio de la implementación de la responsabilidad social empresarial

Responsabilidad global y los ritos cotidianos del no. La violencia contra niños y adolescentes

INVENIO

Consejo Asesor Académico

Dr. Carlos Marcelo Aldao Zapiola	Catedrático en la UBA, Universidad de San Andrés, UADE y UCA. Ex Presidente de la Federación Mundial de Asociaciones de Administración de Personal (WFPMA).
Dr. Enrique Blasco Garma	Ph. D. en Economía. Universidad de Chicago. Ex economista del BID en Washington DC.
Dr. Heinrich Beck	Ex Rector, Decano y Catedrático emérito de la Universidad Otto Friedrich. Bamberg, Alemania.
Dra. María R. Marques	Doctora en Ciencias de la Alimentación. Maestría en Ciencias Farmacéuticas. Especialización en Nutrición Clínica. Catedrática e Investigadora. UNIMEP, Brasil.
Dr. Emilio Alberto Navarini	Fellow of the International College of Surgeons. Chicago, USA. Rector Instituto Universitario Italiano de Rosario. Asesor Evaluador en la CONEAU.
Dr. Karl-Otto Apel	Profesor emérito de la Universidad de Frankfurt. Alemania.
Dra. Silvana Filippi	Catedrática e Investigadora. UNR-CONICET.
Dr. Tomaso Bugossi	Catedrático y Director de Investigaciones en la Facultad de Ciencias de la Formación de la Universidad de Génova, Italia.
Dr. José Ricardo P. Sánchez	Catedrático e Investigador en la Universidad Autónoma del Estado de México.
Dr. Cristiano Morini	Doctor en Ingeniería de Producción. Magister en Integración Latinoamericana. Docente e Investigador en UNIMEP, Brasil.
Dr. Fernando Aranda Fraga	Doctor en Filosofía. Decano de la Facultad de Humanidades, Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Adventista del Plata.
Dr. Antonio Carlos Giuliani	Doctor en Administración. Coordinador de Maestría y Doctorado en Administración. UNIMEP. Brasil.
Dr. Oscar Velásquez	Catedrático e Investigador. Universidad Católica. Santiago de Chile.
Dr. Osvaldo Elias Farah	Doctor en Administración de Empresas. Piracicaba. Brasil.
Mg. María R. Cena	Magister en Tecnología de los Alimentos
Mag. María A. Marín	Magister en Ingeniería en Calidad. Investigadora en la UNC
Dra. Miriam Coelho de Sousa	Nutrición y Ciencia de la Alimentación (University of Reading, Inglaterra) UNINEP Brasil

INVENIO

REVISTA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA
UNIVERSIDAD DEL CENTRO EDUCATIVO LATINOAMERICANO

AUSPICIADA POR LA SECRETARÍA DE CULTURA DE LA NACIÓN

Año 15

Nº 29

Noviembre 2012

Rector de la Universidad	Dr. Ovidio Torres
Director	CPN Rogelio T. Pontón
Secretario de Redacción	Dr. William R. Daros
Asesor Financiero	CPN Rafael Beltramino
Asesora Traducciones Idioma Inglés	Prof. Fanny N. Sloer de Godfrid

Consejo Editorial

Lic. Carlos A. Fernández Souza	CPN Arnolfo C. Martínez
Lic. Diego Marcos	Abg. Efraím Torres
Psic. Stella M. Requena	Dr. Ignacio A. Coria
Dr. Ángel Pérez Cortés	

Se agradece al Prof. Juan Carlos berchansky la traducción
de todos los artículos, al español en esta edición

INVENIO es una publicación semestral. Los artículos de esta revista deben ser originales y son sometidos al arbitraje y evaluación anónima y externa de pares. Estos artículos no reflejan necesariamente la opinión de la Dirección de la revista y son de exclusiva responsabilidad de sus autores. La Dirección de la revista tampoco se hace responsable del estilo literario y las licencias lingüísticas que cada autor asuma en la redacción de su trabajo. La reproducción total o parcial de esta revista, sin la autorización de los editores, viola los derechos reservados.

INVENIO está indizada por **LATINDEX**, por **REDALYC** (Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal): <http://www.latindex.unam.mx> y <http://redalyc.unamex.mx>, por **DOAJ** Directory of Open Access Journals (Lund University Libraries, Suecia): <http://www.doaj.org> y por **DIALNET** (Red de revistas por la Universidad de la Rioja, España) <http://dialnet.unirioja.es>. Se publican artículos en castellano, inglés y por-

Redacción y Administración de INVENIO: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
Avda. Pellegrini 1332 - S2000BUM - Rosario - República Argentina

Tel./Fax: 54-341-4499292, 54-341-4261241

Internet: www.ucel.edu.ar / E-mail: seciyd@ucel.edu.ar

Propietario: Asociación Universidad del Centro Educativo Latinoamericano / AUCEL

Toda correspondencia, colaboración o solicitud de suscripción debe dirigirse a la dirección de esa revista. INVENIO se distribuye internacionalmente.

ISSN: 0329-3475 - Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Impreso en: Talleres Gráficos Fervil S.R.L.

Santa Fe 3316 - Tel. 0341 4372505 - E-mail: fervilsrl@arnet.com.ar

2000 Rosario - Argentina

Acerca del título de nuestra publicación

En Latín, “invenio” es un verbo transitivo de la cuarta conjugación, que significa “encontrar”, “hallar”, “conseguir”, “adquirir”, “inventar”, “descubrir preguntando”, “enterarse de”... Ya se ve que es una de esas palabras ricas en significados y connotaciones, y que, quizá como ninguna otra, expresa todo eso que se pretende en la vida universitaria.

Así, por ejemplo, encontramos problemas, hallamos respuestas, conseguimos soluciones, adquirimos información, inventamos proyectos, descubrimos preguntando la opinión ajena, y nos enteramos de las preocupaciones de los otros. Todo eso significa “invenio”. El nombre de nuestra revista es una invitación y un estímulo al trabajo constante y mancomunado de todos los que conforman y colaboran con la tarea universitaria.

INVENIO tiene por finalidad brindar un espacio para las ideas producto de investigaciones originales de UCEL y de otras entidades de investigación tanto de Argentina como del exterior.

INVENIO

Año 15

Nº 29

Noviembre 2012

ÍNDICE GENERAL

NÚMERO MONOGRÁFICO CONMEMORATIVO

Nota del director

Rogelio Tomás Pontón..... 7

Mensaje editorial conmemorativo. Memorias de la Maestría Profesional en Administración: 10 años de educación en Brasil.

Antonio Carlos Giuliani..... 9

El Marketing Social, el Marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial: el caso del supermercado Pão-de-Açúcar, de Brasil

Antonio Carlos Giuliani - Thel Augusto Monteiro
Marcelo Socorro Zambon - Cristiane Betanho
Luiz Henrique Lima Faria..... 11

Modelo de Diagnóstico Mercadológico en el Sector de Servicios

Aléssio Bessa Sarquis - Nadia Kassouf Pizzinatto
Ronie Galeano - Teresa Cristina Dias de Toledo Pitombo
Marcelo Fernandes Pereira 29

El Futuro de la Cultura de Consumo en América Latina.

Posibles Caminos y Consecuencias

Judith Cavazos Arroyo - Rogelio Puente Díaz
Antonio Carlos Giuliani..... 45

Análisis de los Factores Determinantes de la Decisión de Compra del Consumidor en el Período Navideño: Un Estudio Desarrollado en la Región del Gran ABC/Brasil

João Almeida Santos - Wanderlei Lima de Paulo
Sílvia Cristina da Silva Okabayashi - Sandro Renato Maskio
Luiz Jurandir Simões de Araújo..... 55

<i>Impacto de los Estresores Laborales en los Profesionales y en las organizaciones Análisis de Investigaciones Publicadas</i> Yeda Cirera Oswaldo - Elaine Aparecida Dias - Valéria Rueda Elias Spers Odair Ferraz Fiho	67
<i>Gestión de Proyectos Internos de TI: Un Estudio sobre las 100 Mayores Empresas de Brasil</i> Guilherme Garcez Lohmann - Andrea Kassouf Pizzinatto Nadia Kasouf Pizzinatto - Mateus Canniatti Ponchio Hygino Canhadas Belli	81
<i>Oportunidades entre Finanzas y Estrategia</i> Guilherme Garcez Lohmann - Eric Kutchukian Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo Andrea Kassouf Pizzinatto - Nilceia Cristina dos Santos	95
<i>Prácticas de Responsabilidad Social adoptadas por distintos tamaños de empresas minoristas y de servicios en Brasil</i> Antonio Carlos Giuliani - Valeria Rueda Elias Spers - Yeda Cirera Oswaldo Alessio Bessa Sarquis - Christiano França da Cuha	113
<i>La Red Tear: un estudio de la implementación de la responsabilidad social empresarial en empresas medianas y pequeñas</i> Ana Paula Dario Zocca - Valéria Rueda Elias Spers Dagmar Silva Pinto de Castro - Graziela Oste Graziano Cremonezi Laudicério Aguiar Machado	125
<i>Responsabilidad Global y Los Ritos Cotidianos del No: La Violencia Contra Niños y Adolescentes</i> Dagmar Silva Pinto de Castro - Luiz Jurandir Simões de Araújo - Wanderlei Lima de Paulo - Francisco Constantino Crócomo	143
PENSAMIENTOS DE JOHN WESLEY	159

NOTA DEL DIRECTOR

De la lectura de esta variada recopilación de trabajos sobre la comercialización el lector sacará enorme provecho.

La comercialización es el estudio de las técnicas que posibilitan el comercio, que es la fase de la economía que trata de los intercambios. En esta fase se forman los precios que son el corazón de la economía. Esos precios tienen una base subjetiva. Vendedores y compradores intercambian sus pareceres sobre los distintos productos y precios, generando un flujo enorme de información. Las técnicas para posibilitar el desarrollo de esos intercambios, constituyen lo que llamamos comercialización.

La base sobre la que se desarrolla el mundo comercial y las técnicas de la comercialización solo pueden tener sentido en un mundo de 'propiedad privada' de los bienes de consumo y de producción. En un mundo donde toda propiedad está en manos del Estado, todas esas relaciones que surgen de la libertad de los distintos agentes de la economía, no tienen sentido. En ese mundo de propiedad estatal sólo cabe la transmisión de la información a través del 'mando' en línea recta de arriba hacia abajo.

Es por lo anterior que en los países de administración central, o mal llamados comunistas, la llamada 'comercialización' no tiene sentido.

El comercio es 'catalaxia', palabra que algunos la hacen derivar del griego 'hacer amigos a los enemigos'. En ese sentido, la comercialización ayuda al desarrollo de la catalaxia y, por lo tanto, están constituidas por técnicas catalácticas, que surgen espontáneamente de los distintos actores de la economía, ayudando a tejer toda una red de 'amistad'.

Esas técnicas no tienen un desarrollo lógico, como pueden ser algunos componentes de las matemáticas, como la geometría, sino que son experiencias que el saber humano va recopilando a lo largo de la historia. Y como esta se ha ido acelerando, esas experiencias son cada vez más variadas y componen un corpus cada vez más amplio. En este sentido, los variados desarrollos que componen este número de INVENIO, son de utilidad para aquellos que se dedican al estudio y la práctica de este sector del conocimiento humano.

Rogelio Tomás Pontón
Decano de la Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales de la UCEL

MENSAJE EDITORIAL CONMEMORATIVO

Memoria de la Maestría Profesional en Administración:
10 años de educación + investigación en Brasil

Hace diez años, en febrero de 2002, la Facultad de Gestión y Negocios de la Universidade Metodista de Piracicaba, de São Paulo, Brasil, iniciaba las actividades educativas de su primer curso de posgrado, la Maestría Profesional en Administración. El curso se dedica a formar a las personas para que, ya sea en el mundo profesional o en el académico, sepan encontrar, reconocer, identificar y, sobre todo, utilizar a la investigación de manera que les agregue valor a sus actividades, ya sean de interés personal o social.

A lo largo de estos diez años del curso de Maestría Profesional, más de ciento noventa alumnos concluyeron sus estudios y defendieron sus disertaciones, por lo que se lo considera como un gran proveedor de profesionales de excelente formación para Brasil.

El alto nivel de calidad del curso se inspira en una educación para la transformación, para la construcción de un nuevo profesional y ciudadano, y comprende un intenso intercambio de sus docentes con instituciones nacionales e internacionales.

En esta edición conmemorativa se publican diez artículos seleccionados como ejemplo del alto nivel de producción del curso. Cabe destacar que todos los artículos atravesaron en forma normal por las diversas etapas de revisión a cargo de los evaluadores de la Revista *Invenio* y que las demandas consiguientes de estos fueron atendidas por los autores hasta la aprobación final.

El área de Marketing se encuentra representada por los artículos “El marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial”, “Modelo de diagnóstico mercadológico en el sector de servicios”, “El futuro de la cultura de consumo en América Latina.” y “Análisis de los factores determinantes de la decisión de compra del consumidor en el período navideño”.

El área de Gestión de Personas cuenta con el artículo “Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones” y el área de Organizaciones con dos artículos: “Gestión de proyectos internos de TI: un estudio acerca de las 100 mayores empresas de Brasil” y “Oportunidades entre finanzas y estrategia”.

En el campo de la Responsabilidad Social se encuentran los siguientes artículos: “Prácticas de responsabilidad social adoptadas por empresas minoristas y de servicios -de distintos tamaños- en Brasil”, “La Red Tear: un estudio de la implementación de la responsabilidad social empresarial en empresas medianas y pequeñas” y “Responsabilidad global y los ritos cotidianos del no: la violencia contra niños y adolescentes”.

¡Les deseo a todos buena lectura!

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani
Coordinador del PPGA

Programa de Posgrado Maestría y Doctorado en Administración
UNIMEP – Brasil

EL MARKETING SOCIAL, EL MARKETING RELACIONADO CON CAUSAS SOCIALES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

EL CASO DEL SUPERMERCADO PÃO DE AÇÚCAR, DE BRASIL

**Antonio Carlos Giuliani - Thel Augusto Monteiro - Marcelo Socorro Zambon
Cristiane Betanho - Luiz Henrique Lima Faria***

RESUMEN: Los estudios señalan la dificultad de que las organizaciones comprendan la responsabilidad social en las empresas, el marketing social y el marketing relacionado con causas sociales, lo que puede ser un obstáculo para su buen desempeño. Esos conceptos serán presentados como estrategia para divulgar las acciones sociales por parte de organizaciones preocupadas por el bienestar social. Después de la selección de la organización objeto de estudio, se llevó a cabo un análisis sustentado en sus proyectos sociales. Para realizar este análisis se utilizó la estructura piramidal de Carroll (1999), que identifica cuatro conductas que la empresa aborda en sus proyectos: responsabilidad filantrópica, ética, legal y económica.

Palabras clave: marketing social - marketing relacionado con causas sociales - responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT: *Social Marketing, Marketing Related to Social Issues and Corporate Social Responsibility. a Case Study of Pão de Açúcar Supermarket, Brazil.*

Studies evidence how difficult it is for organizations to understand social responsibility, social marketing and marketing related to social issues that may be an obstacle to good performance. These concepts will be presented as a strategy to communicate actions concerned with social welfare for social organizations. After selecting the organization under study, an analysis based on their social projects was performed. The pyramidal structure of Carroll (1999) which identifies four behaviors that the company deals with in its projects: a philanthropic responsibility, ethical, legal and economic, was used in this analysis.

Keywords: social marketing - social cause related marketing - corporate social responsibility.

* *Antonio Carlos Giuliani* es doctor en Administración y Coordinador de la Maestría y el Doctorado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), cgiuliani@unimep.br

Thel Augusto Monteiro es alumno del Programa de Posgrado Doctorado en Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), thel.augusto@terra.com.br

Marcelo Socorro Zambon es alumno del Programa de Posgrado Doctorado en Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), marzambon@uol.com.br

Cristiane Betanho – es doctora en Ingeniería de Producción y profesora-investigadora de la Facultad de Ciencias Empresariales y Gestión de la Universidad Federal de Uberlândia (MG, Brasil) crisbetanho@gmail.com

Luiz Henrique Lima Faria es alumno del Programa de Posgrado Doctorado en Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba y coordinador de los cursos de Administración en el Instituto Federal do Espírito Santo (Brasil), luizlima@ifes.edu.br

Introducción

La sociedad está atravesando muchas dificultades y problemas de naturaleza social, aunque se estén creando y aplicando muchas soluciones. En este sentido, el desarrollo de las prácticas sociales realizadas por las empresas aún se considera reciente y en diversos estudios se verifica la dificultad para que las organizaciones comprendan la responsabilidad social en las empresas, así como el marketing social y el marketing relacionado con causas sociales.

La identificación de lo que las organizaciones pueden hacer y cómo pueden actuar para mejorar la realidad social parece surgir como una estrategia vital para que las empresas sobrevivan, más allá de las acciones que emprendan. Una empresa nunca puede perder de vista que para darle continuidad a sus negocios debe generar ingresos que superen todos sus gastos.

Este estudio tiene como objetivo presentar los conceptos de Marketing Social, Marketing relacionado con causas sociales y Responsabilidad Social Empresarial como estrategias para divulgar las acciones sociales por parte de organizaciones preocupadas por el bienestar social.

La base de este análisis es el Marketing Social como área de conocimiento social aplicado y, en forma más específica, el Marketing relacionado con causas sociales como una de las áreas del Marketing que se encuentra en un momento de fuerte maduración en el contexto de las empresas. Se analizará también la Responsabilidad Social Empresarial, derivada del poder de influencia social de la empresa.

Los objetivos de las empresas, así como los recursos y los medios utilizados para alcanzarlos, pueden generar impactos positivos o negativos en el ambiente, lo que puede repercutir en términos de opinión pública ‘favorable’ o ‘desfavorable’ para la empresa. Los clientes y otros grupos sociales interesados en forma potencial en la empresa pueden reaccionar de modo favorable en la medida en la que concuerden con lo que la empresa está haciendo; sin embargo, pueden cambiar de idea con rapidez, pasando a criticar las acciones adoptadas, lo que influiría de modo negativo en la imagen de la empresa. Frente a esta situación, es decir, la posibilidad de que su marca y sus productos sean mal vistos en el mercado, muchas empresas están intentando responder a las diversas demandas de la sociedad, en particular las que afectan a la calidad del producto o del servicio, al medio ambiente y su conservación. Mostrarse atento y respetuoso con las causas sociales y ambientales se está volviendo no solo una forma de mantener y de aumentar las ganancias, sino de mostrar qué camino está dispuesta a seguir la empresa para atender a sus clientes, para contribuir con la sociedad y para mantenerse enfocada en un futuro sustentable.

Muchas empresas dicen actuar en sociedad de una forma responsable y sostienen que sus acciones se fundamentan en las más diversas causas sociales inherentes a las localidades en las que están instaladas y, además, afirman que se valen del Marketing relacionado con las causas sociales para guiar sus acciones, en especial en lo que hace a la utilización de recursos, e intentar así evitar o disminuir los impactos ambientales. Con la adopción de tales medidas se confía en la posibilidad de reforzar el bienestar colectivo.

A partir de esta afirmación acerca del punto de vista de las empresas, que de por sí solo hace surgir diversos aspectos pasibles de análisis crítico, se propone como reflexión la siguiente pregunta: ¿las empresas comprenden el Marketing Social, el Marketing vinculado a una causa social y la Responsabilidad Social Empresarial o solo practican acciones sociales para asociar su marca a alguna causa que pueda generar simpatía por parte de los clientes y de la sociedad?

La elección de este tema se basó en la importancia de comprender los alcances del marketing, en particular en su condición de Marketing Social y de Marketing relacionado con una causa social. Por lo tanto, es necesario comprender cómo son entendidos y cómo han sido utilizados por las empresas y, en forma complementaria, provocar en los lectores, investigadores y demás interesados en el asunto una reflexión crítica que ayude a entender y dimensionar el impacto positivo de las acciones de Marketing Social tanto para las empresas como para la sociedad.

1. Revisión de la literatura

Esta revisión presenta en forma conceptual al Marketing Social, al Marketing relacionado con una causa social y a la Responsabilidad Social Empresarial y busca esclarecer la función de cada uno de ellos. Además, presenta las cuatro dimensiones del Marketing Social propuesto por Carroll (1979, 1991 y 1999) y discute el mix del Marketing Social.

1.1 Marketing Social: concepto y elementos que lo constituyen

El Marketing Social parece reflejar la condición actual del marketing, que más que nunca hace posible llevar a las empresas a niveles de relación más concretos y duraderos con su público interno y externo y con la sociedad en general. En este sentido, la confianza que la sociedad deposita en relación con cada empresa a través del marketing social hasta puede llevar a que sea comprendido como un tipo de herramienta con potencial para promover transformaciones sociales significativas.

Aunque la expresión “marketing social” pueda ser interpretada y utilizada de diversas maneras, el hecho es que ella surgió en los Estados Unidos de América en 1971, usada por primera vez por los autores Philip Kotler y Gerald Zaltman, que estudiaban en ese momento las aplicaciones del marketing como medio de contribución social en la búsqueda de soluciones para diversas cuestiones sociales. Los autores publicaron aquel año en el *Journal of Marketing* un artículo titulado “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”, en el cual presentaban en forma conceptual al marketing social como el proceso de “creación, implementación y control de programas implementados para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales, que encierra consideraciones relativas a la planificación del producto (cliente), costo, comunicación, conveniencia e investigación de marketing” (Kotler y Zaltman, 1971).

De acuerdo con Andreasen (2002), la meta del marketing social es prevenir o resolver ciertos problemas sociales; en consecuencia, puede ser comprendido e identificado por la finalidad no comercial que busca conseguir.

Para Morgan y Voola (2000) el marketing social es un proceso bastante complejo que encierra la capacidad de convencer al público objetivo de que se involucre en cambios que los profesionales del marketing buscan promover para establecer a partir de allí redes de comunicación y distribución. El foco es que los cambios generados ayuden a resolver problemas sociales conocidos. Esto encierra un trabajo de infraestructura, además de las expectativas por mantener los efectos del cambio o de estimular cambios continuos en el futuro, de manera de eliminar el problema social en cuestión (Souza, Santos, Silva, 2008, p.8).

Kotler y Levi (1992) sostienen que la noción de marketing social comprende la utilización de todas las herramientas del marketing, en la búsqueda de provocar un cambio de comportamiento. Esto sugiere que el estudio del marketing social profundiza el estudio del marketing

tradicional en la medida en que analiza el contexto del individuo, el vivir en sociedad. Al hacer un análisis del contexto existe la posibilidad de que ocurran transformaciones positivas, que pueden cambiar la realidad del mismo individuo y de la sociedad local para mejorarlos.

De acuerdo con Vaz (2003, p. 281), el marketing social también puede ser comprendido como “la modalidad de acción mercadológica institucional que tiene por objetivo principal atenuar o eliminar los problemas sociales, las carencias de la sociedad que se relacionan, en especial, con las cuestiones de higiene y salud pública, trabajo, educación, vivienda, transporte y alimentación”. A partir de este punto de vista, el marketing social puede entenderse como una estrategia de negocios que tiene por objetivo crear una imagen positiva de la empresa, la que busca para eso acciones sociales que le aporten beneficios a la sociedad. La empresa está atenta a las oportunidades de acciones sociales que tengan la mayor notoriedad, o con el mayor potencial de resolución (que tengan las mayores chances de ser resueltas). En otros términos, el marketing social puede emplearse para las acciones empresarias de apoyo a ciertas causas sociales, donde corresponde que la empresa sea conocida por su apoyo directo a una causa y mientras tal apoyo sea utilizado para “promover” a la propia empresa.

En Brasil, según Mendonça y Schommer (2000), la expresión marketing social se ha venido utilizando para explicar la actuación de las empresas en el campo social, hecho que tiene por objetivo obtener un factor diferencial competitivo, sin que esas acciones tengan, necesariamente, la meta de influir en los comportamientos colectivos. Ellos señalan que es creciente el número de empresas que hacen promociones o asocian su imagen a causas sociales como una manera de estimular ventas o de agregar valor a su imagen institucional. En esta concepción, muchas veces el concepto de marketing social se refiere tan solo a los beneficios directos en relación con la empresa, sin vincular esas acciones a cambios de comportamiento o a preocupación por el bienestar social más amplio; este es un error que limita al marketing social y debe ser evitado.

Por su parte, para Souza, Santos y Silva (2008, p.2), el mayor problema de las empresas es “identificar aquella causa de interés social más relevante para su público”, y que sea una causa coherente con los valores y las marcas de la propia empresa. Según estos autores es necesario, en un primer momento, distinguir cuál de las diversas causas sociales posibles se relaciona mejor con los valores existentes e identificados. La importancia de esto es evitar escoger causas sociales que poco o nada tengan que ver con la imagen que los clientes tienen de la empresa, aunque se sabe que, en ciertos casos, la adhesión a determinadas causas puede representar el esfuerzo de la empresa para vincular su marca a nuevos valores y condiciones que juzga importantes.

Al tomar conciencia de que las personas, en forma individual o colectiva, buscan mejores condiciones de vida, lo que incluye el consumo, acceso a la educación, salud y seguridad, entre otros factores, muchas empresas buscan desarrollar acciones que las hagan más conocidas y aceptadas por el público. En consecuencia, esas empresas se concentran en procesos de marketing para alcanzar los resultados esperados y que estén de acuerdo con las expectativas sociales colectivas. En ese momento, el marketing social es fundamental, en modo especial en un contexto en el que las relaciones entre el cliente y la empresa están cada vez más desarrolladas.

1.2 Marketing relacionado con causas sociales

El marketing relacionado con causas sociales puede ser explicado como “hágalo bien, haciendo el bien”. Algunas empresas norteamericanas ya lo utilizaban desde la década de 1980; sin embargo, fue en la década de 1990 que ese concepto de marketing creció. De acuerdo con

Biglione y Woods (2007, p. 8), la agencia de marketing relacionado con causas sociales más conocida de los Estados Unidos, Cone Inc., presentó un concepto amplio en el que dice que el marketing relacionado con causas sociales es “un poderoso posicionamiento utilizado para fortalecer el valor de la marca y para potenciar la imagen corporativa, con un significativo resultado e impacto en la sociedad”.

El Marketing relacionado con causas sociales es una herramienta que se vincula de muchas maneras con la Responsabilidad Social Empresarial, pues actúa como una excelente forma de expresar el compromiso de la empresa responsable ante la sociedad. Sin embargo, es posible considerar que el marketing relacionado con causas sociales sea aún un término restringido, muchas veces poco comprendido y mal utilizado para describir el enorme número de posibilidades y asociaciones que surgen en el escenario empresarial. Según Pringle y Thompson (2000) se lo puede entender como una herramienta estratégica del marketing y del posicionamiento que asocia a una empresa o marca con una cuestión o causa socialmente relevante, para beneficio mutuo.

El Marketing relacionado con causas sociales puede también ser comprendido como la relación directa entre una actividad de consumo y una donación a una empresa. Por ejemplo, AT&T dona un dólar a *The Arbor Day Foundation* (Fundación Día del Árbol) para que plante árboles cuando los consumidores de la empresa aceptan recibir su factura on line desechando la impresa. Por lo tanto, en este caso es una herramienta que busca alinear las estrategias de marketing de la empresa con su actuación social; de este modo, promoviendo causas relevantes para la sociedad genera beneficios para ambos.

Desde el punto de vista de las empresas, es posible afirmar que las acciones de marketing relacionadas con causas sociales hacen posible no solo el aumento de la notoriedad o la mejora de la imagen corporativa, sino también el aumento de la posibilidad de generar nuevos negocios lo que, por consecuencia, tiende a resultar en el aumento de las ganancias a largo plazo. En otras palabras, la empresa le da énfasis a lo que se puede llamar filantropía estratégica.

1.3 Responsabilidad Social Empresarial

Uno de los primeros autores en conceptualizar la Responsabilidad Social Empresarial fue Carroll en 1979. Para el autor, el tema va más allá de una preocupación de gobiernos y de políticos y hoy se encuentra incluido en el desarrollo de las organizaciones. En este sentido, de acuerdo con Alonso, López y Castrucci (2006, p.175), las empresas tomaron conciencia, en primer lugar, de que le deben prestar atención no tan solo a los socios o accionistas del negocio, sino también a todas las personas que de alguna manera se relacionan con él, tales como empleados, proveedores y clientes. Después, las empresas tomaron conciencia de que poseen responsabilidades con la sociedad, no solo con los que se relacionan con ella, sino con toda la sociedad. Esto también puede verse desde la óptica del observador social, el individuo o simple ciudadano que, ya sea cliente o no de una marca, puede tener una opinión formada sobre ella, puede estar atento a sus actos y puede actuar en forma crítica en caso de que perciba que hay algo equivocado en la conducta de la empresa en cuestión.

Por lo tanto, para los autores la Responsabilidad Social Empresarial puede ser vista como un “compromiso con la humanidad en general y una forma de rendición de cuentas de su desempeño basado en la apropiación y en el uso de recursos que originalmente no le pertenecen” (Alonso, López y Castrucci, 2006, p.176).

De acuerdo con Melo Neto y Froes (1999, p. 83), las empresas consumen muchos recursos naturales, sean ellos renovables o no, y lo hacen tanto de forma directa como indirecta. Como tales recursos son patrimonio de la humanidad, las empresas deben, como mínimo, rendirle cuentas a la sociedad a cambio de su uso.

Para Yunus (2008, p. 31) las personas están, en la actualidad, mejor informadas que antes acerca de las “cosas”, buenas y malas, que suceden a partir del accionar de las empresas. Él afirma que los diarios, las revistas, los canales de televisión, las emisoras de radio y, por supuesto, Internet, investigan y divulgan noticias acerca de delitos ambientales, y esa información hace que muchos clientes eviten comprar, por ejemplo, ciertos productos de determinadas empresas. Las personas, en su condición de clientes o no, tienden a reaccionar boicoteando determinada marca cuando descubren que ella procede de forma perjudicial para la sociedad o para el medio ambiente, sobre todo cuando lo opuesto a lo que la empresa hace mal es justo lo que forma parte de los valores más fuertes de la persona.

En la visión de Tachizawa (2011, p. 68) la responsabilidad social se relaciona con los conceptos de gobierno corporativa y de gestión empresarial en situaciones cada vez más complejas, en las cuales las cuestiones ambientales y sociales son cada vez más importantes para el éxito y para la subsistencia del negocio; por lo tanto, las asociaciones de conocimientos reúnen técnicas de áreas específicas y se vuelven cada vez más importantes cuando las empresas buscan transitar un camino que con seguridad sea visto como responsable ante la sociedad. Es lo que ocurre con el marketing, más orientado que nunca hacia las personas, la sociedad y el ambiente, en cuanto los clientes han presentado un posicionamiento más consciente y exigente, atento a los patrones competitivos de las empresas.

Hablar de Responsabilidad Social Empresarial y relacionarla con el marketing no tiene que ver tan solo con la concientización de que se necesitan estrategias de sustentabilidad a largo plazo. En verdad, se incluyen también las preocupaciones por los resultados de las actividades desarrolladas por las empresas y sus efectos, además de la adhesión a tales actividades por el gusto popular del momento, sea que este gusto esté sustentado por información y conocimiento de naturaleza científica o nada más que por un fuerte sentido común de lo que es correcto y de lo que está equivocado por parte de las personas.

En cierto modo la Responsabilidad Social Empresarial en marketing comprende el aproximar a las personas a las organizaciones y viceversa, si recordamos que los clientes o consumidores también son empleados y forman parte de otras empresas. Por lo tanto, la responsabilidad social aparece como una acción transformadora, que según Duarte y Torres (2005) sucede cuando la “empresa actúa de forma estratégica, es decir, se trazan metas para atender a las necesidades sociales, de modo que se garanticen las ganancias de la empresa, así como la satisfacción del cliente y el bienestar social”.

Para Lourenço y Schröder (2003), cuando la empresa busca desarrollar sinergias, tanto con los públicos internos como con los externos, obtiene mayor visibilidad y admiración frente a públicos relevantes para su actuación y con eso se vuelve capaz de ser vista como una empresa ciudadana.

A partir del momento en el que se convierte en una ‘empresa ciudadana’ pasa a comprometerse con la búsqueda de soluciones a problemas de la comunidad local o de las comunidades de su área de actuación. Tiende a valorizar las acciones que a fin de cuentas promuevan una mayor transformación social positiva para las personas y, con esto, el uso del marketing en su estructura está alineado al proyecto de empresa que desea ser, al proyecto de sociedad que desea construir y a la forma como las personas miran y entienden el compromiso de la

empresa con la sociedad, siendo esta, sin duda, una condición muy positiva, aunque bastante compleja y difícil de alcanzar.

1.4 Dimensiones de la Responsabilidad Social

Cuando en 1979 Carroll conceptualizó a la Responsabilidad Social Empresarial estableció cuatro perspectivas que creía necesarias para que las empresas pudiesen comprender la práctica de la responsabilidad social (Carroll, 1999). Su intención era demostrar, por medio de una estructura piramidal, las obligaciones y conductas que las empresas deberían asumir, no solo en su aspecto organizativo, sino también con la sociedad, como se muestra en la Figura 1:

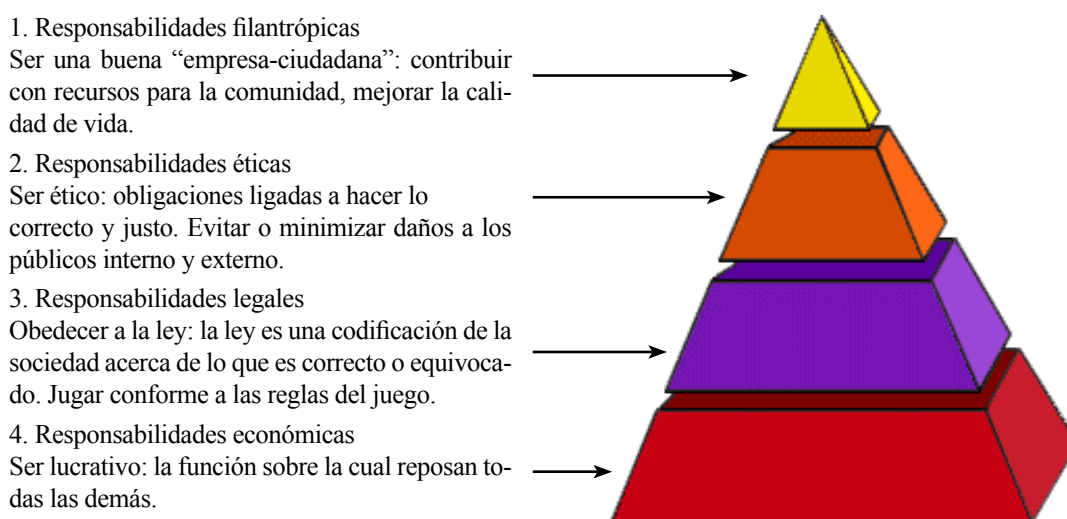


Figura 1: Pirámide de Responsabilidades Sociales
Fuente: Adaptado de Carroll (1999, p. 268)

La pirámide de Carroll sintetiza las relaciones empresariales con expectativas (económicas, legales, éticas y filantrópicas) que la sociedad y las empresas alcanzan en forma simultánea; por lo tanto, ella ha ayudado a muchas empresas a desarrollar sus programas sociales (Giuliani, 2012, p. 182).

El objetivo de fundamentar a la Responsabilidad Social Empresarial y de relacionarla con el Marketing Social muestra que no se puede dejar de verificar a la Responsabilidad Social que le sirve de base, ampliando la comprensión de cómo el marketing promueve la relación de la empresa con la sociedad y qué tipos de valores pueden estar en cuestión.

1.5 Marketing Social, Marketing relacionado con causas sociales y Responsabilidad Social Empresarial: sus especificidades

Para comprender el marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial se elaboró el Cuadro 1 con las especificidades de cada uno de los conceptos.

CUADRO 1 – Especificidades del Marketing Social, el Marketing relacionado con causas sociales y la Responsabilidad Social Empresarial.

Marketing Social	Marketing relacionado con causas sociales	Responsabilidad Social Empresarial
<p>Está asociado a campañas destinadas a cambiar el comportamiento del consumidor.</p> <p>Se trata de una manera de influir en la aceptación de ideas sociales y participar en consideraciones relativas a la planificación del producto, costo, comunicación, conveniencia e investigación.</p>	<p>Está asociado a la existencia de una relación directa entre una determinada actividad de consumo y una donación realizada por la empresa.</p> <p>Se trata de una manera innovadora en que la empresa contribuye con la sociedad, al mismo tiempo que le expresa a su público objetivo sus valores socioambientales y su conducta.</p>	<p>Está asociada a la adopción de políticas como trabajo justo, reciclaje, búsqueda de formas alternativas de generar energía.</p> <p>Se trata de la postura de la empresa para garantizar la calidad de vida a sus empleados, a las personas en general y a las demás demandas de la sociedad.</p>

Fuente: Adaptado y ampliado a partir de Biglione y Woods, 2007, p. 9.

El Cuadro 2 presenta una analogía entre el mix de marketing tradicional y el marketing social, buscando demostrar qué es el producto, el precio, la plaza y la promoción para el marketing social.

CUADRO 2 – Mix del Marketing Social

Producto	El producto social – Son las ideas y los comportamientos relacionados con ellas.
Precio	Costos monetarios y no monetarios relativos al compromiso público para la “adquisición” del producto social.
Plaza	Región que será abordada (donde las ideas serán difundidas y trabajadas) y canales de distribución.
Promoción	Comunicación de la idea o del producto social en sí (entrega del mensaje correctamente), buscando su aceptación y adopción por las personas (consumidores).

Fuente: Adaptado de Kotler y Roberto, 1992.

Después de conocer el compuesto de marketing social, es importante comprender qué significa la causa del marketing social para la empresa, como se presenta en el Cuadro 3. En este sentido, es posible analizar que en el contexto del marketing relacionado con causas sociales lo que se llama relación con la causa es, con exactitud, la posición que la empresa toma en relación con la causa, es decir, como es que ella entiende a la causa y la adopta.

CUADRO 3 – Mix del Marketing relacionado con causas sociales

Mix	La causa	La empresa
Producto	Idea y comportamiento y los bienes.	Busca hacer una asociación positiva de un producto o marca de la empresa, ampliando el reconocimiento a la propia empresa.
Precio	Monetario, compromiso público.	Reconocimiento de los consumidores señalando que pagan un precio justo (monetario o no) por los productos, teniendo como objetivo también provocar el incremento / generación de más ventas de los productos de la empresa.
Plaza	Región de aplicación	Mercado donde se aplicará la campaña, con reflejo en otros mercados / comunidades con el objetivo de ampliar el conocimiento de los productos así como la posición de la empresa, atrayendo más consumidores en las plazas que cubre.
Promoción	Comunicación o público objetivo	Comunicación con los consumidores, presentando la adhesión (del producto/empresa) a ciertas causas, lo que potencia la aceptación general de los productos y marcas de la empresa, con el objetivo de que los clientes hablen bien de la empresa (publicidad positiva) y hablen con la empresa (relación con el cliente).

Fuente: Adaptado de Morais, 2006.

Por otra parte, para la Responsabilidad Social Empresarial, los cuatro elementos del mix de marketing tradicional (producto, precio, plaza y promoción) deben ser comprendidos a partir de la capacidad de la empresa para adoptar y asimilar las políticas que prioricen la calidad de vida en el trabajo y en la sociedad por parte de sus empleados. Estas políticas pueden estimular el reciclaje, por ejemplo, o buscar nuevas formas alternativas y sustentables de generar energía y los demás recursos necesarios para la supervivencia humana. Una forma de expresar esa comprensión se muestra en el Cuadro 4.

CUADRO 4 – Un análisis de la Responsabilidad Social Empresarial a partir del mix de Marketing Social.

Producto	Se representa por el esfuerzo coordinado de los empleados que ejecutan sus tareas en condiciones apropiadas y saludables, desarrollando el sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa y de producir determinado producto o prestar determinado servicio.
Precio	Representa una forma de generar resultados para la empresa que le hace posible pagar los salarios de sus empleados, invertir en otras actividades sociales relevantes y promover el desarrollo de nuevas tecnologías que favorezcan al medio ambiente, entre otras posibilidades.
Plaza	Representa las condiciones ambientales de los locales en los que se atiende a los clientes y consumidores y, más aún, la capacidad de exceder el sentido de plaza incluyendo el sentido de localidad y comunidad, a partir del cual es posible considerar que siempre es necesario el mantenimiento del bienestar estructural del ambiente para generar bienestar en las personas (consumidores o no).

Promoción	Evoca la forma como la empresa piensa y actúa, transmitiendo de esta manera sus valores y sus relaciones a la sociedad. La comunicación consiste en mucho más que el proceso de llamar la atención hacia los productos en venta, ella brinda la imagen empresarial y da margen para la concepción de una identidad empresarial y ética del negocio.
-----------	---

Fuente: Elaborado por los autores.

Se puede percibir la condición indisoluble del Marketing social como elemento que presenta una visión del producto, del precio, de la plaza y de la promoción a partir de lo que se entiende por idea y comportamiento social. Esta condición alimenta la adhesión de las organizaciones y de las personas a determinadas causas sociales que pueden guiar al consumo de los individuos y de los grupos (la acción del Marketing relacionado con una causa social) que, por lo tanto, nace y se fundamenta en el Marketing Social (ideas y comportamientos). Esa realidad es posible porque en los dos contextos (el de las ideas y comportamientos y el del consumo) existe la indexación hacia un sentido amplio de responsabilidad social que incorpora de manera contundente a la realidad de las empresas bases que guiarán su actuación, juicios y conductas frente a determinados casos, fundamentando así lo que se entiende por Responsabilidad Social Empresarial.

2. Metodología

El estudio de carácter exploratorio se dividió en dos fases. En la primera se buscaron, con datos secundarios, las informaciones que orientaran la construcción del marco teórico que permitiese conceptualizar, clasificar y diferenciar al marketing social del marketing relacionado con causas sociales y de la responsabilidad social empresarial. La segunda fase se sirvió de un estudio de caso ilustrativo, de acuerdo con Yin (2001), que consiste en un estudio detallado de un único fenómeno. Para este estudio se seleccionó un supermercado de gran importancia denominado Grupo Pão de Açúcar, una empresa familiar situada en la ciudad de São Paulo, Brasil. Después de la selección de la organización, se procedió al análisis a partir de los proyectos sociales de ésta, identificando si las acciones sociales se pautan en el marketing social o si pueden ser señaladas como estrategias de responsabilidad social.

El análisis se concentró en la estructura piramidal propuesta por Carroll (1999), identificando las conductas que la empresa aborda en sus proyectos como responsabilidad filantrópica, ética, legal y económica.

La selección de la organización se realizó en base a su importancia, volumen de ventas, gran número de clientes atendidos y por los diversos proyectos sociales que posee o con los cuales está involucrada o apoya. De acuerdo al relevamiento realizado, son 39 los proyectos del Grupo Pão de Açúcar, 34 de los cuales se presentan en el Cuadro 5. El objetivo no es presentar y discutir cada proyecto sino, al analizar cada uno de ellos, confirmar la vinculación de la empresa con proyectos sociales que, en muchos casos, son o deberían ser guiados por los principios del Marketing Social.

3. El Grupo Pão de Açúcar

El grupo Pão de Açúcar es en la actualidad la mayor empresa minorista brasileña. Su historia se inició en 1948, cuando Valentim dos Santos Diniz fundó la Dulcería Pão de Açúcar.

car. Poco más de una década después, el negocio se comenzó a expandir con la apertura del primer supermercado en el barrio Jardim Paulista, en São Paulo, que consolidó el comienzo de su crecimiento. Bajo la razón social Companhia Brasileira de Distribuição, cuenta con más de 500 locales en por lo menos doce estados brasileños. Entre sus marcas están los supermercados Pão de Açúcar, Compre Bem, Barateiro, el hipermercado Extra, y negocios de productos electrónicos como Extra Eletro y la red Ponto-Frio.

Una curiosidad del grupo Pão de Açúcar fue la creación, en 1998, del primer supermercado educativo del mundo, el Pão de Açúcar Kids, dedicado a la formación de futuros consumidores más conscientes. El supermercado fue desarrollado para los niños y todas las actividades posibles se realizaban con la presencia de monitores entrenados.

El Grupo se vincula con varios proyectos sociales, lo que la mayoría de las veces se hace por medio del Instituto Pão de Açúcar de Desarrollo Humano que, en general, procura promover el desarrollo humano y social por medio de acciones educativas que buscan la mejora de la calidad de vida. El objetivo es elevar la calidad de la educación, transformar para hacer progresar el comportamiento social por medio del individuo, la familia y la comunidad, y generar valores compartidos y sustentables.

Algunos de los diferentes proyectos sociales desarrollados y apoyados por el grupo Pão de Açúcar se presentan, clasificados en subcategorías, en el Cuadro 5.

CUADRO 5 – Proyectos sociales atendidos por el Instituto Pão de Açúcar de Desarrollo Humano

Subáreas	Proyecto	Resumen
Deporte y salud	Pão de Açúcar Club	Programa de calidad de vida que estimula la práctica de deportes entre los empleados.
	Deportes	Apoyo al atletismo para niños de 7 a 14 años.
	Circuito Extra Bike Brasil	Creado en 2004, ofrece paseos ciclísticos en diversas ciudades brasileñas.
	Circuito Nacional de Carreras	Con pruebas de 10 km en varias capitales brasileñas y con etapas de carreras para niños a lo largo del año.
	Extra Distance 800 km	Prueba de relevos en equipos que pedalean por 800 km, día y noche, sin paradas.
	Maratón Pão de Açúcar de relevos	Evento deportivo que ya cuenta con más de treinta mil participantes cada año.
	Equipo Extra Suzano Racing Team	Está entre los principales equipos de ciclismo brasileños y se compone de doce ciclistas.
	Pão de Açúcar Triathlon	El Grupo es uno de los patrocinadores pioneros de esta modalidad deportiva.

Música y show	Música	Programa de educación musical para niños y jóvenes. Se destaca por asumir las características propias de cada localidad.
	Pão Music	Shows gratuitos realizados en diversas ciudades del país.
	Música en el Parque en Salvador	Shows quincenales (los domingos) que se realizan en el anfiteatro Dorival Caymmi, donado por Extra Hipermercados a la ciudad de Salvador.
	Viva Brasil	Shows realizados en ciudades de Francia para divulgar a Brasil y su cultura.
	Pão de Açúcar Acústico	Mientras los clientes hacen sus compras, pueden apreciar lo mejor de la música brasileña instrumental.
Cultura	Sesión Extra de Cine	Se presentan películas nacionales en forma gratuita para la población de ocho ciudades brasileñas.
	Fuente Multimedia: Parque de Ibirapuera	En 2004, durante la celebración del 450º aniversario de la ciudad de São Paulo, el Grupo donó una nueva fuente multimedia para el parque.
	Grupo Cultural Afroreggae	Busca combatir el racismo y la injusticia racial en las favelas.
	Museo Virtual	Instalado en São Paulo, el visitante disfruta de un “viaje virtual” a los principales museos del mundo.
	Colección todos los Cantos	Producción de libros acerca del universo musical, basada en la antigua Colección “Ouvido Musical”.

Subáreas	Proyecto	Resumen
Educación y desarrollo profesional	Lenguaje	Acciones educativas para el desarrollo del repertorio lingüístico, cultural y decisorio de los participantes con edad entre 11 y 17 años.
	Meninos de Morumbi	Atiende a más de 4000 niños de entre 5 y 17 años, de barrios pobres y favelas de São Paulo.
	Apoyo al proyecto Quiero Leer	Busca erradicar la falta de bibliotecas en más de 1200 ciudades del país.
	La escuela va al Extra	Alumnos de escuelas públicas y privadas van al hipermercado para realizar una visita gratuita y aprender acerca de su gestión.
	Preparación para el trabajo	Destinado a jóvenes de 16 a 18 años, desarrolla competencias profesionales básicas para el mercado de trabajo.

Medio ambiente	Recicle y Gane Extra	Reciclaje de botellas PET y de latas de aluminio.
	Estación de Reciclaje Pão de Açúcar / Unilever	Puestos de recolección voluntaria (recolección selectiva) de embalajes post consumo instalado en más de 100 locales Pão de Açúcar.
	Bolsa retornable	Asociado a la Fundación S.O.S. Mata Atlântica, se ofrecen bolsas retornables con la imagen de animales en extinción de la fauna de Brasil.
	Bolsas biodegradables	Incentivo a la producción de bolsas hechas con material biodegradable, que producen una reducida agresión ambiental.
	Adobo Orgánico Eco-Vida	Basura biodegradable de varios locales es recogida, transformada en adobo orgánico y comercializada.
Salud y asistencia	Apoyo a ABCâncer	Apoyo a la ONG ABCâncer con la venta de pulseras y recaudación de recursos.
	Vacunación contra la Parálisis Infantil	En asociación con la Secretaría de Salud de cada Estado en el que el Grupo está presente. Se vacuna a los niños en forma gratuita contra diversas enfermedades.
	Accesibilidad para todos	Busca mejorar el acceso a los locales y la atención para aquellos que tienen alguna necesidad especial.
	Campaña Nacional de recaudación de abrigos	Se recolectan y se donan abrigos. En asociación con el FUSSESP (Fondo Social de Solidaridad del Estado de São Paulo).
	Campaña Nacional de recolección de libros	Los libros se donan a entidades registradas y necesitadas.
	Campaña de donación de juguetes de Extra	Los juguetes se recaudan en los locales Extra y se donan a instituciones registradas.

Fuente: Elaborado por los autores a partir de informaciones recogidas en el sitio <http://www.grupopaodeacucar.com.br/home.htm>

En el Cuadro 5 se puede observar que el Grupo Pão de Açúcar está involucrado en muchas actividades y proyectos sociales, con lo que demuestra su empeño en relación con las comunidades en las que está presente y con la sociedad brasileña en general. La próxima etapa de nuestro trabajo consiste en el análisis de los proyectos.

4. Análisis de los datos

Las dimensiones propuestas por Carroll (1991) no solo elucidan la posición de las organizaciones frente a la responsabilidad social, sino también dan margen para analizar cómo convertirse en una empresa responsable ante la sociedad y hasta qué punto ese interés será atendido por los gestores de la organización.

Si se considera a la responsabilidad económica (1.ª dimensión) como la base de la pirámide propuesta por el autor, es claro que esta responsabilidad remite al hecho de que cualquier empresa debe ser lucrativa, al ser esta su primera responsabilidad social; a fin de cuentas las organizaciones, en especial las empresas, representan la unidad económica básica de cualquier sociedad. En consecuencia, las empresas tienen la responsabilidad de producir bienes y servicios que la sociedad demanda, y deben venderlos con cierta ganancia. Por lo

tanto, todas las actividades sociales que una empresa realiza estarán apoyadas siempre en su responsabilidad económica; sin ella no podría subsistir. En el caso del Grupo Pão de Açúcar, todos los proyectos sociales que desarrolla o apoya se basan en la capacidad económica del Grupo, que es capaz de disponer de los recursos que los hagan viables. En otras palabras, los proyectos sociales del Grupo Pão de Açúcar no se destacan por su potencial de producir un retorno financiero directo, sino por el de generar reconocimiento social que le da fuerza positiva al Grupo y a sus marcas, al hacer de él y de sus marcas una opción que el cliente escoge, lo que culmina con un retorno financiero. Según Barbieri y Cajazeira (2009) las otras tres dimensiones (legal, ética y filantrópica) están condicionadas de modo intrínseco a la responsabilidad económica.

La segunda dimensión, la responsabilidad legal, corresponde al momento en el que la sociedad aprueba el sistema económico (responsabilidad económica) de la empresa y entonces da permiso para que ella inicie sus actividades productivas. Esto en verdad representa hacer efectivo un contrato social (empresa y sociedad) que establece las reglas (leyes) bajo las cuales debe operar la empresa. Cuando el Grupo Pão de Açúcar desarrolla un proyecto social no solo sigue las expectativas sociales y atiende a la legislación vigente, sino también se preocupa por el reconocimiento positivo que ese proyecto puede generar y, por cierto, se preocupa aún más por los efectos negativos si un proyecto no cumpliera en debida forma con las leyes.

La tercera dimensión, la responsabilidad ética, aunque tenga fundamentos legales y de condiciones económicas, se destaca por incluir comportamientos y actividades no considerados por leyes o por aspectos económicos, pero que representan expectativas de los miembros de la sociedad en que la empresa se encuentra inserta. El gran paso de la responsabilidad ética es ir más allá del 'actuar conforme lo determina la ley' y concebir un sentido de obligación de hacer lo que es correcto y justo. Con esto busca evitar o disminuir ciertas consecuencias negativas inherentes a la actividad de las empresas, minimizando los daños a las personas, a la sociedad o al medio ambiente. En este sentido, entre los proyectos del Grupo Pão de Açúcar se destacan, por ejemplo, los culturales, de educación y desarrollo profesional, medio ambiente, salud y asistencia. Tales proyectos revelan el compromiso para generar concientización y la capacidad consecuente de las personas de involucrarse en causas diversas y aun de exigir, por medio de enfrentamientos, a las empresas y demás responsables (como los gobiernos) una postura correcta, a la que llamamos ética.

La cuarta dimensión (responsabilidad filantrópica) representa la capacidad de hacer el bien sin que exista necesariamente una condición o señal proveniente de la sociedad que implique fidelización. Las actividades propuestas quedan a cargo de los juicios y elecciones de los que administran la empresa. Esto es importante, en especial, porque revela que la empresa elige hacer el bien sin una circunstancia específica que condicione su actuación a un resultado positivo esperado y que promueva, por ejemplo, el incremento de las ventas. En verdad, esta dimensión revela la capacidad de las personas que ocupan cargos con poder decisorio para llevar a la empresa a actuar de determinada manera que le traiga felicidad y bienestar a la comunidad, sin condicionar las iniciativas o actividades a un parámetro de ventas o a un retorno financiero. Esta dimensión se evidencia en el Grupo Pão de Açúcar cuando desarrolla proyectos como los de deportes y salud, música y shows o proyectos culturales, en la medida en que no hay un objetivo o una medida relacionada con la venta de productos y sí las expectativas de la sociedad para que la empresa se comporte y actúe como si se tratase de un buen ciudadano.

Si partimos del análisis de la pirámide de Carroll (1991), es posible considerar que cada

una de las dimensiones propuestas por el autor (económica, legal, ética y filantrópica) puede afectar a la realidad de la empresa en forma puntual, pero lo más contundente es la comprensión de que la interacción de las diversas dimensiones es lo que hace posible la existencia de una empresa atenta a las demandas de la sociedad y que pueda ser bien vista y aceptada por ella. Por lo que parece, no es el aislamiento de las dimensiones propuestas por Carroll lo que genera la fuerza necesaria para el desarrollo sustentable de las empresas frente a los anhelos de la sociedad, sino la integración de las dimensiones y el alineamiento de las personas involucradas con iniciativas que, de hecho, puedan generar bienestar social.

Por lo tanto, es posible decir que el Grupo Pão de Açúcar fundamenta sus acciones y proyectos sociales en el Marketing Social, porque muchos de sus proyectos buscan cambiar el comportamiento de las personas y de los consumidores, en relación con ciertas cuestiones sociales relevantes, generando un mayor compromiso del público objetivo y conocimiento acerca de la realidad en sí. Ejemplo de esto ocurre en los proyectos Grupo Cultural Afroreggae, Lenguaje, La escuela va al Extra, Bolsa retornable y Bolsas biodegradables.

5. Consideraciones finales

El estudio señala que el Marketing Social está asociado a campañas que buscan cambiar el comportamiento de las personas, del consumidor, en relación con cuestiones sociales relevantes, por lo tanto, se refiere a una manera de influir a favor de la aceptación de ideas sociales relevantes. Por su parte, el Marketing vinculado a una causa social se asocia a la existencia de una relación directa entre una determinada actividad de consumo y una donación realizada por la empresa a aquella causa. Por su lado, la Responsabilidad Social Empresarial está asociada a la adopción de políticas como trabajo justo, reciclaje, búsqueda de formas alternativas de generar energía; por lo tanto, políticas que tratan sobre la postura de la empresa para garantizar la calidad de vida de sus empleados y demás personas.

El punto inicial del estudio se articuló en torno a la pregunta: “¿Las empresas comprenden el marketing social, el marketing relacionado con una causa social y la responsabilidad social empresarial o tan solo practican acciones sociales para asociar a su marca con alguna causa que pueda generar simpatía por parte de los clientes y de la sociedad?”. A partir de aquí, el estudio permitió conceptualizar y señalar las diferencias entre el Marketing Social, el Marketing relacionado con una causa social y la Responsabilidad Social Empresarial, aunque las organizaciones preocupadas por el bienestar social vengán adoptando acciones sociales de forma mixta, atendiendo a las prácticas del marketing social, causa social y responsabilidad social y con conocimiento de que las ganancias pueden aumentar cuando se involucran en prácticas sociales que garanticen lucros sustentables y promuevan iniciativas que puedan hacer del mundo y de la sociedad local un lugar más consciente y atento a los valores que promuevan el bienestar social. Al analizar las iniciativas del Grupo Pão de Açúcar, considerando el empeño evidente necesario para desarrollar y ejecutar cada proyecto y su relevancia, se hace posible afirmar que el Grupo Pão de Açúcar adopta prácticas de responsabilidad social empresarial bien construidas y coordinadas, basadas en acciones de Marketing Social. Por lo tanto, para la empresa las acciones mercadológicas relativas a causas sociales no son tan solo estrategias oportunistas, sino que revelan su compromiso mayor, que es formar parte de la sociedad y contribuir con ella.

Se comprueba que el marketing se aplica para alcanzar la satisfacción social en forma individual o colectiva y si partimos de la orientación de que las organizaciones que buscan

el lucro eligen alternativas para ser conocidas, aceptadas y para alcanzar sus metas, siempre será necesario discutir de qué manera actúan esas organizaciones en la perspectiva del marketing social. Podemos reflexionar: ¿las empresas actúan de la forma en que lo hacen porque son responsables ante la sociedad o es tan solo porque es una manera de aumentar los ingresos y, en consecuencia, la ganancia? Otra pregunta posible es la siguiente: ¿las empresas son responsables ante la sociedad o solo se apropian del discurso de la responsabilidad social? Esta es una pregunta que puede ser la base de un nuevo estudio que contribuya al avance de las prácticas sociales en las organizaciones.

Mas allá del enfoque mercadológico, se verificó una diferencia en el Marketing Social y, a partir de la reflexión en torno a la conducta de las empresas, se puede elegir entre centrarse en el ser humano y en su bienestar como forma de desarrollar y ampliar las ganancias o no hacer nada y mantenerse focalizado en “producir y vender” para el máximo de personas posibles. Es factible que la primera opción presente ventajas y revele el camino que el marketing está transitando en el contexto actual bajo el enfoque de la sustentabilidad.

Recibido: 04/05/12. Aceptado: 05/07/12.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Félix Ruiz; López, Francisco Granizo; Castrucci, Plínio de Lauro. *Curso de Ética em Administração*. São Paulo, Atlas, 2006.
- Andreasen, A. R. *Ética e marketing social*. São Paulo, Futura, 2002.
- Barbieri, J. C.; Cajazeira, J. E. R. *Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável*. São Paulo, Saraiva, 2009.
- Biglione, Ana; Woods, Márcia Kalvon (Organizadoras). *Guia Prático de Marketing de Relacionado a Causas: diretrizes e casos*. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). São Paulo, 2007. Disponível en: http://assets.wwf.org.br/downloads/guia_mrc_idis.pdf. Consultado:el 10/02/2012.
- Carroll, Archie B. “A three-dimensional conceptual model of corporate performance” en *Academy of Management*, 1979, Vol. 4, p. 497-505.
- Carroll, Archie B. “Corporate Social Responsibility” en *Business and Society*. 1999, Vol. 38, p. 268-295.
- Carroll, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business*, jul./aug., 1991, p.44.
- De Souza, Rônei Rocha Barreto; Santos, Fabio Abreu; Da Silva, Fernando Luís. O marketing e sua relação com questões sociais: evolução e delimitação conceitual. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Natal, RN, 2 a 6 de set. 2008. Disponível em: <http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/ci/cmercadologica/textos_novos/publicidade/O%20Marketing%20e%20sua%20rela%20E7%E3%20com%20quest%20F5es%20sociais%20-%20evolu%20E7%E3%20e%20delimita%20E7%E3%20conceitual.pdf>
- Duarte, C; Torres, J. Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais. En: Responsabilidade Social das Empresas – a contribuição das universidades, volume 4. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2005.
- Giuliani, Antonio Carlos. (Organizador) *Marketing de Varejo Contemporâneo*. Itu: Ottoni Editora, 2012.
- Grupo Pão de Açúcar. <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/home.htm>>, acessado em 09/01/2012.
- Kotler, Philip, Zaltman, Gerald. (1971) Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing* 35:3-12.
- Kotler, Philip; Roberto, Eduardo L. *Marketing Social: estratégia para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- Lourenço, A. G.; Schröder, D. S. Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais. En: Responsabilidade Social das Empresas – a contribuição das universidades, volume 4. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2005.
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. Responsabilidade Social e Cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

- Mendonça, P. M. E.; Schommer, P. C. O Marketing e suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas, CD-ROM, Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 24. 2000, Anais Florianópolis: ANPAD, 2000.
- Morais, M. R. B. Marketing Social: os reflexos na relação entre empresas e consumidores. 2006. 91 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2006.
- Morgan, P., Voola, R. Integrated Marketing Communications (Imc) in a Social Marketing Context: An Application to Practice – Drug and Alcohol Treatment Services. Visionary Marketing the 21st century: Facing the Challenge, Anzmac, 2000.
- Pringle, Hamish; Thompson, Marjorie. Marketing Social: marketing para causas sociais e a construção das marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.
- Tachizawa, Takeshy. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focados na realidade brasileira. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- Vaz, Gil N. Marketing Institucional: o mercado de ideias e imagens. São Paulo: Pioneira, 2003.
- Yin, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Yunus, Muhammad. O Banheiro dos Pobres: a revolução do microcrédito que ajudou os pobres de dezenas de países. São Paulo: Ática, 2008.

MODELO DE DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO EN EL SECTOR DE SERVICIOS

**Aléssio Bessa Sarquis - Nadia Kassouf Pizzinatto - Ronie Galeano
Teresa Cristina Dias de Toledo Pitombo - Marcelo Fernandes Pereira ***

RESUMEN: El artículo aborda al diagnóstico mercadológico como un proceso que comprende el examen de factores que afectan al desempeño del marketing de la organización y presenta la propuesta de un modelo sugerido para su implementación en el sector de servicios en la etapa de la planificación del marketing. Este estudio puede caracterizarse como empírico, exploratorio, cualitativo y con la forma de un estudio de caso cuya investigación de campo incluyó observación directa participante, entrevista en profundidad y análisis de documentos internos. Los resultados muestran un análisis teórico-práctico y las limitaciones del modelo implementado, cuando se lo compara con el modelo de diagnóstico presentado en el marco teórico.

Palabras clave: marketing de servicios - planificación del marketing - diagnóstico mercadológico.

ABSTRACT: *Diagnostic Model Marketing Strength in the Service Sector*

This paper discusses marketing as a diagnostic process that includes the consideration of factors that affect organization's marketing performance by submitting the proposal for a suggested model to be implemented in the service sector at the planning phase of marketing. This study may be characterized as empirical, qualitative, exploratory, and as a case study that includes participant direct observation in field research, interviews and analysis of internal documents. The results evidence theoretical and practical analysis as well as the limitations of the implemented model when compared with the diagnostic model presented in the theoretical framework.

Keywords: marketing services, marketing planning, marketing strength diagnosis.

* *Aléssio Bessa Sarquis* es Profesor del Programa de Posgrado Maestría en Administración de la Universidad do Sul de Santa Catarina (Brasil), alessio.sarquis@ig.com.br

Nadia Kassouf Pizzinatto es doctora en Mercadotecnia y profesora-investigadora del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), nkpizzinat@unimep.br

Ronie Galeano es alumno del Programa de Posgrado Doctorado en Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), profesor de la Universidad Federal do Rio Grande do Norte, roniegaleano@ufrnet.br

Teresa Cristina Dias de Toledo Pitombo es alumna del Programa de Posgrado Doctorado en Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), profesora del MBA en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), tepitombo@gmail.com

Marcelo Fernandes Pereira es alumno del Programa de Posgrado Maestría en Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba, profesor y coordinador del curso de Administración de la Faculdade Sudoeste Paulista (FSP) (Brasil), seine@uol.com.br

Introducción

El proceso de planificación de la gestión mercadológica se inicia con la realización del diagnóstico, en el cual las oportunidades y amenazas del mercado y los puntos fuertes y débiles de la organización le dan sustento a la definición de los objetivos y estrategias del marketing. En la literatura del área, autores como Dickson (2001) y Ferrell y Hartline (2011) denominan a este proceso “análisis de la situación de marketing”, mientras que McDonald (2006) y Lambin (2006) lo definen como “auditoría de marketing”. De acuerdo con Westwood (2006), un diagnóstico mercadológico comprende un examen detallado de las estrategias, actividades y aspectos del ambiente de marketing de la organización, que incluye el análisis de mercados, clientes y competidores.

El proceso de planificación ha sido abordado con bastante frecuencia en la literatura de marketing. Existen, incluso, diversos estudios académicos relevantes sobre el asunto, tanto internacionales como nacionales (McDonald 1982; Greenley, 1987; Estolano, 2002; Moreira; Tavares; Carvalho, 2009; Taghian, 2010). Mientras tanto, no sucede lo mismo con los modelos de elaboración de diagnósticos, un tema que ha sido tratado por muchos autores con relativa superficialidad (restringiéndose al Análisis SWOT), profundizando solo algunas de las actividades componentes de ese proceso o sin abordarlo de manera sistematizada. Esto ya fue señalado por Campomar e Ikeda (2006) cuando afirmaron que algunos aspectos de la planificación del marketing no estaban aún estudiados en profundidad. Una consulta a la base de anales electrónicos de los eventos de la Asociación de Posgrado e Investigación en Administración (ANPAD) reveló que son raras las investigaciones acerca del diagnóstico mercadológico en el sector de servicios y que en el medio académico no existe mucha explicación acerca de modelos de elaboración de diagnósticos empleados por empresas pequeñas y medianas.

Se han identificado algunas deficiencias en la práctica de planificación y de *marketing* en las organizaciones de servicios. Moreira, Tavares y Carvalho (2009) han señalado empresas donde los diagnósticos se hacen de manera subjetiva, sin ningún análisis de los escenarios, indicadores de desempeño o cuantificación de metas. Souza (2011) analizó el proceso de planificación de una organización afamada y concluyó que los análisis de diagnóstico se ejecutaron de manera poco estructurada. Los estudios realizados por Amaral (2004) en servicios contables, Gomes (2009) en servicios educativos y Santos (2010) en servicios de abogacía señalaron también deficiencias en la planificación y en el *marketing* de las organizaciones. Esas deficiencias pueden estar vinculadas con la complejidad de la ejecución de los diagnósticos mercadológicos, algo que requiere conocimiento, un modelo de elaboración y datos apropiados.

En este contexto, el presente estudio asume el siguiente problema de investigación: ¿cómo ejecutan las organizaciones de servicios el diagnóstico mercadológico en el proceso de planificación de las estrategias de marketing? Aún cabe otra pregunta: ¿la práctica empresarial de diagnóstico en el sector de servicios resiste a la confrontación teoría-práctica? De este modo, el estudio busca conocer la práctica de diagnóstico mercadológico como etapa de la planificación del marketing en el sector de servicios; en especial, pretende identificar las actividades realizadas en la preparación, recolección de datos, análisis y síntesis de los resultados en relación con la implementación de diagnósticos mercadológicos.

Este artículo presenta un nuevo modelo de elaboración de diagnóstico mercadológico, así como todo el proceso de su implementación, tomando como objeto de estudio a *ABS Eventos*, una organización ubicada en el estado de Santa Catarina, con casi veinte años de actuación en el sector de servicios, en el ramo de eventos empresariales. Los resultados, por

señalar limitaciones y deficiencias en la implementación del modelo así como un análisis comparativo con el marco teórico, contribuyen al avance de las investigaciones en el área así como a la gestión empresarial.

Marco Teórico

Esta sección describe la fundamentación teórica utilizada en la conducción de la investigación de campo y ubica al presente estudio dentro de su gran área de investigación. Aborda también las cuestiones de la planificación de marketing, el diagnóstico mercadológico como etapa de la planificación y el modelo de elaboración de diagnósticos mercadológicos.

Planificación del marketing

En apariencia, en las organizaciones de servicios no se comprende bien la planificación del marketing. Se la asocia, con frecuencia, a la elaboración de una lista o un programa de acciones o al presupuesto del marketing. Aunque ya haya sido señalada por Cousins (1991), en un estudio que comprendió a 385 organizaciones, esa falla de comprensión aún se encuentra presente. Aunque elaborar listas de acciones o proyecciones presupuestarias requiera alguna planificación, hoy se sabe que la planificación del marketing trasciende a la simple ejecución de esas actividades.

En el contexto de la organización, planificar significa trazar, elaborar o desarrollar planes de acción. De acuerdo con Kurtz (2008, p. 37), planificar es “el proceso de anticipar el futuro y determinar cursos de acción para alcanzar objetivos organizacionales” establecidos. En el ámbito del marketing, la planificación abarca el proceso de reflexión y toma de decisiones acerca de objetivos y estrategias de la organización en esta materia en un período de tiempo dado, tomando en consideración la situación y el desempeño actual, la evolución del ambiente y los recursos disponibles. Una definición que se cita con frecuencia es la de Westwood (2006, p. 12), según la cual encierra “métodos de aplicación de los recursos de marketing para alcanzar los objetivos de marketing de la organización”.

La literatura ha distinguido con propiedad entre la planificación de marketing y la planificación estratégica corporativa (Notarantonio; Quigley; Cardente, 2000; Campomar; Ikeda, 2006; Kotler; Keller, 2006; Pizzinatto; Silva, 2009). La diferencia se encuentra, en especial, en la amplitud temporal, el alcance funcional y el nivel de ejecución de la planificación. La primera tiene amplitud anual, alcanza tan solo a las atribuciones funcionales del marketing y la ejecución ocurre a nivel de la gerencia de marketing y ventas de la organización, lo que caracteriza a una planificación táctico-funcional. La segunda, por su parte, tiene amplitud plurianual (más de dos años), alcanza a diversas áreas funcionales (por ejemplo: producción, recursos humanos, finanzas y marketing) y su ejecución se produce en el nivel de la alta administración.

A largo plazo, la planificación es fundamental en el ambiente de negocios, dado que el desarrollo de la organización depende de su capacidad para anticipar y adaptarse a la evolución de los mercados (Lambin, 2006). En este sentido, varios estudios han evaluado la importancia de la planificación estratégica y del marketing en las organizaciones, en diferentes sectores o ramos de actividad. Un estudio clásico en organizaciones manufactureras, el de Baker y Thompson (1956), mostró el impacto positivo de la planificación en relación con las ganancias de la organización. En el sector de servicios, uno de los estudios más citados, el

de Hopkins y Hopkins (1997), testeó en forma empírica la relación causal entre planificación estratégica y desempeño financiero, y sus resultados revelaron que el desempeño financiero es mejor cuando hay una mejor planificación.

El panel de investigación de *PricewaterhouseCoopers* y de *BSI Global Research Inc.*, denominado *Trendsetter Barometer*, del cual participan empresas de capital cerrado de los EUA, reveló hace poco tiempo que dos tercios de las organizaciones que tienen una elevada tasa de crecimiento cuentan con planificación estratégica formalizada y que esas organizaciones presentaron una tasa de crecimiento mayor que las que no la realizan (Paley, 2006). El estudio más reciente que identificamos fue hecho por Taghian (2010) en 216 organizaciones y señaló también la existencia de una asociación positiva entre las variables “orientación en relación con el mercado”, “planificación de marketing” y “desempeño del negocio”.

En efecto, esos estudios indican que la práctica de planificación de marketing es beneficiosa para las organizaciones. Cuando se lleva a cabo de forma adecuada, esa planificación hace posible, por ejemplo, identificar con anticipación oportunidades y amenazas del mercado; dirigir con más rapidez a la empresa hacia mercados más atractivos; acompañar de modo proactivo la evolución del ambiente externo; establecer con consistencia ventajas competitivas más sustentables; mejorar la comunicación interna (y la integración) entre los diferentes ejecutivos y áreas de la organización; optimizar la orientación de los recursos de marketing de la organización. Es posible que, en función de esos beneficios, existan en la actualidad muchos ejecutivos de marketing interesados en desarrollar actividades de planificación.

Diagnóstico mercadológico

En el contexto organizativo, Grave y Seixas (1998) definieron al diagnóstico como una herramienta de construcción de conocimiento acerca de la realidad de la organización, algo que permite la evaluación del desempeño, la previsión del comportamiento de las variables ambientales y la toma de decisiones en relación con estrategias. En el ámbito mercadológico, ese diagnóstico incluye el examen sistemático de los factores que afectan el desempeño del marketing de la organización en un período de tiempo dado (McDonald, 2005, 2006; Westwood, 2006; Hudson, 2010); esta evaluación comprende aspectos cualitativos y cuantitativos del ambiente interno, del mercado sectorial, de clientes y segmentos, de competidores y de otras variables relevantes para determinar la probable situación de marketing de la organización.

A lo largo del tiempo, esta herramienta ha sido recomendada para diferentes aplicaciones y finalidades. En marketing, se puede realizar un diagnóstico para apoyar decisiones de planificación (Ferrell; Hartline, 2011), y es posible que esa sea la aplicación más frecuente; para orientar la definición de negocios, la selección de mercados-objetivo y la determinación de estrategias (Perreault; McCarthy, 2004); para evaluar las actividades en busca de problemas en el ámbito general o en estrategias específicas (Notarantonio; Quigley; Cardente, 2000); para tomar decisiones complejas que requieran del trabajo simultáneo de diferentes variables mercadológicas (Campomar; Ikeda, 2006).

Los diagnósticos mercadológicos necesitan tener propósitos bien definidos. Esos propósitos representan los objetivos del diagnóstico, cuestiones específicas acerca de resultados esperados. Esta recomendación fue dada en principio por Hooley, Saunders y Piercy (2008), que la ilustraron con los siguientes propósitos: ¿qué está haciendo la organización?, ¿qué está ocurriendo en el ambiente?, ¿qué podría estar haciendo la organización? Hace poco tiempo

esta recomendación fue compartida por Pizzinatto y Silva (2009), que presentan ejemplos de propósitos específicos: ¿cómo es el desempeño de la organización en relación con el de los competidores?, ¿cuál ha sido la evolución de los costos, ventas, ganancias y cuota de mercado por marca, producto, región de ventas, vendedor y canales de distribución?, ¿qué tendencias hacen posible lanzamientos o mejorías en los productos? Diagnósticos con propósitos bien definidos tienden a estar mejor dirigidos y a generar resultados más significativos para la organización.

Es posible que el diagnóstico mercadológico sea la etapa más compleja y desafiante de la planificación del marketing. En general, requiere el relevamiento de gran cantidad de datos e informaciones, la evaluación de numerosas variables ambientales y la necesidad de aplicar técnicas y metodologías de análisis especializadas. Esta etapa enfrenta también varios riesgos relevantes, como la obtención de datos o informaciones sin validez o confiabilidad, la dificultad para obtener los datos e informaciones necesarios, el error de interpretación en los análisis y la presentación de recomendaciones inadecuadas. Desde luego, esta etapa se puede atravesar mejor si se la conduce de acuerdo con un modelo apropiado para su elaboración.

Modelo de elaboración del diagnóstico mercadológico propuesto

Varios autores investigadores han sugerido que, además de informaciones, inteligencia analítica y creatividad, un diagnóstico mercadológico requiere de un modelo de elaboración apropiado (McDonald, 2006; Ferrell; Hartline, 2011). En consecuencia, la Figura 1 presenta un modelo de elaboración de diagnóstico mercadológico aplicable a las organizaciones de servicios. El modelo describe en cinco etapas las actividades que se deben ejecutar en el proceso de diagnóstico mercadológico: la preparación del diagnóstico, la recolección de los datos, la preparación del análisis, la ejecución del análisis y la sistematización de los resultados.

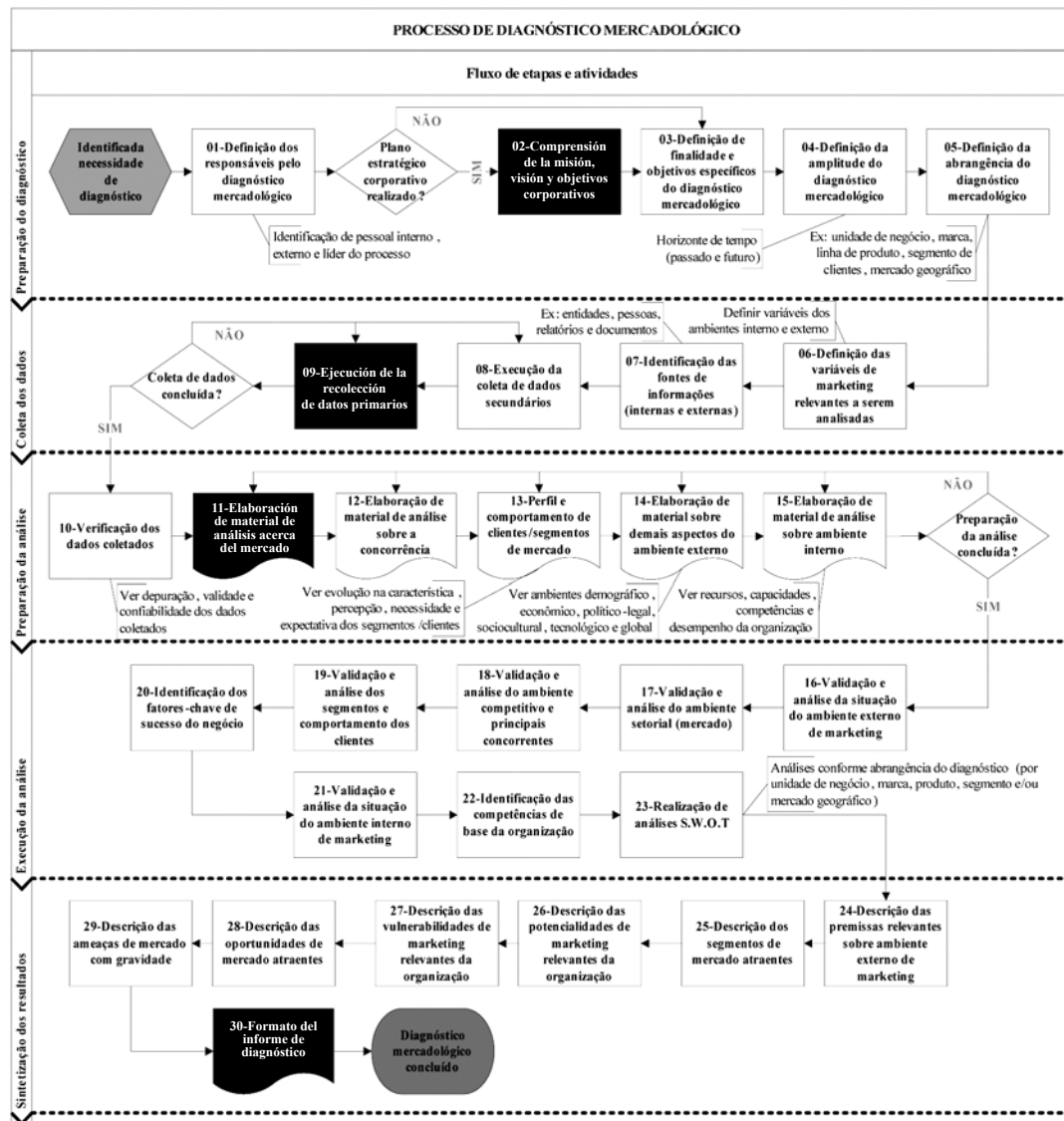


Figura 1 - Modelo de elaboração de diagnóstico mercadológico

Fuente: Elaborado por los autores, basado en McDonald (2005); Lambin (2006); Lehmann y Winer (2007); Hudson (2010); Ferrell y Hartline (2011).

Preparación del diagnóstico

La etapa inicial del modelo prevé las actividades de organización y toma de decisiones acerca del proceso de diagnóstico que se va a iniciar. Comienza con la definición de los responsables del diagnóstico, los que estarán encargados de las actividades de recolección de datos, análisis y sistematización de los resultados; esa tarea les compete a los profesionales de marketing, pero conviene involucrar a profesionales de áreas vinculadas, como finanzas, recursos humanos, distribución, logística y producción. El siguiente paso es la comprensión previa de la misión, visión y objetivos de la organización; la definición de los propósitos del diagnóstico

y la delimitación de su amplitud temporal, es decir, el período de tiempo pasado o futuro que será analizado. Esta etapa se cierra con la definición del alcance del diagnóstico, que incluye decidir si la evaluación debe comprender a toda la organización o solo a determinada unidad de negocios, marca, línea de productos, segmento de clientes o mercado geográfico.

Recolección de datos

La segunda etapa comprende las actividades relativas a la recolección de los datos necesarios para el diagnóstico. Comienza con la definición de las variables que serán medidas, o sea, los factores, características y elementos ambientales que afectan al desempeño de la organización. La tarea encierra la selección de las variables relevantes, aquellas capaces de explicar en forma efectiva el desempeño de marketing de la organización, y la elaboración de los instrumentos necesarios para la recolección de datos. En la literatura existen distintos ejemplos de variables relevantes que pertenecen al ámbito interno (King; Cleland, 1974; Kotler; Keller, 2006; Hudson, 2010) y externo de la organización (Judd; Tims, 2001; Narayanan; Fahey, 2001; Lehmann; Winer, 2007). En esta etapa se procede también a la definición de las fuentes de información y a la búsqueda de las informaciones necesarias. La definición de las fuentes comprende la identificación de personas, entidades, sistemas, bancos de datos, documentos y cualquier otro recurso capaz de proveer los datos e informaciones necesarias para efectuar el diagnóstico. Se pueden encontrar buenos ejemplos de esas fuentes en Porter (2005) y Pizzinatto y Silva (2009). La búsqueda de informaciones supone la recolección de datos secundarios y, *a posteriori*, de datos primarios. La procura de estos últimos tiende a requerir el uso de técnicas y métodos de investigación de campo, tales como la observación, la entrevista personal, grupos focales, encuestas de opinión o experimentos.

Preparación del análisis

La tercera etapa del modelo prevé las actividades de verificación y de tratamiento de los datos recolectados. La verificación (*data cleansing*) consiste en la detección, limpieza y corrección de datos ambiguos, redundantes, incompletos o equivocados para el propósito del diagnóstico. El tratamiento de los datos comprende la elaboración de materiales de preparación del análisis, que incluye la selección, clasificación, condensación y formato de datos e informaciones relevantes y el empleo de metodologías y herramientas que hacen posible la interpretación adecuada de los datos e informaciones recolectados. En esta etapa, se han empleado diversas metodologías y herramientas de análisis, tales como: Matriz de Crecimiento Mercados-Productos (Ansoff, 1965), Ciclo de Vida del Producto (Kotler; Keller, 2006), Matriz *Boston Consulting Group* (Stern; Deimler, 2006), Matriz GE/McKinsey (Hax; Majluf, 1984), Modelo Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 2005), Modelo de Estrategias Competitivas (Miles; Snow, 1978; Porter, 2005), Curva de Clasificación ABC (Wyckoff, 1984), Mapa de Posicionamiento de Marcas (Lovelock; Wright, 2001), Diseño de Procesos de Servicios (Shostack, 1984) y Mapas de Competidores (Kotler; Keller, 2006). En la actualidad, las planillas electrónicas y los *software* especializados han convertido en una herramienta frecuente el uso de esas metodologías y de recursos visuales en la preparación de materiales para análisis (gráficos, tablas y cuadros).

Ejecución del análisis.

La cuarta etapa contiene las actividades de evaluación y discusión de las variables e informaciones que afectan el desempeño de marketing de la organización. Comienza con las actividades de análisis externo —que incluye la evaluación de los aspectos generales del ambiente externo, del ambiente sectorial de la industria, del ambiente competitivo, del perfil y del comportamiento de los clientes y de sus segmentos— y con la identificación de los factores clave del éxito del negocio. De inmediato, se llevan a cabo las actividades de análisis interno, aquellas relacionadas con la evaluación del ambiente interno de marketing y la identificación de las competencias básicas de la organización.

Esta etapa se cierra con la aplicación del análisis SWOT, que sostiene las discusiones acerca de potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades y amenazas, de acuerdo con el alcance del diagnóstico. Esta metodología para la planificación estratégica, que fue propuesta originalmente por Andrews (1971), ha sido empleada con amplitud en diagnósticos mercadológicos.

Síntesis de los resultados.

La etapa final prevé las actividades de síntesis de los resultados y de elaboración del informe final. De acuerdo con el modelo, la síntesis de los resultados comprende la descripción, basada en premisas relevantes, del ambiente externo del marketing, segmentos del mercado, potencialidades y vulnerabilidades, y amenazas y oportunidades de mercado. La elaboración del informe final encierra las actividades de formato y producción del documento de diagnóstico, que debe presentar de forma organizada los resultados de las cuestiones clave que se relacionan con los objetivos del diagnóstico y la conclusión final acerca de la situación de marketing de la organización.

Procedimientos Metodológicos

De acuerdo con Malhotra (2010), este estudio puede ser clasificado como exploratorio, cualitativo, con investigación de campo en la forma de un estudio de caso. El carácter exploratorio-cualitativo del estudio se justifica por abordar un asunto revelador (diagnóstico mercadológico en organizaciones de servicios) y por investigar una realidad compleja y multifacética.

Los estudios de esta naturaleza presentan más variables de investigación que elementos de muestra y, por esta razón, requieren de variedad de fuentes de información, como aconsejan Denzin y Lincoln (2005). Por este motivo, se emplearon diferentes fuentes, tanto en la recolección de datos primarios como en la de secundarios. Los datos primarios involucraron a personas clave, participantes del proceso de diagnóstico mercadológico: el director comercial, el coordinador de marketing y proyectos, el coordinador de costos y presupuestos, los profesionales de ventas y el consultor externo responsable del diagnóstico (ocho entrevistados). Para los datos secundarios las fuentes fueron las siguientes: el sitio web corporativo, informes de servicios de consultoría, actas de reuniones, informe final del diagnóstico mercadológico, material de preparación para el análisis del diagnóstico, instrumentos de recolección de datos del diagnóstico, informes del sistema informatizado, correspondencia y mensajes electrónicos internos. El estudio empleó un muestreo de tipo no probabilístico; los

elementos del muestreo fueron seleccionados por juicio (*judgmental sampling*).

La recolección de datos se llevó a cabo entre setiembre y diciembre de 2010, siguiendo las recomendaciones de Malhotra (2010) y Yin (2009). Para los datos primarios, el método que se empleó en primera instancia fue la observación directa participante, con la presencia de un observador en las instalaciones de la organización durante las actividades del diagnóstico mercadológico. Los datos recolectados por vía de las observaciones se registraron en una “ficha de registro de observaciones” por medio de una grabación de audio. Estos datos se recogieron también a través de entrevistas individuales semiestructuradas, en profundidad, las cuales se llevaron a cabo en una única etapa en las instalaciones de la organización, fueron pautadas con anticipación, grabadas, se apoyaron en una guía de entrevista y tuvieron una duración media de dos horas y diez minutos.

El método de análisis empleado fue el descriptivo y se usaron las técnicas de análisis del contenido y de categorización de los datos por afinidad temática, como recomiendan Bardin (2009) y Flick (2009). La categorización comprendió la fragmentación, clasificación y agrupamiento de los datos recolectados en categorías, cuyas dimensiones y variables de análisis fueron las etapas y actividades del modelo señalado en el marco teórico. El análisis del contenido comprendió el examen sistemático de los materiales recogidos, la lectura fluctuante para verificar las incorrecciones o confirmar las categorías de los datos, la codificación del contenido y, por último, el agrupamiento de los datos en categorías, con los criterios de pertinencia y productividad.

Presentación y Análisis de los Resultados

Esta sección describe los resultados y los análisis de los datos recolectados. Se inicia con una breve presentación de la organización que es objeto del estudio, siguen los resultados acerca del modelo de elaboración del diagnóstico empleado y, por último, el análisis y la discusión de los resultados.

Caso ABS Eventos: caracterización de la organización

El objeto de este estudio fue una organización ubicada en el estado de Santa Catarina que actúa en el sector de servicios y es de pequeño porte, de acuerdo con la clasificación del Banco Nacional de Desarrollo, BNDES (2011). Para conservar la confidencialidad, esa organización aparece en este trabajo con el nombre ficticio de ABS Eventos. La empresa fue elegida porque se trata de una organización consolidada, con diecinueve años de funcionamiento y un crecimiento consistente durante los últimos cuatro años, que actúa con clientes y en ferias importantes, y que realizó el diagnóstico mercadológico como etapa de la planificación del marketing. La unidad de análisis fue el área de ventas y marketing, y el nivel de análisis fue el proceso de diagnóstico mercadológico empleado por la organización.

ABS Eventos es una empresa familiar, fundada en 1993, ubicada en el estado de Santa Catarina y que actúa en el sector de servicios, en el ramo de eventos empresariales. En 2010, después de cuatro años de crecimiento constante y cuando contaba ya con instalaciones de 3.000 m², la organización obtuvo ingresos brutos por 7 millones de reales y una ganancia neta de 420.000 reales.

ABS Eventos presta servicios de realización de proyectos y montaje de stands, expositores y locales de exposición. Una gran parte de su facturación proviene de stands, del tipo

Construidos, Mixtos y Modulares, hechos de aluminio. Cuenta con una cartera de 230 clientes, por lo general empresas de diferentes portes, sectores y ramos de actividad, ubicadas con predominio en los estados de São Paulo, Santa Catarina y Rio Grande do Sul. En términos de estructura organizacional, tiene 62 colaboradores, incluidos los dos propietarios-directivos (un director de producción y montaje, que responde por las áreas de compras, depósito, transporte y fabricación, y el otro que hace las veces de director comercial, responsable de las ventas, marketing, desarrollo de proyectos, costos, presupuestos, finanzas y recursos humanos). El equipo de ventas se compone de cuatro vendedores propios y de un profesional autónomo intermediario de ventas.

En 19 años de existencia ABS Eventos llevó a cabo dos diagnósticos organizacionales. En 2006 realizó su primera planificación estratégica corporativa, cuyos resultados ayudaron en la definición de la misión, la visión y la dirección competitiva de la organización, así como en la mejora de su estructura organizacional y de los procesos de costos y finanzas. El segundo fue en 2010, cuando la organización tuvo necesidad de estructurar y mejorar el desempeño de sus procesos mercadológicos, en especial sus actividades de ventas, atención y relación con los clientes. Este estudio se produjo con la realización del último diagnóstico.

Diagnóstico mercadológico de ABS Eventos

Entre octubre y diciembre de 2010, con el apoyo de una consultora especializada, ABS Eventos llevó a cabo un diagnóstico mercadológico como etapa de su planificación de marketing y ventas para 2011. Este trabajo incluyó una evaluación detallada de la organización, con recolección de datos estructurada y la participación de diferentes personas y áreas funcionales. El modelo de elaboración empleado, que se describe más adelante, constó de cinco etapas, de acuerdo con las dimensiones y variables de análisis establecidas en el estudio: preparación del diagnóstico, recolección de datos, preparación del análisis, ejecución del análisis y síntesis de los resultados.

Preparación del diagnóstico - El modelo aplicado en la organización tuvo en su etapa inicial dos actividades de preparación. En primer lugar, se celebró una reunión de coordinación del trabajo entre la dirección comercial y la consultora contratada. En esa reunión se discutieron las preocupaciones de marketing de ABS Eventos, sus intereses estratégicos y las definiciones acerca del grupo de trabajo, objetivos, extensión temporal y alcance del diagnóstico. El diagnóstico mercadológico comprendió el nivel de la organización, con análisis consolidados de clientes, áreas geográficas y líneas de productos. La extensión temporal alcanzó al trienio del 2009 al 2011, con la inclusión de datos del pasado reciente (2009 y 2010) y del período previsto para la planificación de marketing (2011). El comité de diagnóstico estuvo integrado por la consultora, el director comercial, el coordinador de finanzas, el coordinador de costos y presupuestos, el coordinador de marketing y proyectos y el equipo de vendedores de la organización, con un total de nueve participantes. Para la preparación del diagnóstico se celebró también la reunión inicial con el comité de diagnóstico. En esta reunión la dirección comercial comunicó la ejecución del diagnóstico mercadológico, las necesidades de trabajo y los objetivos de ABS Eventos y presentó a la consultora contratada. La consultora presentó su metodología de trabajo y la programación de las actividades y solicitó el apoyo de los presentes.

Recolección de datos - En el modelo de ABS Eventos se identificaron cuatro actividades

relacionadas con la recolección de datos. La primera fue la determinación de las variables que serían medidas y los instrumentos de recolección que se emplearían. Esta actividad comprendió la elaboración de una lista inicial por parte de la consultora, a partir de su experiencia en otros servicios realizados; el director comercial y el coordinador de finanzas hicieron una revisión posterior de la lista a partir de la cual incluyeron variables típicas de organizaciones de eventos y ferias. Las variables elegidas alcanzaron aspectos relacionados con el ambiente interno (por ejemplo: *mix* de productos, base de clientes, equipo de ventas, logística, estructura de costos y de precios, equipo de proyectistas, integración interna, relación con clientes y con intermediarios de venta) y con el externo de la organización (por ejemplo: competidores, clientes, sector y mercado). Los testimonios indican que se elaboraron seis instrumentos. Tres formularios para entrevistas personales: uno para los empleados, otro para los clientes (con preguntas dirigidas a clientes actuales, ex clientes y clientes de la competencia) y el último para los especialistas del mercado. Se elaboraron también tres listados de datos secundarios: uno acerca de los competidores, otro sobre el sector y el mercado de eventos y ferias y un tercero acerca de los datos internos del sistema informático y de la contabilidad de la organización.

La segunda actividad de esta etapa fue la identificación de las fuentes de información y el envío de invitaciones a los candidatos que serían entrevistados. La lista de identificación fue elaborada, en principio, por la dirección comercial con el apoyo del equipo de ventas y comprendió la indicación de funcionarios, documentos, sistemas informáticos, clientes, entidades, publicaciones y otros recursos que pudiesen colaborar con la obtención de datos acerca de la organización, competidores y mercado. Durante la recolección de datos, la lista fue ampliada por la consultora con la inclusión de nuevas referencias. Las principales fuentes internas empleadas fueron el director comercial, el director de producción y montaje, el coordinador de costos y presupuestos, el contador, los vendedores propios, el coordinador de marketing y proyectos, el coordinador de finanzas, el coordinador de recursos humanos, los sistemas informáticos y bancos de datos internos, los demostrativos de resultados, los planes financieros y presupuestarios, los presupuestos de servicios, los proyectos de stands, los contratos de servicios, el sitio web corporativo y el material publicitario de ABS Eventos. Entre las fuentes externas aparecen los clientes, ex clientes, clientes de los competidores, especialistas del mercado, sitio web de la competencia, material publicitario de la competencia, artículos de diarios y revistas impresos y materiales electrónicos y de Internet de organizaciones especializadas.

La tercera actividad de esta etapa fue la ejecución de la recolección de datos internos. Esta actividad fue coordinada por la consultora y comprendió entrevistas personales con ocho funcionarios de la organización (cuatro vendedores, el coordinador de marketing y proyectos, el coordinador de costos y presupuestos, el coordinador de finanzas y el director de producción y montaje) y diversos contactos personales; intercambio de correos electrónicos y llamadas telefónicas con las áreas de finanzas, contabilidad, costos y presupuestos para obtener datos cuantitativos acerca del desempeño de la organización en los últimos dos años. La cuarta actividad fue la ejecución de la recolección de datos externos, que fue llevada a cabo en forma exclusiva por la consultora y comprendió investigaciones de datos secundarios en diferentes fuentes documentales, electrónicas y en Internet, así como entrevistas personales con doce empresas que aceptaron participar en la investigación en el período de recolección programado (cuatro clientes actuales, dos ex clientes, cuatro clientes de competidores y dos especialistas del mercado). Estas entrevistas se realizaron en los ambientes de las empresas investigadas, con una duración media de cuarenta y cinco minutos, y los entrevistados fueron

ejecutivos con experiencia en la contratación de montaje y alquiler de stands. Pese al esfuerzo aplicado, no se consiguió reunir algunos de los datos e informaciones previstos.

Preparación del análisis - El modelo aplicado en ABS Eventos presentó tres actividades relacionadas con la preparación del análisis. Primero, la transcripción de las entrevistas externas y la revisión de las anotaciones de las entrevistas internas. La consultora, con el apoyo de un asistente comercial de la organización, hizo la transcripción de las doce entrevistas externas realizadas y produjo un documento de 48 páginas; también revisó las anotaciones de las ocho entrevistas hechas con empleados y produjo un documento de 40 páginas. La segunda actividad fue la verificación y depuración de los datos reunidos. Esta actividad se realizó por medio de la confirmación de las declaraciones internas, de la verificación de los datos cuantitativos obtenidos por medio de los bancos de datos y sistemas informáticos de la organización y con el cruce de las informaciones internas con las declaraciones de clientes, no clientes, clientes de los competidores y especialistas del mercado. En esta etapa, la tercera actividad fue la preparación del material de análisis. En el caso de los datos cualitativos, esta preparación comprendió el agrupamiento de las declaraciones de los entrevistados en bloques de temas (de acuerdo con las variables definidas en la etapa de recolección de datos) y la posterior descripción comentada de los resultados. Para los datos cuantitativos, la actividad consistió en la elaboración de gráficos (columna, torta e histograma), tablas y figuras, herramientas de auxilio para el análisis de los resultados.

Ejecución del análisis - Esta etapa la realizó el comité de diagnóstico por medio de reuniones de discusión, en dos sesiones con una duración media de tres horas cada una. En el primer encuentro se evaluó el ambiente interno y comprendió el análisis del *mix* de productos y servicios, la política de precios y la composición de los costos, el desempeño del equipo de ventas y de los intermediarios, el sistema de ventas, la relación con los clientes, la logística y otras estrategias de marketing de la organización. En el segundo encuentro se evaluó el ambiente externo, lo que incluyó en forma específica el análisis de los aspectos relacionados con el perfil de los clientes y sus segmentos y con la posición competitiva de la organización frente a sus competidores. La consultora condujo estas reuniones y empleó diferentes técnicas de trabajo en grupo: lectura previa del material de análisis, exposición dialogada acerca del desempeño de la organización, debate en subgrupos de los aspectos positivos y negativos de la organización, discusión final en plenaria y prioridad de las recomendaciones. El alcance del análisis fue a nivel de la organización, no se empleó la metodología SWOT en esa evaluación y durante las discusiones se produjo la validación de los datos y materiales preparados en la etapa anterior.

Síntesis de los resultados - En la etapa final del modelo aplicado se produjeron las actividades de redacción, presentación y entrega del informe de diagnóstico. La consultora redactó este informe, y su estructura contenía once secciones: una introducción, ocho con resultados y recomendaciones, una conclusión y un apéndice con la transcripción de las entrevistas externas. Aunque el informe presentó los resultados relevantes de los análisis ejecutados, entre los que figuraban aspectos positivos, negativos y recomendaciones a la organización, no constaron en él descripciones acerca de oportunidades, amenazas, segmentos y clientes atractivos, ni premisas del ambiente externo a la organización. El formato impreso del informe, que se presentó en una reunión de la dirección de la organización, tenía 78 páginas en tamaño

A4, 27 gráficos, 5 cuadros, 5 tablas, 2 figuras y diversas declaraciones comentadas acerca de la situación de marketing de ABS Eventos.

Análisis y discusión de los resultados

Los resultados de este estudio de caso proveen percepciones acerca de la práctica del diagnóstico mercadológico en el sector de servicios. Ellas revelan la existencia de directivos preocupados por tomar decisiones de marketing basadas en hechos y análisis estructurados, como recomienda la literatura. (Moldof, 1993; Aaker, 2009; Taghian, 2010). El modelo aplicado en ABS Eventos es semejante al que aparece en el marco teórico y se identificaron 22 de sus 30 actividades (73 %), aunque solo 14 se hayan aplicado en plenitud.

En la preparación del diagnóstico, casi la totalidad (80 %) de las actividades presentadas en el modelo teórico se aplicaron plenamente. Mientras tanto, la “comprensión de la misión, visión y objetivos de la organización” tuvo aplicación solo parcial. Aunque se discutieron las preocupaciones e intereses estratégicos de la organización, no hay evidencias de que se haya rescatado la comprensión de la misión y la visión ni que hayan sido abordadas en las reuniones de trabajo con el comité de diagnóstico. Los resultados mostraron también que en ABS Eventos el diagnóstico mercadológico se aplicó con el propósito de apoyar la elaboración de la planificación de marketing, una de las finalidades señaladas por Ferrell y Hartline (2011). Por otra parte, al contrario del estudio de Moreira, Tavares y Carvalho (2009), los resultados revelaron a una organización con una postura de participación abierta, con un comité de diagnóstico que comprendió áreas de intercomunicación.

En la recolección de datos se aplicaron en plenitud todas las actividades propuestas en el modelo teórico. Se ejecutaron la definición de las variables mensuradas, la identificación de las fuentes de información y la recolección de datos primarios y secundarios. Las variables que serían consideradas fueron definidas previamente e incluyeron diferentes dimensiones del ambiente de la organización. En esta definición, el esfuerzo por incluir variantes típicas de organizaciones del ramo de eventos sugiere que existió una preocupación por la selección de variables capaces de explicar el desempeño de la organización, como recomienda Almeida (1997). Las variables seleccionadas tienen también relación con aquellas propuestas por King y Cleland (1974), Kotler y Keller (2006) y Hudson (2010) para el ambiente interno del marketing y por Judd y Tims (2001), Narayanan y Fahey (2001) y Lehmann y Winer (2007) para el ambiente externo.

En la preparación del análisis la mitad (50 %) de las actividades propuestas en el modelo teórico fueron plenamente aplicadas. El punto culminante de esta etapa fue la elaboración del material de análisis acerca del ambiente interno, que se mostró abarcador, profundo y con la aplicación de diferentes herramientas y recursos de análisis. Por su parte, la principal deficiencia fue la elaboración de material en relación con aspectos generales del ambiente externo. Ningún dato o información abordó aspectos demográficos, económicos, político legales, socioculturales, tecnológicos o globales. La elaboración de materiales acerca del mercado, el sector y la competencia solo se efectuó en forma parcial. El material sobre el mercado y el sector careció de informaciones relevantes acerca de eventos y ferias y solo identificaba a los principales participantes, los factores clave del éxito y las informaciones de clientes sobre el comportamiento del mercado.

En la ejecución del análisis, solo dos (25 %) de las actividades propuestas en el modelo teórico se aplicaron plenamente. En el análisis del ambiente, no se llevó a cabo la evaluación de

los aspectos generales del ambiente externo, y en el análisis de clientes y segmentos, competidores, mercado y sector no constan variables que en apariencia serían relevantes. En el análisis de clientes y segmentos faltó la identificación y la selección de los más atractivos (Hudson, 2010); en el análisis de la competencia faltó la discusión acerca de objetivos, estrategias, desempeños, fuerzas y flaquezas (Dickson, 2001; Aaker, 2009). Los resultados señalan también hacia un diagnóstico mercadológico sin análisis de escenarios, lo que confirma los estudios de Moreira, Tavares y Carvalho (2009), y hacia una evaluación solo parcial del ambiente de marketing, como ya advertía Almeida (1997). Además, el análisis se realizó sin la aplicación de SWOT, al contrario de lo recomendado por Andrews (1971) y Campomar e Ikeda (2006).

En la síntesis de los resultados, solo se aplicó a pleno el formato del informe de diagnóstico. De hecho, esta actividad comprendió la producción de un documento estructurado, con formato de informe y que contiene resultados y conclusiones relevantes del diagnóstico realizado. Mientras tanto, la descripción de potencialidades y vulnerabilidades del marketing tuvo aplicación tan solo parcial. Aunque el informe contiene aspectos positivos y negativos de la organización, no contiene la lista de potencialidades y vulnerabilidades que se elaboró a partir del análisis deliberado de recursos y relaciones de la organización, como recomiendan Ferrell y Hartline (2011). Esta etapa tampoco contiene las descripciones de premisas del ambiente externo, de clientes y segmentos atractivos y de oportunidades y amenazas relevantes del mercado.

Consideraciones finales

El presente estudio abordó el diagnóstico mercadológico en el sector de servicios y buscó conocer la práctica del diagnóstico como una etapa de la planificación del marketing de una organización, a partir de un modelo desarrollado en forma específica con esta finalidad.

En el análisis y la discusión de los resultados, el modelo aplicado en ABS Eventos se comparó con el modelo señalado en el marco teórico. El modelo de ABS Eventos mostró semejanzas con el modelo teórico en las etapas de diagnóstico y en la aplicación, plena o parcial, del 73 % de las actividades. Por otra parte, se identificaron algunas deficiencias y limitaciones en él en las actividades de rescate de la comprensión de la misión y visión de la organización; elaboración de material de análisis sobre aspectos generales del ambiente externo, mercado, sector y competencia; evaluación del ambiente externo, de los clientes y segmentos, de la competencia y en la aplicación del análisis SWOT; descripciones acerca de premisas del ambiente externo, clientes y segmentos atractivos, potencialidades y vulnerabilidades del marketing, oportunidades y amenazas del mercado. Esas actividades se ejecutaron solo en forma parcial o no se realizaron.

Entre las limitaciones del estudio está el hecho de que los resultados no se puedan generalizar para el sector de servicios ni para el ramo de los eventos. En función del muestreo, los resultados no son conclusivos y existe el riesgo de que el elemento seleccionado no represente a las organizaciones del sector y del ramo estudiado. Como ocurre con los estudios cualitativos, los resultados son en esencia interpretativos y pueden contener fallas de interpretación o clasificación de los datos recogidos.

Por último, el estudio presenta contribuciones académicas. En este estudio, el análisis del diagnóstico mercadológico se profundizó en relación con la literatura de marketing, sus actividades se interrelacionaron y se colocaron en la secuencia lógica recomendada para su aplicación, con la forma de un modelo de elaboración de esta importante etapa de la planificación del marketing, el diagnóstico mercadológico, un tema al que la investigación biblio-

gráfica señala como carente de estudios. El trabajo contribuye también a la integración de la teoría y la práctica, en la medida en que muestra la posibilidad de su implementación en el sector de servicios. La ciencia resultará favorecida por la aplicación del modelo en otras organizaciones de diferentes tamaños y ramos de actividad para identificar los ajustes necesarios. Cada etapa del modelo puede ser objeto de un estudio específico, con una investigación más profunda, el desarrollo de nuevos procedimientos y el detalle de las actividades, por ejemplo, en la determinación de variables, en la identificación de fuentes de información, en la verificación de los datos recogidos y en la identificación de los factores claves del éxito.

Recibido: 10/04/12. Aceptado: 12/07/12

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. *Strategic Market Management*. New York/USA: John Wiley & Sons, Inc, 2009.
- Almeida, M. I. R. *Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha lógica e não seja apenas um agrupamento de informações*. Anais do 21º Encontro da ANPAD-ENANPAD 97. Rio das Pedras/RJ, 1997.
- Amaral, C. C. N. *O planejamento estratégico para uma instituição de contabilidade: um estudo de caso*. 2004. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- Andrews, K. R. *The concept of corporate strategy*. Illinois/USA: DowJones Irwin, 1971.
- Ansoff, I. *Corporate strategy: an analytic approach do business policy for growth and expansion*. New York/USA: McGraw-Hill, 1965.
- Baker, A.; Thompson, G C.. *Long range planning pays off*. Conference Board Business Record. New York/USA, 1956, V. 8, p. 435-443.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo/SP: Edições 70, 2009.
- BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social). Classificação de porte de empresa. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html. Acesso em: 27 nov. 2011.
- Campomar, M. C.; Ikeda, A. A. *Tomada de decisão e planejamento de marketing*. Anais do 30º Encontro da ANPAD-ENANPAD 2006. Salvador/BA, 2006.
- Cousins, L. *Marketing plans or marketing planning? Business Strategy Review*. Malden/USA, 1991, V. 2, nº 2, p. 35-54.
- Denzin, N. K.; Lincoln Y. *The SAGE handbook of qualitative research*. California/USA: Sage Publications, 2005.
- Dickson, P. R. “Ambiente de marketing e responsabilidade social”, em Czinkota, M. R. *et al. Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.42-71.
- Estolano, A. Uma avaliação da eficácia dos processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras: um estudo sobre a percepção dos benefícios de sua adoção. Anais do 26º Encontro da ANPAD-ENANPAD 2002. Salvador/BA, 2002.
- Ferrell, O. C.; Hartline, M. D. *Marketing Strategy*. Ohio/USA: South-Western Cengage Learning, 2011.
- Flick, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre/RS: Artmed, 2009.
- Gomes, G. *Plano e planejamento de marketing em instituições de ensino superior do sul do Brasil*. 2009. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.
- Grave, P. S.; Seixas, R. A. *Diagnóstico organizacional: elemental, meu caro administrador!* Anais do 9º Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ENANGRAD 1998, Itu/SP, 1998.
- Greenley, G. E. An exposition of empirical research into marketing planning. *Journal of Marketing Management*, Oxon/UK, 1987, V. 3, nº 1, p. 83-102.
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. *Strategic management: an integrative perspective*. New Jersey/USA: Englewood Cliffs, 1984.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. A.; Piercy, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo/SP: Prentice Hall, 2008.

- Hopkins, W. E.; Hopkins, S. A. Strategic planning – financial performance relationship in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal*. Chicago, IL/USA, 1997, V. 18, nº 8, p. 635–652.
- Hudson, R. Marketing situation analysis and strategic planning for NHS clinical services. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*. London/UK, 2010, V. 3, nº 3, p. 224-238.
- Judd, V. C.; Tims, B. J. Information Search: external secondary information for strategic marketing planning in nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Oxon/UK, 2001, V. 9, nº 1/2, p. 119-140.
- King, W. R.; Cleland, D. I. Environmental information systems for strategic marketing planning. *Journal of Marketing*. Chicago, IL/USA, 1974, V. 38, nº 4, p. 35-40.
- Kotler, P.; Keller, K. L. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. São Paulo/SP: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kurtz, D. L. *Contemporary Marketing*. Ohio/USA: Thomson Learning, 2008.
- Lambin, J. J. *Marketing estratégico*. Lisboa/Portugal: McGraw-Hill, 2006.
- Lehmann, D. R.; Winer, R. S. *Analysis for marketing planning*. Ohio/USA: McGraw-Hill Publishing Co., 2007.
- Lovelock, C.; WRIGHT, L. *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey/USA: Prentice Hall, 2001.
- Malhotra, N. *Marketing Research: an applied orientation*. New Jersey/USA: Prentice Hall, 2010.
- McDonald, M. H. *The theory and practice of marketing planning for industrial goods in international markets*. 1982. 486 f. Tese (Doutorado em Management). School of Management, Cranfield University, Bedford/England, 1982.
- _____. Planejamento estratégico de marketing: teoria e prática. En BAKER, Michael J. (org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2005, p. 62-83.
- _____. Strategic marketing planning: theory and practice. *The Marketing Review*, 2006, nº4, p. 375-418.
- Miles, R.E.; Snow, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York/USA: McGraw-Hill, 1978.
- Moldof, E. P. Strategic planning for non-profits. *Fund Raising Management*, 1993, V. 24, nº 10, p. 29-35.
- Moreira, E. S.; Tavares, M.; Carvalho, C. J. Adequação de escala multiitens para avaliar a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea - RAC Eletrônica*, Curitiba/Pr, 2009, V. 3, nº1, p. 63-80.
- Narayanan, V. K.; Fahey, L. Macroenvironmental analysis: understanding the environment outside the industry. En L. Fahey and R. M. Randall (eds.). *The portable MBA in Strategy*. New York/USA: John Wiley & Sons, Inc., 2001, p. 189-214.
- Notarantonio, E. M.; Quigley, C. J.; Cardente, E. S. *The importance of marketing in the strategic planning process: a parish example*. *Journal of Ministry Marketing & Management*, 2000, V.6, nº2, p. 1-18.
- Paley, N. *The manager's guide to competitive marketing strategies*. London/UK: Thorogood Publishing, 2006.
- Perreault, W. D.; McCarthy, E. J. *Basic marketing: a global-managerial approach*. Ohio/USA: McGraw-Hill Publishing Co., 2004.
- Pizzinatto, N. K.; Silva, D. Relação entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing. En Acevedo, C. R. (org.). *Fundamentos de marketing*. Itu/SP: Ottoni Editora, 2009, p. 218-233.
- Porter, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro/RJ: Ed. Campus, 2005.
- Santos, C. E. Diagnóstico das práticas da gestão estratégica e de ações de marketing de relacionamento em escritórios prestadores de serviços jurídicos: um estudo multicaso. 2010. 93 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- Shostack, G. L. Designing Services that deliver. *Harvard Business Review (HBR)*. Boston, MA/USA, 1984, V. 64, p. 133-139.
- Souza, C. M. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Curitiba/Pr, 2011, V. 15, nº 5, p. 855-876.
- Stern, C. W.; Deimler, M. S. *The Boston Consulting Group on strategy: classic concepts and new perspectives*. New Jersey/USA: John Wiley & Sons, Inc, 2006.
- Taghian, M. Marketing planning: operationalising the market orientation strategy. *Journal of Marketing Management*. Oxon/UK, 2010, V. 26, nº 9, p. 825-841.
- Westwood, J. *How to write a marketing plan*. London/UK: Kogan Page Limited, 2006.
- Wyckoff, D. D. New tools for achieving service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, New York/USA, 1984, V. 25, nº 3, p.78-91.
- Yin, K. R. *Case study research: design and methods*. California/USA: Sage Publications, 2009.

EL FUTURO DE LA CULTURA DE CONSUMO EN AMÉRICA LATINA. POSIBLES CAMINOS Y CONSECUENCIAS

Judith Cavazos Arroyo - Rogelio Puente Díaz - Antonio Carlos Giuliani *

RESUMEN: Este trabajo presenta una reflexión sobre la cultura de consumo que predomina actualmente en la región latinoamericana, su relación con el bienestar y la forma en que estos se ven impactados por el ingreso. Se reflexiona sobre la necesidad de acelerar la adopción de estilos de vida de los consumidores hacia la reducción de la brecha de la desigualdad, bajo un replanteamiento de la cultura de consumo de la desmesura y la estimulación de la satisfacción de necesidades de bajo y alto orden entre grupos de pobreza humana desde un enfoque de suficiencia y bienestar subjetivo.

Palabras clave: cultura de consumo - bienestar subjetivo – ingresos – frugalidad - suficiencia

ABSTRACT: *The Future of Consumer Culture in Latin America. Possibilities and Consequences*

This paper presents a reflection about the consumer culture that currently predominates in Latin-America, in relation to subjective well-being and how these are influenced by income. The necessity to accelerate the adoption of life styles that seeks to reduce the inequality gaps, rethinking the current consumer culture of excess and stimulating the satisfaction of primary and higher needs among groups in poverty from a perspective of sufficiency and subjective well-being is discussed.

Key Words: consumer culture - subjective well-being- income - frugality - sufficiency

1. Introducción

Algunos países de América Latina han pasado de experimentar recesiones económicas, endeudamiento y retos al crecimiento y bienestar en las últimas dos décadas, a apuntalar su crecimiento económico, pese a la recesión que ha acompañado al mundo desde finales de la primera década del siglo XXI. No obstante, aún existe una débil integración de las economías de la región y la sombra de la disparidad debido a pobreza y desigualdad aún mantienen su huella, marcando diferencias significativas entre los estilos de vida, el estatus, el acceso a productos y servicios, así como la actuación de los consumidores.

Judith Cavazos Arroyo es doctora en Mercadotecnia y profesora-investigadora en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México), cavazosjudith01@gmail.com

Rogelio Puente Díaz es doctor en Psicología y Salud, profesor e investigador de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México Norte y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) en México, rogelio.puente@anahuac.mx

Antonio Carlos Giuliani es doctor en Administración y Coordinador de la Maestría y el Doctorado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), cgiuliani@unimep.br

Los movimientos globales están llevando a los países a enfrentarse a incrementos especulativos en los alimentos, combustibles y fertilizantes, así como a la posible reducción del comercio, el crédito, las remesas y el incremento del proteccionismo en los países desarrollados, afectando los puestos de trabajo, el nivel de los salarios y el gasto público, entre otros aspectos (Banco Mundial, 2009; de la Barra, 2010). Este panorama fortalece paradigmas como el desarrollo de negocios en la base de la pirámide en los mercados emergentes (Prahalad, 2005), inspirando el desarrollo de nuevos modelos de negocios, la reconfiguración de varias cadenas de suministro, la posibilidad de la co-creación y la creación de productos accesibles a los consumidores de bajos ingresos en países como India, China, Brasil, México, Colombia o Perú entre otros. Asimismo, este escenario indica que las organizaciones deben incluir en su visión corporativa el concepto de sustentabilidad, eso será esencial para lograr una ventaja competitiva a largo plazo. Los cambios en los mercados emergentes, particularmente la polarización del mercado y la escasez de recursos, contribuyen significativamente en la configuración de un consumidor más consciente, que aprecia la importancia de la sustentabilidad y que valora las organizaciones que tienen un compromiso sostenible, repercutiendo en un consumo más consciente e incluyendo otros valores en la marca. Muchos consumidores (Zukav, 2002) quieren productos y servicios que satisfagan sus necesidades, sin embargo también buscan experiencias y modelos de negocios que toquen su lado espiritual.

En tiempos de incertidumbre económica, se esperarían cambios en las elecciones de consumo, sin embargo no se ha observado un cambio profundo en la esencia de la cultura de consumo. Coexisten opulencia, lujo y exceso material con privación y pobreza; en la realidad global hay un vasto número de personas que han sido seducidas por la creencia de que tener más riquezas y posesiones materiales, son esenciales para tener una buena vida, satisfacción y bienestar (Kasser, 2002). Múltiples empresas utilizan modelos basados en el estímulo, fomento y reproducción de estilos de vida favorecedores del consumo donde más es mejor. En el contexto latinoamericano, Brasil reactivó su enorme mercado interno y oficialmente anunció que la crisis financiera sería de corta duración, tomando medidas económicas y fiscales sobre variables como el salario mínimo, los incentivos fiscales y el gasto social (ECLAC, 2009). De hecho, los brasileños se han convertido en los turistas más codiciados en Estados Unidos, gastando en promedio durante su estancia cinco mil cuatrocientos dólares en el año 2010 (El Universal, 2012). Bajo las condiciones anteriormente explicadas, este artículo tiene como objetivos: a) hacer una reflexión sobre la cultura de consumo actual, su relación con el bienestar y la forma en que consumo y bienestar se ven impactados por el ingreso; b) discutir algunos escenarios posibles vinculados con el efecto de la crisis económica global en el comportamiento de las personas y en la manera en que las empresas buscan hacer negocios en la región latinoamericana.

2. Cultura de consumo en Latinoamérica

Hasta las primeras décadas del siglo XX, se considera que la región latinoamericana vivió una cultura de consumo incipiente, incentivada por pequeños establecimientos y el inicio de la venta por catálogo. Después llegó la apertura de establecimientos por parte de inmigrantes, principalmente europeos, que iniciaron un cambio en la forma de consumo de las élites estimulando el consumo de productos importados (Buchenau, 2004). La revolución del consumo llegó a varios países de la región después de la segunda guerra mundial con una fuerte influencia del estilo de vida estadounidense ampliándose con ello, la variedad de alter-

nativas de productos, prácticas y mensajes a las élites que empezaron a orientarse al consumo y a la prosperidad material (Moreno, 2003).

En las sociedades que transitan en la modernidad tardía y en aquellas insertadas en la posmodernidad, se practica una valorización del consumo sobre la producción (García Canciani, 1995). La cultura material e inmaterial representada tanto por productos y servicios importados como domésticos ha ocupado un espacio central en la historia moderna latinoamericana vinculándose a cuestiones de clase y modernidad, donde el proceso global de crecimiento en el consumo se convierte en una experiencia local, a través de filtros culturales propios (Bunker, 2009). En estas sociedades, para quienes están insertados en la sociedad de consumo, la satisfacción de las necesidades y deseos humanos se ha centrado en el consumo de satisfactores que se obtienen en base al poder de compra (Esteban, 2008; Jeurissen y van de Ven, 2008), incentivándose un ciclo de “satisfacción-insatisfacción” creado en base a un estilo de vida que se concentra en que los consumidores aspiren a inmediatez, lujo, variedad y velocidad, entre otros atributos presionando el incremento del consumo (Geldof, 2008).

Este proceso tiende a ser estimulado para incentivar el crecimiento económico de los países, por lo que en buena medida ha resultado positivo incentivar una cultura de consumo ideada para los que poseen los mecanismos de acceso a los bienes (Bauman, 2000) y desarrollando mecanismos para insertar en ésta a los excluidos y marginados. Al consumo en sí mismo no puede anteponérsele un signo positivo o negativo, es inherente a la vida humana pero, considerando la actuación del consumidor vinculada a su capacidad para obrar y tener libre elección sobre sus decisiones de consumo desde su contexto sociocultural, cabe preguntarse ¿cuánto es suficiente? Las razones detrás del consumo pueden ser incomprensibles a simple vista y las implicaciones y consecuencias no solamente impactan al consumidor local sino también a las compañías, a los gobiernos y a otros agentes del mercado (Cavazos-Arroyo y González, 2012). La unicidad humana le permite tener la disposición a tomar decisiones y justificar sus elecciones según sus requerimientos y posibilidades (Kadaplackal, 2008).

Considerando lo anterior, se perciben al menos tres vertientes en la región latinoamericana: una élite cuyo consumo puede describirse como altamente desmedido, el anhelo de otro grupo de considerable tamaño, esforzándose por una inserción más activa en la sociedad de consumo actual y un tercer grupo que conforma mayoritariamente a la región y que vive por debajo de la satisfacción de las necesidades de subsistencia. En este último caso, la escasez de ingresos suficientes limitan la libre convicción del gasto en bienes y servicios de consumo, cultivándose involuntariamente significados no materialistas (Etzioni, 1998). Son justamente los estilos de vida extremos, los que -desde los argumentos ecológicos, de calidad de vida, inclusión, equidad y conciencia social- son insostenibles a largo plazo, por lo que es necesario que la comercialización genere propuestas bajo nuevos enfoques.

3. Ingreso, Bienestar Subjetivo y Consumo

La investigación de la relación entre el ingreso y el bienestar de las personas ha capturado la atención de los científicos sociales de diversas disciplinas. En especial, los economistas y los psicólogos han estudiado, desde sus diferentes perspectivas, el rol que tiene el ingreso en el bienestar subjetivo de las personas. La mayoría de los estudios, ya sean de corte transversal o longitudinal, sugieren que existe una relación significativa, pero pequeña en magnitud, entre los ingresos absolutos y el bienestar subjetivo (Rojas, 2009). Es decir, un mayor ingreso no garantiza un mayor bienestar subjetivo. Una aplicación directa de este

tipo de hallazgos a la situación económica de inicios de la segunda década del siglo XXI, sería especular sobre cuáles serían las consecuencias de una reducción del ingreso promedio en las personas. Es decir, ¿Cuál sería el efecto de una reducción del ingreso promedio de la población en su bienestar subjetivo?

Diversas investigaciones muestran que el ingreso absoluto tiene un efecto pequeño en el bienestar de las personas. Sin embargo, la mayoría de los estudios se han enfocado en entender el efecto de los incrementos del ingreso en el bienestar subjetivo y no necesariamente en entender el efecto de los decrementos (Diener y Biswas-Diener, 2002; Fuentes y Rojas, 2001). Existe evidencia sobre la habilidad que tienen los seres humanos para adaptarse tanto a eventos negativos como positivos, y una disminución en el ingreso puede ser concebida como un evento negativo al que las personas se adaptarían con el paso del tiempo. Sin embargo, es importante aclarar que dicha conclusión es especulativa y no conclusiva.

Si bien el ingreso absoluto tiene un efecto pequeño en el bienestar de las personas, esto no necesariamente significa que la variable ingreso no juegue un rol relevante en el bienestar subjetivo de las personas. Es decir, existe la posibilidad de que el ingreso relativo, *cómo* se compara el ingreso de uno contra el ingreso de los demás, pueda tener un efecto en el bienestar de las personas. Antes de abordar los hallazgos de las investigaciones, es importante, a través de un ejemplo, explicar las diferencias entre el ingreso absoluto y el relativo. El ingreso absoluto da a las personas mayor poder de compra o consumo. Observemos el siguiente ejemplo: Supongamos que Juan termina la universidad y su primer salario es de un equivalente a 750 dólares mensuales en el año 2012. En este mismo año, medimos los niveles de bienestar subjetivo de Juan. Hacemos lo mismo, medir ambas variables, en el año 2013 y así sucesivamente hasta el año 2017. Para el 2017, ya contamos con seis observaciones tanto del nivel de ingreso como del bienestar subjetivo de Juan. Con respecto al ingreso absoluto, podemos observar que Juan ha obtenido, a precios de 2012, un incremento de más del 200% en su ingreso (su salario es superior a las 2250 dólares mensuales). Sin embargo, este aumento considerable en su ingreso no está acompañado de un incremento en sus niveles de bienestar subjetivo. Es decir, Juan es tan feliz en el 2017 como lo era en el 2012. Lo que este ejemplo ilustra, es que el incremento en el ingreso y poder de comprar de Juan no ha representado incrementos en su bienestar subjetivo.

Por otro lado, el ingreso relativo representa el status del individuo con respecto a la distribución del ingreso de la población. Retomando el mismo ejemplo de Juan, supongamos que su sueldo equivalente a 750 dólares en el 2012 lo ubica en el tercer decil superior de la distribución de ingreso de la población. Si hiciéramos una comparación de los niveles de bienestar subjetivo de las personas en este tercer decil superior, al que Juan pertenece, contra las personas que pertenecen al tercer decil inferior encontraríamos que las personas del decil superior reportan, en promedio, niveles más altos de bienestar subjetivo. Esto es lo que la mayoría de las investigaciones empíricas demuestran (Rojas, 2009). El ingreso relativo sí tiene un efecto significativo. Una explicación sobre la importancia del ingreso relativo es que los seres humanos están diseñados, desde una perspectiva evolutiva, para notar cambios, descensos o amenazas en su status y experimentar emociones como envidia, enojo, ansiedad, o miedo que faciliten la movilización de esfuerzos para resolver dicho problema (Buss, 2009). En la crisis mundial, una posibilidad, además del sugerido decremento en los niveles de ingreso promedio de la población, es que las brechas de ingreso entre los diferentes estratos de la población se hagan más grandes. Dicho incremento en las brechas podría, potencialmente, resultar en niveles más bajos de bienestar subjetivo entre las personas que pertenecen a los estratos menos favorecidos de la población.

En busca del consumo óptimo

La gran mayoría de las personas cuentan con recursos económicos limitados y esto puede ser aún más evidente en épocas de crisis. Las limitantes económicas pueden afectar el comportamiento del consumidor. Es decir, las personas pueden tratar de reducir sus niveles de consumo o buscar obtener el mayor beneficio posible de su consumo. Un área de investigación se ha enfocado en examinar la relación entre el tipo de consumo y el bienestar obtenido de éste, en busca de un mejor entendimiento sobre el tipo de consumo que puede maximizar los niveles de bienestar de las personas. Dicha línea de investigación sugiere la división del consumo en dos tipos: consumo de experiencias de vida y consumo de posesiones materiales. Las posesiones materiales tienen un componente más tangible que las experiencias de vida, mientras que las experiencias de vida tienden a representar una serie de eventos que los consumidores viven o experimentan. La mayoría de las investigaciones sugieren que consumir experiencias de vida conduce a niveles más altos de bienestar, satisfacción, entretenimiento, disfrute, entre otros (Carter y Gilovich, 2010). Por consiguiente, asumiendo que los consumidores tienen recursos limitados y que buscan obtener los mayores beneficios posibles del acto de consumir, resulta relativamente seguro concluir y recomendar el consumo de experiencias de vida sobre posesiones materiales (Dunn, Gilbert y Wilson, 2011).

Las razones principales para la superioridad de las experiencias de vida sobre las posesiones materiales tienen que ver con que están más abiertas a la reinterpretación, están más ligadas con la identidad de las personas (Van Boven y Gilovich, 2003), están menos sujetas a ocasionar arrepentimiento con relación a las opciones no escogidas y son menos susceptibles a las comparaciones sociales (Carter y Gilovich, 2010). La superioridad del consumo de experiencias de vida tiene importantes implicaciones, especialmente si una crisis económica trae consigo una reducción importante en los ingresos promedio de las personas. Destinar más recursos a la adquisición de experiencias de vida que a la compra de posesiones materiales puede ser considerado como una estrategia óptima de distribución de recursos limitados como el ingreso en términos de bienestar subjetivo o felicidad.

Dado que la pobreza de ingreso no es una variable capaz de capturar la situación de bienestar que las personas experimentan (Rojas, 2010), los aspectos que se sugieren desarrollar de forma integral para reducir la pobreza en América Latina son principalmente de carácter intangible. Si bien el incremento del ingreso es necesario, también lo son el buen uso del tiempo libre como fuente de satisfacción de vida (Lu y Hu, 2005), el cultivo de relaciones cercanas con los otros (Roberts, 2011), así como la educación y el fomento de valores no materialistas (Díaz, 2002; Rojas, 2010).

Desempleo y bienestar

El efecto del desempleo en los niveles de bienestar subjetivo puede tomar varias formas. Una teoría, llamada teoría del punto de ajuste, sugiere que las personas mantienen niveles de bienestar subjetivos relativamente estables a través del tiempo. La teoría también sugiere que los eventos negativos como podrían ser el desempleo, tiene un efecto negativo pero momentáneo en los niveles de bienestar de las personas y que la gran mayoría de éstas regresan a su nivel base de bienestar (los niveles observados antes de perder el trabajo). Es decir, los niveles de bienestar subjetivo de las personas después de perder el trabajo sí bajan, pero las personas se adaptan y regresan, después de un tiempo, a sus niveles iniciales de bienestar subjetivo (Headey y Wearing, 1992).

Un estudio reciente encontró evidencia parcial para las propuestas de la teoría del punto de ajuste. Específicamente, los resultados demuestran que las personas sí experimentan un decremento en sus niveles de bienestar subjetivo a consecuencia de perder el trabajo. También se observa, con el paso del tiempo, una recuperación en los niveles de bienestar. Sin embargo, la recuperación no es total. En otras palabras, las personas logran recuperar algo del bienestar subjetivo perdido pero la recuperación no es completa. Con base en estos resultados, podemos sugerir que los efectos del desempleo, ocasionado por periodos largos de crisis económica, son negativos y profundos y en muchas ocasiones crean nuevos niveles base de bienestar subjetivo, por debajo de los niveles base observados antes de perder el trabajo (Lucas, Clark, Georgellis y Diener, 2004). Los posibles efectos del desempleo en los hábitos de consumo de las personas representan un área interesante y relevante de investigación para el futuro.

4. La necesidad de un cambio de paradigma

Tradicionalmente se busca aumentar la rentabilidad a través de los esfuerzos de comercialización de bienes y servicios. Esto se logra a través del valor creado o apropiado y se refleja a través del consumo, donde los modelos de negocios exitosos, replicados o adaptados por las industrias, propician generalmente sobre-consumo y sobre-endeudamiento entre los consumidores (Jeurissen y van de Ven, 2008).

Como respuesta se han desarrollado varias alternativas como la emancipación del consumo y el movimiento anti-consumo (Kozinets, 2002), el consumo alternativo, el movimiento *slow*, el marketing verde, el consumo ético, así como las prácticas de las organizaciones sustentadas en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y más recientemente la propuesta por la adopción de un estilo de vida simple o frugal (Kadaplackal, 2008; Pepper, Jackson y Uzzell, 2009). El denominador común entre las propuestas anteriores, definitivamente es el consumo de una forma “diferente”, aunque dicho término no necesariamente significa menos consumo. El reto para quienes opten por desarrollar nuevos modelos de negocio bajo el cobijo de alguno de estos paradigmas, se encuentra en que la propuesta debe conseguir la suficiente demanda, creando valor bajo la premisa de construir cambios sociales positivos (Barbosa, 2012), aunado esto a la adopción voluntaria de un consumo más racional y orientado a la suficiencia como forma de vida. Al mismo tiempo, estos nuevos modelos deberán generar ciertas ventajas de índole individual, comunitaria y regional incrementando los niveles de bienestar (Alcott, 2008; Jeurissen y van de Ven, 2008). La innovación frugal es inclusiva y asequible, tiende a ahorrar en costos porque su valor está en la austeridad y la flexibilidad, viable tanto para mercados emergentes como para desarrollados (Radjou, Prabhu y Ahuja, 2012; The Economist, 2012).

Si bien la innovación frugal involucra la reformulación de procesos productivos, modelos de negocio orientados a la innovación con menores costos, precios bajos y colocación de productos al alcance de millones y millones de consumidores, se requiere de más empresarios cuyas propuestas estratégicas, métodos y procesos puntualicen nexos más allá de la obtención de lucro bajo sólo la premisa “márgenes bajos multiplicados por cantidades masivas de consumo”. En India, recientemente los centros de innovación han impulsado propuestas emprendedoras bajo soluciones a problemas y necesidades de consumidores cumpliendo con imperativos de asequibilidad, disponibilidad, accesibilidad, usabilidad y sustentabilidad (Varadarajan, 2011). Algunos mercados de rápido crecimiento como Brasil, comenzaron a dirigir su economía hacia un modelo creciente de consumo interno a fin de reducir su dependencia

de las exportaciones, incrementando el uso económico de los recursos propios para proveer de productos accesibles a la población de bajos ingresos. En los resultados de un estudio de Ernst & Young (2012) en mercados de rápido crecimiento y que incluyó a Brasil y México, se identificaron cuatro capacidades clave para que el paradigma de la innovación frugal funcione: conocimiento del cliente, lo que requiere proximidad y disponibilidad para resolver problemas; ajustes para aprender y desaprender a través de las personas y culturas locales, generar y compartir la investigación y el desarrollo y establecimiento de un modelo de negocio apropiado para atender a una base de consumo con ingresos más bajos.

Es muy probable que un modelo radical que rechaza la riqueza material y la represión de todos los deseos no generará la suficiente demanda, sino que las propuestas innovadoras deben considerar la riqueza personal, las maneras en cómo se satisfacen los deseos e incluso, cómo se puede disfrutar subjetivamente de una mejor vida, consumiendo menos (Geldof, 2008) o a una velocidad inferior. *El Forum for the future* (2011) estima que para el año 2020, la cultura de consumo podría asumir uno de cuatro escenarios posibles o su mezcla, en función de los recursos, las acciones de los agentes del mercado sobre la sostenibilidad y el impacto sobre las cadenas de suministro: 1) Un escenario optimista, con una economía próspera y emprendedora, donde los consumidores se dividen entre los que tienen y los que no tienen el acceso al consumo masivo, con cadenas de suministro más fluidas y con más innovaciones en la distribución. 2) Un escenario con una economía mundial boyante, donde consumidores e instituciones gastan en demasía; los negocios se ocuparían de la responsabilidad social debido a una legislación dirigida y las cadenas de suministro serían grandes, globales y coordinadas sin grandes variaciones de las actuales. 3) Un escenario del dominio de la incertidumbre sobre la economía y cambios meteorológicos extremos, con una disminución de la confianza en el gobierno y el surgimiento de modelos económicos alternativos donde los consumidores apoyarían las compras locales y directas, con ello surgirían nuevos modelos de servicios del tipo *peer-to-peer* o *U-Grow*. La recomendación de boca-oído y la calidad de los productos serían más importantes que la lealtad a la marca. 4) Finalmente, un escenario que ante una lenta recuperación de la recesión, bajo crecimiento y crédito escaso provoque una mayor centralización y un rol más activo de los gobiernos, induciendo un mundo fuertemente regulado, una fuerte identidad nacional y confianza en las instituciones. Los consumidores adquirirían marcas que les dan confianza y procurarían relaciones de largo plazo a fin de obtener un mayor valor. Las cadenas de suministros se simplificarían como resultado de integraciones verticales.

Podría acentuarse la presencia de uno de los escenarios mencionados o una mezcla de ellos, sin embargo, consideramos que es necesario estimular instituciones y modelos de negocio orientados al emprendimiento sustentable donde la satisfacción de necesidades y deseos sea inseparable del capital cultural, social y natural con ganancias y costos económicos y no económicos. Max-Neef (1992) menciona un sistema de necesidades humanas que debe satisfacerse de forma armónica para lograr la salud y la riqueza; cuando esto no sucede entonces se crea pobreza humana. Por ejemplo, una persona puede poseer gran riqueza material pero ser extremadamente pobre en algún otro aspecto. En el paradigma del materialismo, los seres humanos se enfocan en satisfacer lo que Inglehart (1990) define como necesidades de bajo orden, centradas en comodidad material y seguridad física, valorando aspectos que incentivan el crecimiento económico. En cambio, las posturas pos-materialistas enfatizan la satisfacción de necesidades de alto orden involucrando autoexpresión, afiliación, satisfacción estética y calidad de vida (Craig-Lees y Hill, 2002). Lo anterior implicaría el desarrollo de

estilos de vida según la “suficiencia”, cambiando el nivel de (in) felicidad o bienestar subjetivo, la velocidad de los ciclos de (sobre) consumo, (sobre) trabajo y (sobre) gasto acelerado. En síntesis, la suficiencia junto con la eficiencia y consistencia son elementos cruciales para el desarrollo de estrategias sostenibles (Geldof, 2008).

5. Reflexiones Finales

Es posible que alguno de los escenarios planteados o una mezcla, contribuya a la definición del estilo de vida de los consumidores de los países latinoamericanos en los próximos años. A pesar de los esfuerzos de los países, Latinoamérica aún es la región con mayor inequidad en el mundo (Gertenblüth, Melgar y Rossi, 2010), la cual fomenta culturas de consumo con dos grandes extremos, la del incremento de la irresistible obsesión por las posesiones cuando se puede pagar o tener acceso al crédito y la de la carencia de los satisfactores más elementales para dignificar la vida humana.

No se trata solamente de generar los mecanismos para estimular el incremento del ingreso y que más consumidores se inserten al paradigma predominante de la cultura de consumo actual ya que existen varios riesgos, como el estímulo a la adopción de valores materialistas y el conflicto de valores, el incremento de un círculo de deudas personales y familiares y la pérdida de bienestar subjetivo. Nuestra recomendación para los consumidores ya insertados en una fuerte dinámica de consumo, es ejercitarse en la conciencia de su actuación como consumidores, cultivando un autocontrol sobre los impulsos de consumo (Roberts, 2011). Respecto a los grupos que viven en pobreza, solamente una dinámica de empoderamiento y satisfacción de necesidades humanas armónicas (Max-Neef, 1992), tanto de bajo como de alto orden (Craig-Lees y Hill, 2002), respaldadas consistentemente por diversos actores de la sociedad pueden generar bienestar y satisfacción de vida.

La crisis global es una oportunidad para el cambio estructural de la forma en que planean, regulan y operan los gobiernos, se conducen los consumidores, se conciben y gestionan las organizaciones tanto para crear, comunicar y entregar valor a sus clientes. La presión de los consumidores para demandar y re-significar los bienes experienciales de alto orden y la ejecución de su propia moderación, son claves para la transformación del resto de los agentes hacia nuevos paradigmas de innovación económica y social.

Recibido: 12/04/12. Aceptado: 05/07/12

BIBLIOGRAFÍA

- Alcott, Blake. “The sufficiency strategy: Would rich-world frugality lower environmental impact?” en *Ecological Economics*, 2008, Vol. 64, no. 4, pp. 770-786.
- Barbosa, Vanessa. “Por que o marketing verde não convence” en *Revista Exame*, desde: <http://exame.abril.com.br/economia/meio-ambiente-e-energia/sustentabilidade/noticias/por-que-o-marketing-verde-nao-cola>, (17/01/2012).
- Bauman, Zygmunt. *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona, Gedisa, 2000.
- Banco Mundial. “Swimming against the Tide: How Developing Countries are coping with the Global Crisis” en *Document prepared for the G-20 Meeting*, desde: <http://siteresources.worldbank.org/NEWS/Resources/swimmingagainstthetide-march2009.pdf>, (13/03/2009).
- Buchenau, Jürgen. *Tools of progress: A German Merchant Family in Mexico City, 1865- Present*. Albuquerque, University of New Mexico Press, 2004.
- Bunker, Steven. “First Approaches toward Understanding Mexico City’s Culture of Consumption” en *Journal of*

- Urban History*, 2009, Vol. 36, no.1, pp.111-115.
- Buss, David. "How can evolutionary psychology successfully explain personality and individual differences?" en *Perspectives on Psychological Science*, 2009, No. 4, pp.359-366.
- Carter, Travis; Gilovich Thomas. "The relative relativity of material and experiential purchases" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 2010, Vol. 98, no. 1, pp. 146-159.
- Cavazos-Arroyo, Judith; González, Silvia. "Market Development in the Latin American Context" en *Marketing Management. A Cultural Perspective*, Peñaloza, Lisa, Toulouse, Nil y Visconti, Lucca (eds.). London, Routledge, 2012.
- Craig-Lees, Margaret; Hill, Constance. "Understanding Voluntary Simplifiers" en *Psychology & Marketing*, 2002, Vol. 19, no. 2, pp.187-210.
- De la Barra, Ximena. "Sacrificing Neoliberalism to Save Capitalism: Latin America Resists and Offers answers to Crises" en *Critical Sociology*, 2010, Vol. 36, no. 5, pp. 635-666.
- Díaz, Carlos. *La virtud de la templanza*. México, Trillas, 2002.
- Diener, Ed; Biswas-Diener, Robert. "Will money increase subjective well-being? A literature review and guide to needed research" en *Social Indicators Research*, 2002, Vol. 57, pp. 119-169.
- ECLAC. *Economic Survey of Latin America and the Caribbean 2008-2009*. Santiago de Chile, United Nations, 2009.
- El Universal. "Brasileños, los turistas más codiciados de EU" en *El Universal*. Desde: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/69645.html> (14/03/2012).
- Ernst & Young. *Innovating for the next three billion. The rise of the global middle class –and how to capitalize on it*. Desde: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Innovating-for-the-next-three-billion/\\$FILE/Innovating%20for%20the%20next%20three%20billion_FINAL.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Innovating-for-the-next-three-billion/$FILE/Innovating%20for%20the%20next%20three%20billion_FINAL.pdf)
- Esteban, Rafael. "Frugality and the Body" en *Frugality. Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life*. Bouckaert, Luk; Opdebeeck, Hendrik; Zsolnai, Laszlo. (eds.). Germany, Peter Lang, 2008.
- Etzioni, Amitai. "Voluntary Simplicity: Characterization, select psychological implications, and societal consequences" en *Journal of Economic Psychology*, 1998, Vol. 19, pp. 619-643.
- Fuentes, Nicole; Rojas, Mariano. "Economic theory and subjective well-being: Mexico" en *Social Indicators Research*, 2001, Vol. 53, 61-81.
- Forum for the future. *Consumer Futures 2020*. Desde: <http://www.forumforthefuture.org/project/consumer-futures-2020/overview> (2011).
- García Canclini, Néstor. *Consumidores y ciudadanos. Conflictos culturales de la globalización*. México, Grijalbo, 1995.
- Geldof, Dirk. (2008). "Overconsumption" en *Frugality. Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life*. Bouckaert, Luk; Opdebeeck, Hendrik; Zsolnai, Laszlo. (eds.). Germany, Peter Lang, 2008.
- Gertenblüth, Mariana; Melgar, Natalia; Rossi, Máximo. "Ingreso y Desigualdad: ¿Cómo afectan a la felicidad en América Latina?" en *dECON*, Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Documentos de trabajo, 2010, 9/10, 1-18. Desde: <http://decon.edu.uy/publica/2010/0910.pdf>
- Headley, Bruce; Wearing, Alex. *Understanding happiness: A theory of subjective well-being*. Melbourne, Australia, Longman Cheshire, 1992.
- Inglehart, Ronald. *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. New Jersey, Princeton University Press, 1990.
- Jeurissen, Ronald; van de Ven, Bert. "Frugal Marketing: Can Selling Less Make Business Sense?" en *Frugality. Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life*. Bouckaert, Luk; Opdebeeck, Hendrik; Zsolnai, Laszlo. (eds.). Germany, Peter Lang, 2008.
- Kadaplackal, Francis. "How the Idea "Created Co-Creator" Can Contribute to the Nurturing of Frugality on Economic Life", en *Frugality. Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life*. Bouckaert, Luk; Opdebeeck, Hendrik; Zsolnai, Laszlo. (eds.). Germany, Peter Lang, 2008.
- Kasser, Tim. *The high price of materialism*. Cambridge, The MIT Press, 2002.
- Konizetz, Robert. "Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from Burning Man" en *Journal of Consumer Research*, 2002, Vol. 29, no.1, pp. 20-38.
- Lu, Luo; Hu, Chia-Hsin. "Personality, Leisure Experiences and Happiness" en *Journal of Happiness Studies*, 2005, Vol. 6, no. 3, pp. 325-342.
- Lucas, Richard; Clark, Andrew; Georgellis, Yannis; Diener, Ed. "Unemployment alters the set point for life satisfaction" en *Psychological Science*, 2004, No. 15, pp. 8-13.
- Max-Neef, Manfred. *From the Outside Looking in: Experiences in Barefoot Economics*. London, Zed Books, 1992.
- Moreno, Julio. *Yankee Don't Go Home! Mexican Nationalism, American Business Culture, and the Shaping of*

- Modern Mexico, 1920-1950*. Chapel Hill: University Of North Carolina Press, 2003.
- Pepper, Miriam; Jackson, Tim; Uzzell, David. "An examination of the values that motivate socially conscious and frugal consumer behaviours" en *International Journal of Consumer Studies*, 2009, No. 33, pp. 126-136.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao. *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005.
- Radjou, Navi, Prabhiu, Jaideep; Ahuja, Simone. *Jugaad Innovation*. San Francisco, Jossey-Bass, 2012.
- Roberts, James. *Shiny Objects*. New York, Harper One, 2011.
- Rojas, Mariano. "Economía de la felicidad: Hallazgos relevantes respecto al ingreso y el bienestar" en *El Trimestre Económico*, 2009, No.76, pp.537-573.
- Rojas, Mariano. "Mejorando los programas de combate a la pobreza en México: del ingreso al bienestar" en *Perfiles Latinoamericanos*, 2010, No.35, pp. 35-59.
- The Economist. *Asian innovation. Frugal ideas are spreading from East to West*. Desde: http://www.economist.com/node/21551028?fsrc=nlw%7Cmgt%7C3-28-2012%7Cmanagement_thinking (24/03/2012).
- Van Boven, Leaf; Gilovich, Thomas. "To do or to have? That is the question" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, No. 85, pp. 1193-1202.
- Varadarajan, Rajan. "Conjectures on innovation drivers in an emerging market: India" en *Handbook of Research in International Marketing*. Subhash, Jain y Griffith, David (eds.). Massachusetts, Edward Elgar, 2011.
- Zukav, Gary. *The heart of Soul: Emotional Awareness*. New York: Allworth Press, 2002.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR EN EL PERÍODO NAVIDEÑO

UN ESTUDIO DESARROLLADO EN LA REGIÓN DEL GRAN ABC/BRASIL

João Almeida Santos - Wanderlei Lima de Paulo

Silvia Cristina da Silva Okabayashi - Sandro Renato Maskio

Luiz Jurandir Simões de Araújo*

RESUMEN: Este artículo analiza los factores determinantes para la decisión de compra de los consumidores en el período navideño. La investigación es de naturaleza exploratoria y se realizó entre el 17 y el 27 de noviembre de 2011 con un total de 422 consumidores de la región del gran ABC/Brasil. Los resultados muestran que los principales factores de decisión de compra son el precio, el deseo de quien recibe el regalo, la calidad del producto y la ubicación del lugar de compra. En general, el precio y la calidad son los factores principales para decidir la compra.

Palabras clave: decisión de compra - comportamiento del consumidor - regalos de Navidad

ABSTRACT: *Analysis of the determinants of consumer purchasing decisions during the Christmas season: a study in the Greater ABC/Brazil*

This paper presents an analysis of the determinants of purchasing decision of consumers during the Christmas season. The research is exploratory in nature and was conducted between November 17 and 27 2011 with a total of 422 consumers in the Greater ABC Region/ Brazil. The results show the following key determinants of purchasing decision, the price, the desire of the person who will be gifted, the product quality and the place of the purchase. In general, the price and the quality are still important factors in purchasing decision.

Keyword: purchasing decision - consumer behavior - Christmas gifts

* *João Almeida Santos* es alumno del Programa de Posgrado Maestría en Administración en la Universidad Metodista de São Paulo (Brasil), professoralmeida2011@gmail.com

Wanderlei Lima de Paulo es doctor en Ingeniería y profesor-investigador del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Metodista de São Paulo (Brasil), wanderlei.paulo@metodista.br

Silvia Cristina da Silva Okabayashi es maestra en Administración y profesora en la Universidad Metodista de São Paulo (Brasil), silvia.okabayashi@metodista.br

Sandro Renato Maskio Master en Economía, profesor de economía de la Universidad Metodista de São Paulo (Brasil) y en la Universidad Municipal de São Caetano do Sul (USCS) (Brasil), Coordinador de Estudios del Observatorio Económico de la UMESP, economista de la Municipalidad de Santo André, (Brasil) sandro.maskio@metodista.br

Luiz Jurandir Simões de Araújo es doctor en Ingeniería y profesor-investigador del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Metodista de São Paulo (Brasil), luiz.araujo@metodista.br

1.- Introducción

Aunque los consumidores que participan en los mercados de las economías capitalistas se comporten de forma semejante durante las principales fechas conmemorativas, hay algunas características propias de un único mercado, sea por causa de la dinámica de producción-distribución-consumo, sea por naturaleza cultural, que generan en mayor o menor medida un aumento en el consumo. En algunas oportunidades, comprar regalos forma parte de la vida de las personas. Para los proveedores de estos obsequios, cuanta más información tengan sobre el comportamiento y el proceso de decisión de los consumidores, mejor será para que la venta se produzca de forma natural.

Para que las empresas obtengan mejores resultados en el mercado donde actúan, necesitan evolucionar desde el enfoque centrado en la fabricación de productos hacia el enfoque de la conquista y la retención de clientes, de forma que puedan alcanzar las expectativas de los consumidores (Kotler: 2003). Por lo tanto, para obtener los mejores resultados en sus estrategias de marketing, los profesionales de esta área deben analizar muy bien los criterios de decisión de compra de los consumidores objetivo (Comp; Botelho: 2010).

En este sentido, el presente artículo muestra un análisis de los factores determinantes de la decisión de compra de consumidores de la región del gran ABC/Brasil, durante el período navideño. El estudio se basó en una investigación de intención de compras realizada con el Observatorio Económico de la Facultad de Administración y Economía de la *Universidade Metodista de São Paulo*, Brasil. Los resultados que esta investigación obtuvo sirven para que las empresas minoristas destaquen su posición en el mercado, ya que les permiten conocer mejor el perfil de sus clientes y ofrecer información relevante para los intereses de todos los actores que constituyen la dinámica económica local.

Este artículo se organiza de la siguiente forma: en la sección 2 se presenta una revisión bibliográfica relacionada con el tema del comportamiento de compra del consumidor. En la sección 3 se detallan la metodología utilizada en la investigación y una descripción de la muestra de consumidores estudiada. En la sección 4 se describen la presentación y el análisis de los resultados y en la sección 5 se presentan algunas consideraciones finales.

2.- Revisión bibliográfica

En general, la administración de marketing involucra a todos los sectores de la organización en una acción conjunta, en la búsqueda de superar las expectativas de los clientes y la venta representa el final de este proceso. Según Kotler (2000), los profesionales de marketing promocionan la satisfacción, los deseos y las necesidades de los consumidores para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los ya conquistados. En este proceso se vuelve fundamental el estudio del comportamiento de compra del consumidor (Kotler; Keller: 2006). En este contexto, la segmentación es un componente importante para dividir al mercado en pequeños grupos, en los que los consumidores tienen necesidades, características o comportamientos de compra similares y las empresas intentan concentrar sus esfuerzos de marketing en nichos de mercado más adecuados al ramo de sus actividades.

Según Kotler (2000), a partir de la segmentación de mercado se analizan y describen perfiles de consumidores que se pueden identificar a través de las diferencias geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento. En la segmentación geográfica, el mercado se divide en unidades geográficas, como naciones, provincias, regiones, departamentos,

ciudades y barrios. Según cada región, se intenta adecuar los productos, campañas publicitarias, promociones y ventas. La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en grupos; se utilizan bases variables como sexo, edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingreso, ocupación, grado de instrucción, raza, religión y nacionalidad. La segmentación psicográfica intenta diferenciar a los grupos por medio de la personalidad, los valores y el estilo de vida. La segmentación de comportamiento se caracteriza por conocer al consumidor en la actitud, el uso y la respuesta ante determinado producto. Generalmente, los profesionales de marketing mezclan los distintos tipos de segmentación para obtener un resultado mejor definido. Según el autor, al segmentar un mercado es necesario analizar cuál es el factor fundamental al identificar el grupo objetivo.

Para Blackwell; Miniard y Engel (2005), el comportamiento del consumidor se define como las actividades con las cuales las personas se ocupan cuando obtienen, consumen y disponen de productos y servicios. Para Richers (1984), el comportamiento del consumidor se caracteriza por las actividades mentales y emocionales realizadas durante la selección, la compra y el uso de productos o servicios para su satisfacción. Analizar y comprender el comportamiento de compra del consumidor se resume en estudiar cómo los individuos y organizaciones eligen, compran, usan y descartan productos o servicios cuando intentan satisfacer sus necesidades y objetivos (Kotler: 2000). Los factores culturales, sociales, personales y psicológicos influyen en el comportamiento de compra del consumidor (Kotler: 2000; Solomon: 2002). Otros factores que influyen en el proceso de compra del consumidor son algunas cuestiones sociales y situacionales (Churchill; Peter: 2000) y las influencias ambientales (Engel et ál.: 2000).

Etzel (2001) señala que prever el comportamiento de compra del consumidor es una tarea difícil, ya que estos integran una categoría compleja y dinámica y reciben influencias y estímulos externos que afectan su comportamiento al decidir la compra de un producto. Las personas dependen de muchos estímulos que nacen en los medios como la televisión, radio, periódicos, revistas, afiches, paneles de debate e Internet. Los consumidores solo reaccionan ante un grupo específico de estímulos, dependiendo de la forma como ellos sientan esos estímulos (Dias, 2004). Además, el proceso de toma de decisión de consumo muchas veces presenta más aspectos emocionales que racionales (Cobra, 2003).

Estudiar y definir el comportamiento de compra del consumidor permite desarrollar nuevos productos, mejorar características y superar la complejidad en las preferencias de los consumidores. El estudio del comportamiento permite identificar las motivaciones de compra de un consumidor y analizar los factores que influyen en su decisión. Esos factores dirigen las acciones de los profesionales de marketing en el desarrollo de sus estrategias (Kotler, 2000). Según lo señalado por Costa; Vilarindo y Costa (2007), en una investigación realizada con consumidores del sector supermercadista, el consumidor decide la compra, pero el mercado debe encontrar mecanismos para influir en la decisión de compra, ofrecer opciones a los consumidores y facilitar la toma de decisión.

3.- Metodología de la investigación y selección de la muestra

Por sus características, este trabajo se clasifica como un estudio descriptivo y exploratorio. Descriptivo porque pretende exponer las expectativas, percepciones y características de los consumidores, identificando y describiendo los factores que influyen en el proceso de decisión de compra. Para Vergara (2009), la investigación descriptiva expone características de

determinada población o fenómeno, no tiene el compromiso de explicar los fenómenos que describe. Según Gil (1989), el objetivo de la investigación descriptiva es señalar las características de determinada población. Una de sus posibilidades es el estudio de asociaciones entre las variables analizadas.

Según Malhotra (2001), el universo de investigación es el agregado de todos los elementos que comparten un conjunto común de características sobre el problema de la investigación. En este estudio, el universo analizado es el de los consumidores que se encuentran en los municipios del gran ABC/Brasil, que integra la región metropolitana de la ciudad de São Paulo, y comprende los municipios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires y Rio Grande da Serra; representan el cuarto mercado consumidor más grande de Brasil y su volumen de consumo en 2011 fue de 28 millones de dólares.

La Tabla 1 muestra que el municipio de São Bernardo do Campo posee un PBI de 18.800 millones de dólares y un PBI per cápita de 23.400 dólares, mientras que el municipio de São Caetano do Sul tiene el mayor PBI per cápita de todos, con 42.300 dólares. Según los datos mencionados arriba, la población de estos municipios posee más condiciones para comprar regalos de Navidad, incluso con la posibilidad de comprar más de un obsequio por persona en su círculo de amistades. En la actualidad, esta región emplea a unos 823.000 trabajadores formales, con un ingreso promedio de US\$ 1.230 por mes, según un cálculo realizado con datos difundidos por el Ministerio de Trabajo y Empleo, y con un desempleo de 8,7 % en la población económicamente activa.

Tabla 1: PBI y PBI per cápita de la región del ABC en 2010

Municipio	PBI (en millones de US\$)	PBI per cápita (en US\$)
São Bernardo do Campo	18.768,5	23.420,0
Santo André	8.447,9	12.583,30
São Caetano do Sul	6.394,4	42.325,0
Diadema	5.850,55	14.840,5
Mauá	3.566,7	8.641,4
Ribeirão Pires	934,4	8.386,3
Rio Grande da Serra	220,55	5.363,8

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

El potencial de consumo de la región es bastante expresivo debido al crecimiento de la economía del país. Según estos datos, el comercio puede esperar un volumen de ventas significativo para los festejos de Navidad, como muestran los datos de la Tabla 2, que destaca a la ciudad de San Pablo con un potencial de consumo de aproximadamente 130.000 millones de dólares y a los municipios de São Bernardo do Campo y Santo André, que integran la región objeto de este estudio, con un potencial de consumo de 17.000 millones de dólares.

Tabla 2: Índice potencial de consumo en miles de millones de dólares

Municipio / Región	IPC
São Paulo	129,6
Rio de Janeiro	73,8
Distrito Federal	27,2
Gran ABC	26,7
Belo Horizonte	26,1
São Bernardo do Campo	8,9
Santo André	7,9
Mauá	3,3
Diadema	3,2
São Caetano do Sul	2,2
Ribeirão Pires	1,0
Rio Grande da Serra	0,31
Gran ABC	26,8

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

Como instrumento de investigación se utilizó un cuestionario compuesto por 29 preguntas directas y objetivas, la mayoría de *multiple choice*. Al elaborar las preguntas, se intentó hacerlas lo más transparentes posible, con la finalidad de que el entrevistado estuviera a gusto, para garantizar la eficiencia en la aplicación del cuestionario. La investigación de campo se realizó entre los días 12 y 27 de noviembre de 2011 y contó con 14 investigadores repartidos en los principales lugares de cada municipio de la región estudiada. Se realizaron 500 entrevistas y, de ese total, se utilizaron 422 para este trabajo. La Tabla 3 presenta la cantidad de cuestionarios aplicados a cada región estudiada.

Tabla 3: Lugares de aplicación del cuestionario, población y total de cuestionarios aplicados

Municipio	Población (2010)	Total de cuestionarios aplicados
São Bernardo do Campo	765.463	99
Santo André	676.407	119
Mauá	417.064	53
Diadema	386.089	53
São Caetano do Sul	149.263	43
Ribeirão Pires	113.068	35
Rio Grande da Serra	43.974	20
Región del gran ABC	2.551.328	422

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

En relación con la distribución espacial de la muestra estudiada, los datos recolectados muestran que los entrevistados se concentran en el Municipio de Santo André y São Bernardo do Campo, como muestra la Tabla 4. Saber dónde vive el consumidor ayuda en la distribución logística del comercio y colabora para que los proveedores sepan si están cerca o no de

los consumidores. También se puede saber si el ítem denominado Punto de Venta del Mix de Marketing es correcto o no.

Tabla 4: Municipio donde el entrevistado vive

Municipio	Porcentaje
San Pablo	9
São Bernardo do Campo	22
Santo André	27
Mauá	11
Diadema	11
São Caetano do Sul	9
Ribeirão Pires	7
Rio Grande da Serra	3
Otras	1

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

El ingreso familiar se expresa en unidades de SM (salario mínimo), que equivale al valor de 297,22 dólares o 535,00 reales al cambio de R\$ 1,80/US\$ 1,00 (ver tabla 5). Como la decisión de compra se realiza en familia, la pregunta sobre el ingreso familiar produce un mejor resultado interpretativo para formar un perfil del consumidor que el cuestionamiento sobre el ingreso individual. Si se le pregunta al entrevistado sobre su ingreso individual, en general, los valores son sobreestimados y esto genera una interpretación falsa de la información y la formación equivocada de los factores determinantes de la decisión de compra del consumidor.

Tabla 5: Ingreso familiar

Nivel de ingreso	Porcentaje
Hasta 1 SM	3
1 a 2 SM	4
2 a 3 SM	17
3 a 5 SM	16
5 a 10 SM	38
10 a 15 SM	13
15 a 20 SM	5
Más de 20 SM	3

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

La tabla 6 presenta la distribución de gastos totales que los entrevistados programan. En promedio, el total de gastos es de R\$ 501,55.

Tabla 6: Gasto total programado

Nivel de gasto (R\$)	Porcentaje
Hasta 30	1,5
30 a 50	5,1
50 a 100	14,6
100 a 150	9,0
150 a 250	18,3
250 a 500	29,8
500 a 750	5,9
750 a 1000	7,6
1000 a 2000	4,9
Más de 2000	3,2

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

La investigación concluyó que el 54,6 % del total de los entrevistados tiene trabajos registrados y este es un dato importante, ya que por su contrato de trabajo, ellos tendrán derecho a recibir un sueldo más en diciembre. Así, habrá un aumento en el volumen de consumo porque estos consumidores podrán comprar regalos a parientes y amigos. El total de desempleados que no está buscando empleo suma el 2,4 % del total de los entrevistados. Al considerar los datos de la Tabla 7, de los entrevistados que tienen ingresos, el porcentaje de consumidores que van a comprar obsequios para Navidad es de aproximadamente un 85 %.

Tabla 7: Situación del entrevistado en el mercado de trabajo

Situación	Porcentaje	Situación	Porcentaje
empleado registrado	54,6	estudiante sin actividad remunerada	1,9
autónomo	12,3	trabajador independiente	1,7
ama de casa	5,3	profesional liberal	1,4
desempleado	4,8	rentista	1,0
jubilado	4,3	funcionario público	3,6
pasante	4,1	empleado no registrado	2,4

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

La mayoría de los consumidores comprará regalos para su madre, hijo, padre y cónyuge, según los datos de la tabla 8. La información muestra que, en promedio, los entrevistados comprarán obsequios a más de cinco personas, que incluye a conocidos de la escuela y el trabajo y al portero del edificio donde vive.

Tabla 8: Persona que recibirá un regalo del entrevistado

Persona que recibirá el regalo	Porcentaje	Persona que recibirá el regalo	Porcentaje
madre	19,9	nieto/a	3,4
hijo	17,1	ahijado/a	1,9
padre	14,7	abuelos	1,4
cónyuge	12,7	primo/a	1,2
hermano	9,3	tío/a	0,9
amigo	4,7	hijastro/a	0,5
sobrino	3,9	otros	8,4

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

Los principales productos que los entrevistados compran son ropa y calzados, cosméticos y perfumes, según los datos de la Tabla 9. El 11 % de los entrevistados reveló que no sabe qué regalo comprará.

Tabla 9: Qué es lo que el entrevistado va a comprar

Regalo	Porcentaje	Regalo	Porcentaje
ropa/calzados	38,3	bebidas	2,8
perfumes/cosméticos	13,6	computadora y accesorios	2,4
no lo definió	11,6	MP3, MP4, MP5 e iPod	2,1
libros	5,2	dinero	2,0
videojuegos	4,9	viaje	2,0
CD y DVD	4,7	electrodoméstico	1,3
otros	4,4	equipo de audio e imagen	1,2
celular	3,2	auto	0,2

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

La mayoría de los consumidores tiende a realizar las compras en el mismo municipio donde vive. Al analizar la movilidad de los consumidores, comparando el lugar donde viven (Tabla 4) con el lugar en el que planean realizar las compras (Tabla 10), el 40 % de los entrevistados reveló que va a comprar en un municipio que no es en el que habita. En la elección del municipio preferido para comprar influyeron la distribución de las entrevistas válidas entre los municipios, así como la estructura de los municipios para atender a los consumidores, como la existencia de centros comerciales consolidados, existencia de *shoppings*, medios de transporte y vías de acceso, entre otros factores. En general, en los municipios que no cuentan con un centro comercial representativo o *shopping center*, los consumidores revelaron una mayor disposición a comprar en municipios vecinos.

Tabla 10: Municipio donde el entrevistado hace las compras

Municipio	Porcentaje
Santo André	36,0
São Bernardo do Campo	19,1
Mauá	13,5
San Pablo	10,6
São Caetano do Sul	7,2
Diadema	7,0
no lo definió	3,4
Ribeirão Pires	1,4
otros	1,2
Rio Grande da Serra	0,5

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

La Tabla 11 muestra que, al realizar las compras, los consumidores prefieren pagar con dinero, luego con tarjeta de crédito, por la facilidad para organizar las cuentas en una sola factura y por la posibilidad de dividir el valor de la compra. Solo tres entrevistados comentaron que van a utilizar cheques para pagar las compras. Para las compras financiadas, lo que más se usa es la tarjeta de crédito y la tarjeta personalizada de cada comercio, que también permite financiar a plazo.

Tabla 11: Forma de pago

Municipio	Porcentaje
dinero	39
tarjeta de crédito	35
tarjeta de débito	21
tarjeta del comercio	3
compra a plazo	1
cheque de pago diferido	0
cheque común	0

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

La Tabla 12 muestra que los principales factores determinantes, declarados por los entrevistados como más importantes a la hora de decidir la compra de regalos, fueron el deseo de la persona que va a recibir el regalo, su perfil, el precio y la calidad del producto. Se puede comprobar que, en general, el consumidor considera que el precio y la forma de pago son factores relevantes en su decisión de compra. De esta forma, se puede considerar que la clásica unión entre precio y calidad es un factor determinante en la estrategia para captar clientes que quieren aliar su restricción presupuestaria al deseo y al perfil de la persona que recibirá el obsequio.

Tabla 12: Factores determinantes para que el entrevistado compre el regalo

Factor	Porcentaje	Factor	Porcentaje
deseo de quien recibirá el regalo	29,0	promoción y descuento	6
perfil de quien recibirá el regalo	21,0	otros	4
precio	17	tecnología	3
calidad	12	publicidad	2
marca	6		

Fuente: adaptado del Observatorio Económico/FAE (2011)

Abajo se presenta una comparación entre el valor programado para gastar (disposición para gastar) y algunos aspectos que caracterizan la muestra estudiada, como ingreso familiar, forma de pago, sexo y estado civil.

En las Tablas 5 y 6 se puede comprobar una relación directa entre el ingreso familiar y la disposición para gastar, que se puede explicar por la mayor o menor disponibilidad de recursos. Para las familias con ingreso de hasta 10 salarios mínimos y las que tienen un ingreso mayor a 5 salarios mínimos, la disposición para gastar presentó una trayectoria irregular, con tendencia a elevarse. Esta tendencia presenta dos alteraciones en los sectores de ingreso de entre 10 y 15 salarios mínimos y de más de 20 salarios mínimos. Este comportamiento se interpreta porque las familias con mayor ingreso disponible tienen mayor capacidad de compra, lo que les permite contar con más recursos para la compra de los regalos. Con respecto a las dos alteraciones, además de la ya explicada disminución de la sensibilidad del consumidor de mayor renta, existe también el efecto de que se haya aumentado la amplitud de las franjas de renta en sus niveles más altos.

La forma de pago, junto con el ingreso, son algunos de los criterios que más influyen en la disposición para gastar del consumidor. Los consumidores que prefieren pagar con tarjeta de débito o de crédito revelaron que prefieren gastar más que los entrevistados que pagarán en efectivo o a plazo con la tarjeta del comercio. Según las Tablas 6 y 10 se comprueba que el uso de la tarjeta de crédito crece a medida que el ingreso de la familia aumenta. El uso de dinero disminuye hasta el sector de ingresos de 20 salarios mínimos. Para las familias con ingreso superior a 20 salarios mínimos, el uso de dinero para pagar es más frecuente.

Con los datos recopilados se comprobó también que el total programado para gastar en regalos, así como el precio medio esperado, varían entre hombres y mujeres, con una leve expectativa de que aumenten los gastos de las personas de sexo masculino. Además, el total de gastos programados varía en función del estado civil del entrevistado. Los divorciados y los casados programan más sus gastos. Finalmente, se comprobó que los consumidores de mayor ingreso prefieren comprar en el *shopping*, tal vez por la disponibilidad de productos, el tipo de obsequio y la estructura y confort que ofrece ese establecimiento.

5.- Consideraciones finales

Este artículo analizó los factores determinantes para la decisión de compra de consumidores en el período navideño. Se desarrolló a partir de una investigación sobre compras, realizada por el Observatorio Económico de la Facultad de Administración y Economía de la *Universidade Metodista de São Paulo*, Brasil. Se entrevistó a 500 consumidores y se utilizaron 422 cuestionarios con 29 preguntas. Para este estudio se seleccionaron las preguntas

más relevantes para identificar los factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores entrevistados.

Los principales productos que los entrevistados pretenden comprar son ropa, calzados y accesorios, perfumes, cosméticos y libros. El 11 % de los entrevistados afirmaron que no saben qué van a regalar.

El ingreso de la familia, el precio de cada regalo y el tipo de establecimiento revelaron una relación directa y ascendente. Es decir, cuanto mayor sea el ingreso familiar, mayor será el valor disponible para gastar en regalos y mayor la tendencia de los consumidores a comprar en *shoppings*. Se comprobó también que el acceso al crédito tiende a elevar el nivel de compras.

La elección del punto de compra se determina por la cercanía a la casa o al trabajo, la diversidad de productos, el nivel de precios y la accesibilidad. La movilidad del consumidor es un indicador importante para la actuación de las asociaciones comerciales y de los gestores públicos.

Para finalizar, los principales factores determinantes para elegir los regalos son el deseo de la persona que recibirá el obsequio, el perfil de esa persona, el precio y la calidad del producto. Se pudo comprobar que, en general, el consumidor considera que el precio y la forma de pago son factores relevantes en su decisión de compra. El presupuesto es un factor decisivo para elegir el regalo, de modo que el entrevistado intenta comprar un obsequio agradable y que cueste lo menos posible.

Recibido: 30/06/12. Aceptado: 23/07/12

BIBLIOGRAFÍA

- Blackwell, R. D.; Minard, P. W.; Engel, J. F. *Consumer Behavior*. South-Western College Pub, 2005.
- Churchill, G. A.; Peter, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- Cobra, M. *Marketing Básico: uma abordagem brasileira*. São Paulo: Atlas, 2003.
- Costa, M. F.; Vilarindo, J. C.; Costa, T. G. M. Determinantes da Decisão de Compra do consumidor no Setor Supermercado. X SEMEAD, 2007.
- Dias, S. R. *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- Etzel, M. J.; Walker, B.J.; Stanton, W. J. *Marketing*. New York: McGraw-Hill, 2004.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Kotler, P. *Marketing insights from A to Z*. New York: John Wiley & Sons, 2003.
- Kotler, P.; Keller, K. L. *Framework for Marketing Management*. New York: Prentice Hall, 2006.
- Kotler, P.; Keller, K. L. *Marketing Management*. New York: Prentice Hall, 2008.
- Leng, C. Y.; Botelho, D. "How Does National Culture Impact on Consumers' Decision-making Styles? Across Cultural Study in Brazil, the United States and Japan". *BAR – Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 3, pp. 260-275, 2010.
- Malhotra, N. K. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New York: Prentice Hall, 2009.
- Observatório Econômico/FAE. Universidade Metodista de São Paulo. <http://www.metodista.br/observatorio-economico/noticias/grande-abc-deve-movimentar-r-300-milhoes-no-natal>, 2011.
- Richers, R. "O Enigmático Mas Indispensável Consumidor: Teoria e Prática". *Revista de Administração*, v. 19, n. 3, pp. 46-56, 1984.
- Solomon, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

IMPACTO DE LOS ESTRESORES LABORALES EN LOS PROFESIONALES Y EN LAS ORGANIZACIONES

ANÁLISIS DE INVESTIGACIONES PUBLICADAS

**Yeda Cirera Oswaldo - Elaine Aparecida Dias
Valéria Rueda Elias Spers - Odair Ferraz Filho ***

RESUMEN: El *burnout* es un estrés de carácter persistente vinculado a situaciones de trabajo. Este artículo presenta resultados de catorce investigaciones brasileñas e internacionales en organizaciones públicas y privadas que se relacionan con el estrés laboral y el *burnout* y que se publicaron entre 1998 y 2011. Los resultados muestran que los principales estresores⁵ en el contexto de las organizaciones están asociados a la presión del trabajo, desajustes en el clima y la dinámica organizacional, remuneración inadecuada, ausencia de apoyo del grupo y de la supervisión, falta de autonomía, relaciones interpersonales insatisfactorias, ausencia de un plan de carrera, condiciones desfavorables en el ambiente de trabajo, relaciones conflictivas con los superiores o falta de orientación para el desarrollo de las tareas.

Palabras clave: estrés laboral - burnout - estresores laborales

ABSTRACT: *Impact of job stress on professionals and organizations: an analysis of the published research.*

* *Yeda Cirera Oswaldo* es Doctora en Psicología, Máster en Educación, Especialista en Gestión Avanzada en Recursos Humanos, Psicóloga. Docente de la Maestría Profesional en Administración y MBA en Gestión de Personas y Desarrollo del Capital Humano de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil). Área de investigación: Calidad de Vida en el Trabajo, Salud Mental del Trabajador. Consultora y conferencista organizacional en temas como Gestión de Carrera, Administración del Estrés Laboral, Administración de Conflictos. E-mail: yedaconsult@terra.com.br

Elaine Aparecida Dias es Master en Administración, Especialización en Administración Financiera y de Auditoría y en Especialización en Gestión Pública. Licenciada en Ciencias de Contabilidad, profesora de educación superior y MBA en finanzas y control de la UNIMEP (Brasil). Consultora en el control en las organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales. Miembro de la Academia de las Artes Limeirense (ALLE) (Brasil). E-mail: elaineconsult@terra.com.br

Valeria Rueda Elias Spers es Profesora y Doctora por la Pontificia Universidad Católica de San Pablo. Ha cursado la Maestría en Educación en la Universidad Estatal de Campiñas (Brasil). Actualmente es profesora en el Programa de Posgrado Maestría y Doctorado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba – UNIMEP (Brasil) E-mail: vrueda@unimep.br

Odair Ferraz Filho es alumno del Programa de Posgrado de la Maestría Profesional en Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba. Tiene un MBA en Administración de Personal y Desarrollo del Capital Humano - UNIMEP (Brasil). Graduado en mecánica de Ingeniería Industrial – UNIMEP, experiencia profesional en la gestión de producción, gestión de sistemas y gestión de recursos humanos. En la actualidad, trabaja en el desarrollo de proyectos de consultoría organizacional y docente en MBA en Gestión de Personal - UNIMEP. (Brasil) E-mail: oiferraz@unimep.br

La palabra “estrés” está reconocida por la Real Academia Española, no así la palabra “estresor” que, sin embargo, es de uso extendido en el vocabulario profesional. A efectos de mantener la fluidez de este texto, la consideramos preferible a las expresiones “factores estresantes” o “factores que causan estrés”, con la que deberíamos reemplazarla (Nota del Traductor).

The stress of burnout has a persistent character linked to work situations. The paper presents research results of fourteen Brazilian and international public and private organizations related to job stress and burnout published between 1998 to 2011. The results show that the major stressors in the organizational context are associated with pressure at work, maladjustments in climate and organizational dynamics, inadequate remuneration, lack of group support and supervision, lack of autonomy, poor interpersonal relationships, lack of career plan, unfavorable conditions at the workplace, conflictive relations with superiors and lack of orientation for the tasks.

Keywords: job stress - burnout - work stressors

1. Introducción

Con la llegada de la globalización, de los rápidos cambios en las organizaciones y de las exigencias del mercado, las empresas pasaron a exigir mejores resultados a sus trabajadores. El ambiente de trabajo dejó de ser tan solo origen de motivación, satisfacción y realización profesional y pasó a ser también fuente de preocupación, sufrimiento y enfermedad para el ser humano. El estrés relacionado con el trabajo es una variable que contribuye al surgimiento de patologías en los individuos, de manera que el tema ha despertado interés en investigadores y en la sociedad en general, a causa de su impacto en el bienestar de los empleados y, en consecuencia, en la pérdida de productividad y en los resultados organizacionales.

El estrés laboral se vincula a los eventos estresantes en el ambiente de trabajo, con exigencias mayores que las capacidades, recursos y necesidades del trabajador. Este síndrome puede ser causado por diferentes situaciones, entre ellas, la presión por el aumento de productividad, la falta de entrenamiento o los conflictos mal resueltos. La persistencia del estrés por causas laborales puede llevar al desarrollo del Síndrome de *burnout*, caracterizado como un tipo de estrés ocupacional crónico. Se trata de un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y escasa realización profesional, que puede ocurrir en ocupaciones que se orientan a la prestación de auxilio y de servicios a las personas, en las que existe una relación entre el prestador y el receptor del servicio.

Para combatir el estrés, los individuos utilizan estrategias de enfrentamiento (para encarar, para manipular, para arreglárselas) (*coping*), para intentar evitar las consecuencias físicas y psicológicas del síndrome y reaccionar de este modo contra esa perturbación.

Se han realizado estudios en el área del estrés ocupacional y del *burnout* en los diversos campos de actuación profesional, y se puede percibir en la actualidad una preocupación acerca de la influencia de las contingencias del trabajo en la salud y en el bienestar de las personas (Lipp, 2007).

Este estudio se llevó a cabo a partir de una investigación bibliográfica y de la presentación de datos secundarios obtenidos de investigaciones relacionadas con el tema del estrés laboral.

2. Problema de investigación y objetivo

Algunas exigencias del contexto del trabajo que se les imponen a los profesionales se relacionan con su salud, tanto en el aspecto físico como en el psicológico, al incluir una cadena de reacciones complejas a nivel biológico, psicológico y social en la que los recursos

de cada individuo se pueden agotar hasta llegar a la extenuación. Este proceso, que se inicia con el estrés ocupacional, comprende situaciones del ambiente de trabajo que amenazan las necesidades de realización personal y profesional o la salud física o mental, lo que perjudica la integración con el propio ambiente de trabajo.

En este sentido, hay una pregunta que se presenta en tales contextos:

¿Cuáles son los principales eventos estresores identificados en las investigaciones publicadas entre los años 1998 y 2011?

El objetivo de este artículo es presentar los principales conceptos teóricos que se relacionan con el estrés laboral identificando los principales factores estresores que aparecen en las catorce investigaciones publicadas.

3. Revisión bibliográfica

La revisión de la literatura aborda en primer lugar el estrés y pasa después al estrés laboral y sus acontecimientos estresores, luego lo discute en su fase prolongada (*burnout*) hasta llegar a las pérdidas ocasionadas por el síndrome.

Estrés

Desde el siglo XVII, el término estrés se utiliza en la literatura inglesa para designar aflicción o adversidad. A partir de allí, apareció por primera vez el uso de la palabra estrés para señalar al complejo fenómeno compuesto de tensión, angustia e incomodidad. Ya en el siglo XVIII se produce un cambio de enfoque de la palabra, que pasa a significar acción, presión, fuerza o influencia muy fuerte sobre una persona (Lazarus, L. 1994).

Al comenzar el siglo XX el médico inglés William Osler asimiló el término estrés al trabajo excesivo. En la década de 1930, un endocrinólogo llamado Hans Selye sugirió el uso de la palabra estrés para definir a este síndrome producido por varios agentes desagradables y, de este modo, la palabra entró en la literatura médica tal como la conocemos hoy (Selye, 1952). En la revisión de sus conceptos en 1982, Selye define al estrés como un quiebre en la homeostasis del organismo, que provoca una respuesta en el comportamiento para lograr tal equilibrio (Selye, 1982). La homeostasis es un esfuerzo psicológico que busca mantener al organismo en un estado de equilibrio interno.

El estrés también se relaciona con la percepción que tiene un individuo de un estresor, lo que habitualmente se define como las condiciones o eventos que resultan en tensión. En un corto plazo el estrés percibido puede afectar las actitudes o el comportamiento de un individuo, pero es a partir de un período más prolongado que estos efectos afectan a su equilibrio (Kahn, Byosiére. 1992).

Para Selye (1956), el estrés se divide en tres fases: alerta, resistencia y extenuación. Lipp (2000) le agregó una nueva fase, denominada casi-extenuación, que estaría entre la fases de resistencia y la de extenuación.

En este modelo en la fase de alerta (1.^a), el organismo está expuesto a una situación que produce tensión, se prepara para una acción de lucha o de fuga, que es esencial para la preservación de la vida. Si el estrés continúa presente por un tiempo indeterminado, la fase de alerta pasa a la de resistencia, que es cuando el organismo intenta adaptarse para restablecer la homeostasis.

En la fase de resistencia (2.^a) los síntomas típicos que se presentan son problemas de

memoria, irritabilidad y sensación de cansancio constante, entre otros.

La fase de casi-extenuación (3.^a) ocurre cuando el organismo está debilitado y no consigue adaptarse o resistir a los factores estresores (Lipp, 2000). En esta fase, según la autora, ocurre también un desgaste del organismo del individuo, un aumento de su vulnerabilidad a las enfermedades que emergen de ese quiebre de su resistencia, lo que hace que tenga mayor propensión a adquirir o desarrollar enfermedades.

La fase de extenuación se produce cuando el estresor es continuo y la persona no cuenta con estrategias para luchar contra el estrés, lo que hace que el organismo agote su reserva de energía adaptativa y caiga en la extenuación y en el quiebre de la homeostasis (Selye, 1982).

Se puede observar que existe una serie de respuestas y reacciones del organismo en relación con las situaciones estresoras que el individuo usa para huir, controlar o esquivar al estrés. La forma como las personas reaccionan o enfrentan al estrés está condicionada por factores personales, exigencias de la situación y recursos disponibles, y se lo conoce como *coping* (Lazarus, Folkman, 1984).

Estrés laboral

Una de las principales fuentes de riesgo de estrés es el ambiente de trabajo. El estrés vinculado con el trabajo, también llamado laboral u ocupacional, se ha destacado en muchas investigaciones, ya que el trabajo puede ser tanto una fuente de satisfacción de diversas necesidades humanas, como la autorrealización, el sostenimiento de relaciones interpersonales o la subsistencia, como también una fuente de enfermedad para los trabajadores (Murta; Tróccoli, 2004).

El estrés laboral se puede definir como las situaciones en que la persona percibe a su ambiente de trabajo como amenazador para sus necesidades de realización personal o profesional o para su salud física o mental, lo que perjudica su integración en su ámbito de trabajo (França; Rodrigues, 2005).

El estrés laboral puede verse también como “cualquier fuerza” que conduce a que un factor psicológico o físico vaya más allá de sus límites de estabilidad y produzca tensión en el individuo (Cooper, Cooper; Eaker, 1988).

Según la concepción de Siegrist (1996), el estrés laboral se asocia al desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa en el trabajo. El esfuerzo en el trabajo se empeña como parte de un proceso de intercambio que se organiza socialmente, cuyas recompensas sociales se distribuyen por medio de tres sistemas de transmisión: dinero, estima y oportunidades de carrera. Cuando existe una falta de equivalencia entre costos y beneficios o un alto control y una baja recompensa, se puede producir un estado de angustia y estrés, con propensión hacia reacciones a nivel emocional y fisiológico.

Eventos estresores en el contexto organizacional

De acuerdo con Baker y Karasek (2000) el estrés laboral se asocia a los factores exigencia-control relacionados con las características psicosociales del trabajo, con lo que representa un desencuentro entre las condiciones de trabajo y los trabajadores individuales. Es visible que las respuestas físicas y emocionales perjudiciales ocurren cuando las exigencias del trabajo no están en equilibrio con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. Una situación de trabajo saludable sería aquella que permite el desarrollo del individuo, alternando exigencias y períodos de reposo, en una interacción dinámica entre el hombre y el

ambiente (Karasek; Theorell, 1990).

Las causas del estrés tienen sus orígenes tanto en factores ambientales como en los individuales. En relación con los primeros, el estrés se vincula a cinco categorías, a saber: factores intrínsecos al trabajo (condiciones de trabajo inadecuadas, jornadas extensas), el papel de la organización (responsabilidad excesiva, exigencias acerca del comportamiento adecuado en el desempeño de la función), relaciones en el trabajo (presiones de los superiores, falta de apoyo social de los colegas), desarrollo de la carrera (falta de seguridad en el trabajo, jubilación precoz, frustración en el desarrollo de la carrera) y estructura del clima organizacional (amenazas a la libertad y la autonomía del individuo). En lo que hace a los factores individuales, se incluyen rasgos de la personalidad, actitudes e indicadores culturales y demográficos (Cooper; Cooper; Eaker, 1988).

Carayon, Smith y Haims (1999) afirman que existen otros factores estresores vinculados con la organización, como la presión por la productividad, condiciones desfavorables en el ambiente organizacional, carencia de entrenamiento y de orientación, relación abusiva entre los supervisores y los subordinados, falta de control sobre las tareas y ciclos de trabajo ininterrumpidos, que le imponen al trabajador la obligación de enfrentar una alta demanda. Si el individuo cuenta con bajas defensas en relación con las situaciones ligadas a los factores estresores, se desencadenará el estrés ocupacional. En este caso, cuanto mayor sea la demanda y menor el control del trabajador, más probable será que se desencadene el estrés.

Para Grandjean (1998), la causa del estrés laboral es la discrepancia entre el grado de exigencia del trabajo y los recursos disponibles para asumirlo. Es un fenómeno subjetivo y depende de la comprensión individual para enfrentar las demandas vinculadas con el trabajo.

Las circunstancias que producen estrés están asociadas al contexto organizacional, tales como el período inicial de adaptación del nuevo empleado a la empresa, la comunicación deformada o deficiente que ocasiona roces innecesarios entre el personal, la distorsión en el suministro de informaciones o la falta de perspectiva de crecimiento profesional, lo que provoca que los profesionales tiendan a buscar nuevos lugares de trabajo (Delboni, 1997). En este sentido, niveles de estrés muy altos en el contexto del trabajo pueden ocasionar caídas en el desempeño y en la productividad, con pérdida de la capacidad de concentración, y hasta accidentes graves en áreas que exijan exactitud y precisión en las actividades.

Síndrome de *burnout*

El estrés en un estado más grave y constante también puede ser conocido como Síndrome de *burnout*, que según Trigo et ál. (2007) es un nivel de estrés ocupacional prolongado que comprende extenuación emocional, distanciamiento de las relaciones sociales y disminución del sentimiento de relación personal. Los mismos autores señalan que los individuos que trabajan en condiciones de muchas demandas psicológicas asociadas a bajo poder de decisión tienen mayor tendencia a desarrollar una sintomatología depresiva, cuando se los compara con los trabajadores que no están expuestos a esas condiciones.

El término *burnout* proviene del inglés y pretende designar algo que dejó de funcionar por extenuación de su energía. Para Covalan (1996), este síndrome se caracteriza como un estado de fatiga o frustración causado por la dedicación excesiva y prolongada a una causa y también por la falta de habilidad para encarar alguna situación. El estrés continuo relacionado con el trabajo constituye también un factor relevante para provocar trastornos depresivos y otras enfermedades, tales como síndrome metabólico, síndrome de fatiga crónica, disturbios

del sueño, diabetes y el propio síndrome de *burnout*.

Harrison (1999) considera al *burnout* como un tipo de estrés de carácter persistente vinculado a situaciones de trabajo y que resulta de la constante y repetitiva presión emocional asociada a un intenso involucramiento con personas por un largo período de tiempo. Por su parte, Freudenberger y Richelson (1980) conceptualizan al *burnout* como una respuesta emocional a situaciones de estrés crónico en función de relaciones intensas en situaciones de trabajo, con otros profesionales que presentan grandes expectativas en relación con su desarrollo profesional y su dedicación al trabajo.

De acuerdo con Trigo et ál. (1997, p. 224) “se reconoció al *burnout* como un riesgo ocupacional para profesiones que comprenden cuidados de la salud, educación y servicios personales”. Barros y Nahas (2001) señalan que el agotamiento profesional que causa el síndrome de *burnout* puede conducir a la despersonalización de la persona y, como consecuencia, favorecer el desarrollo de actitudes frías, negativas e insensibles, lo que se traduce en deshumanización, hostilidad, intolerancia y trato impersonal. Mencionan también la sensación de baja realización personal o de ineficiencia con las que los profesionales que padecen el síndrome de *burnout* tienden a experimentar una baja autoestima profesional.

Pérdidas por el estrés laboral

El estrés laboral representa costos y pérdidas financieras, tanto para las organizaciones como para el individuo, además de incidir en otros tipos de pérdidas, como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1 – Costos y pérdidas ocasionados por el estrés laboral

Organizaciones	Individuo
Costos de asistencia médica	Enfermedades físicas y psicológicas
Indemnizaciones	Problemas psicosociales
Rotación	Pérdida de la capacidad creativa
Desperdicio de tiempo y de material	Gastos con medicamentos
	Baja concentración
	Caída del desempeño y de la productividad
	Accidentes graves

Cuanto más elementos haya a la izquierda, son más las pérdidas sufridas por las organizaciones, cuanto más a la derecha, son los individuos los que sienten los perjuicios. Existen casos

en que las pérdidas afectan a ambos de la misma manera (caída del desempeño y de la productividad, accidentes graves) y otros en que afectan más a la persona que a la organización. En casos extremos pueden perjudicar hasta a la misma imagen de la organización (Couto, 1999).

El estrés vinculado al trabajo coloca en riesgo la salud de los trabajadores y entre el 50 y el 80 % de todas las enfermedades se relacionan con el nivel de estrés (Pelletier, 1984). El ambiente de trabajo, la estructura organizacional y las relaciones de trabajo contribuyen a moldear las respuestas individuales al estrés y la tensión y pueden ocasionarles problemas a las empresas.

Para Hespanhol (2004), en la vida del trabajador pueden surgir varias consecuencias potencialmente negativas, que pueden repercutir a nivel físico, psicológico y del comportamiento, cuando no consigue lidiar con situaciones estresantes. Se observan en el área física varias manifestaciones de dolencias que se vinculan con el estrés, tales como dolores de cabeza, rechinar los dientes, dolores de cuello y de hombro, gastritis, colitis, aumento o pérdida de peso, palpitaciones cardíacas y aumento de la presión arterial. En el área psicológica, ansiedad, insomnio y depresión. En el comportamiento aparecen tics nerviosos, hablar precipitadamente, fatiga, indecisión y pérdida de eficiencia en el trabajo.

Otros síntomas, como cansancio, perturbación, angustia, aceleración del ritmo cardíaco, pérdida de la memoria, dolores intensos de cabeza, hipertensión y dolores de la columna también se relacionan con el estrés (Robbins; Coulter, 1998).

Baccaro (1986) destaca otros síntomas, como inestabilidad emocional, incapacidad para concentrarse, ansiedad y dolores musculares.

Aunque los factores organizacionales parezcan ser los mayores generadores de estrés, pues las personas le dedican una gran parte de su tiempo de vida al trabajo, es importante destacar que, aunque puedan estar sujetos a las mismas condiciones de vida y de trabajo, algunos individuos son más propensos que otros a enfermarse, (Botega; Turato, 1996).

4. Metodología

Investigaciones y estudios en el terreno de la gestión de empresas han buscado comprender el estrés laboral por medio de sus causas y síntomas y de las estrategias para enfrentarlo adoptadas por los individuos. En esta perspectiva se analizaron catorce investigaciones desarrolladas por diferentes autores, en diferentes contextos de trabajo, durante el período de 1998 a 2011, que tratan acerca del estrés laboral y sus consecuencias para la salud del trabajador. Se trata de una investigación hecha con datos secundarios.

Por medio de los resúmenes de los trabajos se recogieron los siguientes datos informativos: año, autores, fuente de la publicación (vehículo de la comunicación científica, estado y país), muestra (profesionales investigados), organizaciones investigadas (actividad, ramo o sector) y los principales estresores organizacionales.

5. Presentación y análisis de los resultados

Los principales resultados que aparecen en el Cuadro 2 fueron extraídos de catorce investigaciones nacionales e internacionales publicadas a lo largo de catorce años, que exponen a las organizaciones investigadas y a los principales factores estresores verificados en la muestra.

Cuadro 2 – Investigaciones relacionadas con el estrés laboral/burnout

Año	Autores	Fuente	Muestra	Organización investigada	Principales factores estresores y consecuencias
1998	Begley	Journal of Occupational Organizational Psychology. New York, EUA.	65	Empresa en fase de fusión	Posibilidades de despido, necesidad de adaptación a la nueva cultura a causa de la fusión.
1999	Amabili y Conti	Academy of Management Journal. New York, EUA.	109	Empresa de tecnología	Presión y sobrecarga de trabajo, falta de apoyo de la supervisión, falta de incentivo de la organización, ausencia de apoyo del grupo de trabajo.
2001	Barros y Nahas	Rev. Saúde Pública. Rio Grande do Sul, Brasil.	4.225	Ramo industrial	Sobrecarga de trabajo, jefes sin preparación, clima tenso y presión en el trabajo.
2002	Tamayo y Troccoli	Rev. Estudos de Psicologia. Rio Grande do Norte, Brasil.	369	Sector bancario	Falta de apoyo organizacional, ausencia de políticas de promoción y salarios, falta de apoyo de los jefes.
2003	Mendes, Costa y Barros	Estudos e Pesq. em Psicologia. R. Janeiro, Brasil.	20	Sector bancario	Ausencia de apoyo y soporte de la gestión, problemas de relación entre los colegas de trabajo.
2004	Rossi	IV Congresso de Stress da ISMABR y VI Fórum Intern. de QVT. Rio Grande do Sul, Brasil.	900	Empresas del sector metalúrgico	Sobrecarga de trabajo, incertidumbre en relación con la permanencia en el trabajo.
2005	Paschoal y Tamayo	Rev. Psicologia: Teoria Pesquisa. Brasília, Brasil.	437	Empresas públicas y privadas	Relación insatisfactoria entre los colegas, falta de autonomía/control del trabajo, falta de oportunidades de crecimiento en la carrera.
2005	Silveira et ál.	Rev. Psiquiatria, Rio Grande do Sul, Brasil.	60	Batallón de la Policía Militar	Dificultades en el ejercicio de la profesión y falta de apoyo de la organización.
2006	Martins y Pinheiro	Rev. Vetor. São Paulo, Brasil.	100	Empresa del sector gráfico	Acumulación de trabajo, ambiente inadecuado, jornadas dobles.
2007	Costa, Junior y Maya	Rev. Panam. Salud Publica/Pan Am. J. Public. Health. New York, EUA.	264	Batallón de la Policía Militar	Jornadas dobles, falta de apoyo de la organización y bajos salarios.

2009	Takahashi	Dis. Maestría. Univ. São Francisco. São Paulo, Brasil.	201	Empresa de telemarketing	Sobrecarga de trabajo, acumulación de trabajo, jefes sin preparación, función poco reconocida.
2009	Oswaldo	Tesis de Doctorado. Univ. São Francisco. São Paulo, Brasil.	114	Empresas del sector metalúrgico y servicios	Presión en el trabajo, acumulación de funciones y tareas, exceso de responsabilidad, ritmo acelerado de trabajo, dificultades en la administración de conflictos.
2010	Oliveira y Santos	Rev. Sociologias. Rio Grande do Sul, Brasil.	24	Batallón de la Policía Militar	Salario inadecuado para la función, sobrecarga de trabajo, jornadas dobles, presión en el trabajo y falta de apoyo de los superiores.
2011	Koltermann, Koltermann y Horta	Rev. Saúde, Rio Grande do Sul, Brasil.	502	Sector bancario	Ritmo acelerado de trabajo, acumulación de funciones y de tareas.

Fuente: Datos elaborados por los autores

En la investigación de Begley (1998), que se realizó en una empresa en proceso de fusión que contaba con 65 empleados y en la cual se evaluó el nivel de estrés y las estrategias para enfrentarlo tres meses antes de la fusión, los principales estresores laborales se vincularon con el período de adaptación a la nueva cultura organizacional y las posibilidades de ser despedido antes de la fusión. Se identificaron algunos disturbios somáticos como el uso y abuso de alcohol y drogas después del proceso de fusión. Karasek y Theorel (1990) concuerdan con los resultados y señalan que el estrés laboral pone en riesgo a los trabajadores y perjudica su bienestar físico, psíquico y social.

Según la investigación de Amabile y Conti (1999), con 109 empleados, los principales estresores señalados fueron la sobrecarga de trabajo, la falta de apoyo de parte de los supervisores, la falta de incentivo de la organización y de apoyo al grupo de trabajo, con una disminución significativa de la creatividad del profesional. Para Delboni (1997), los estresores laborales se vinculan con el contexto organizacional y ocasionan caída del desempeño y de la productividad, con accidentes graves y consecuencias físicas y psicológicas para el trabajador.

El estudio de Barros y Nahas (2001) buscó investigar la asociación entre el comportamiento de riesgo, la salud y la percepción del estrés en trabajadores de la industria del estado de Santa Catarina. Los principales estresores señalados fueron la sobrecarga de trabajo, la falta de apoyo de los jefes, el clima tenso y conflictivo y la presión en el trabajo. La asociación que se observa entre el sexo y el comportamiento de riesgo es que los hombres presentan un riesgo mayor en relación con fumar y abusar de bebidas alcohólicas, mientras que las mujeres presentan un comportamiento de riesgo centrado en la inactividad física y el estrés. Carayon, Smith y Haims (1999) afirman que existen otros estresores laborales ligados a la organización, tales como presión en el trabajo, condiciones desfavorables del ambiente organizacional, falta de apoyo de los líderes, lo que le impone al trabajador una alta demanda que debe enfrentar.

Los resultados de la investigación de Tamayo y Tróccoli (2002), que se realizó con 369

trabajadores de ambos sexos (190 mujeres y 179 hombres), que ocupaban diferentes cargos (investigadores, empleados administrativos, técnicos y supervisores) en empresas públicas y privadas del sector bancario, ubicadas en el Distrito Federal brasileño, señalaron que la variable de apoyo organizacional, que involucra al proceso de gestión, la adecuada conducción de los jefes, el apoyo social en el trabajo y las políticas de ascenso y de salario, puede disminuir la extenuación emocional. En relación con las estrategias de enfrentamiento, el estudio mostró evidencias de que el uso de estrategias de escape incrementa la extenuación emocional. De acuerdo con Pelletier (1984) el ambiente de trabajo, la estructura organizacional y las relaciones de empleo saludables contribuyen a evitar el estrés laboral.

Mendes, Costa y Barros (2003) verificaron las estrategias para enfrentar el sufrimiento psíquico en el trabajo bancario de veinte personas. Los resultados apuntaron hacia la frustración con el trabajo, la insatisfacción con la empresa y las relaciones profesionales inadecuadas, todos vinculados con el sufrimiento. Para enfrentar al estrés se utilizan las estrategias de negación y de control por medio de mecanismos de racionalización. Contribuyendo a los resultados de esa investigación, Delboni (1997) describe que los niveles muy altos de estrés en el ambiente de trabajo ocasionan caída del desempeño, enfermedades laborales y sufrimiento en el trabajador.

En el estudio de Rossi (2004), que se realizó con 900 empleados (450 hombres y 450 mujeres) en cuatro organizaciones de tres grandes ciudades brasileñas, se muestran diferencias importantes en la percepción del estrés entre hombres y mujeres. Para las mujeres el principal factor estresante es la sobrecarga de trabajo, como tener que hacer más de lo que el tiempo o la capacidad permiten. Para los hombres, la incertidumbre en relación con el trabajo se presenta como el factor estresor más importante. Los resultados indican la existencia de un desequilibrio entre las necesidades y las capacidades de las mujeres en relación con las exigencias del trabajo.

Paschoal y Tamayo (2005) investigaron a 437 trabajadores, 249 hombres y 188 mujeres, de diferentes organizaciones públicas y privadas, ubicados tanto en el Distrito Federal como en el estado de São Paulo. Para la estadística del estrés ocupacional se utilizó la Escala de Estrés en el Trabajo (EET), compuesta por 31 ítems. Los resultados señalaron que los principales factores estresores son los psicosociales, entre los que se destacan los intrínsecos al trabajo, los aspectos de relación interpersonal, autonomía y control del trabajo y los factores relacionados con la carrera. Como explicación de los resultados se halla la teoría de Baker y Karasek (2000), que describe al estrés laboral relacionando a los factores exigencias-control con las características psicosociales del trabajo, de lo que surge un desencuentro entre las condiciones del trabajo y los trabajadores individuales.

El estudio de Silveira et ál. (2005) evaluó el *burnout* en una muestra de 60 policías civiles que trabajan en la ciudad de Porto Alegre. Los resultados sugieren que el *burnout* se relacionaba más con los factores de la organización que con el tipo de actividad que se desarrollaba. Por lo tanto, lo que esta investigación muestra es que el *burnout* tiene más que ver con una suma de factores que involucran a la organización que con la modalidad de trabajo que se lleva a cabo. Según Harrison (1999) se considera al *burnout* como un tipo de estrés de carácter persistente vinculado a situaciones de trabajo.

La investigación de Martins y Pinheiro (2006) evaluó el sufrimiento psíquico (estrés laboral) en las relaciones de trabajo. La investigación se hizo en el sector gráfico de Ceará, en una industria de formularios continuos que también tiene filiales en las ciudades de Pernambuco, Recife, Salvador, Bahia y Teresina. Los resultados mostraron un nivel de estrés

elevado con sufrimiento psíquico en las relaciones de trabajo a partir de la relación con la organización. Los resultados también demuestran que los síntomas de orden psicológico que se presentaron afectan al desempeño y la productividad de la organización. Al concordar con los resultados, Cooper, Cooper y Eaker (1988) señalan que los factores intrínsecos de la organización, tales como condiciones de trabajo empobrecidas, jornadas extensas de trabajo y duplicación de turnos pueden ocasionarle sufrimiento psíquico al trabajador.

En su investigación, Costa, Junior y Maia (2007) procuraron diagnosticar la incidencia y la fase del estrés en policías militares de la ciudad de Natal, además de establecer el predominio de la sintomatología física y mental. Se investigó una muestra de 264 individuos extraída de una población de 3.193 militares del Comando de Policía de la capital. Los resultados presentaron una proporción de 52,6 % de policías sin síntomas de estrés, mientras que el 47,4 % presentaron sintomatología. Del 47,4 % con estrés, el 3,4 % se encontraba en la fase de alerta, 39,8 % en la fase de resistencia, 3,8 % en la fase de casi extenuación y 0,4 % en la fase de extenuación. Se registraron síntomas psicológicos en 76 % de los policías con estrés, y síntomas físicos en 24 % de ellos. Para Hespanhol (2004), varias consecuencias potencialmente negativas podrán aparecer en la vida del trabajador cuando no consigue lidiar con situaciones de estrés, que pueden repercutir en el nivel físico, psicológico y del comportamiento.

El estudio de Takahashi (2009), que investigó la vulnerabilidad al estrés laboral de 201 operadores de telemarketing de una empresa ubicada en el interior de São Paulo, cuya muestra se componía de 86,6 % de mujeres y 13,4 % de hombres, señaló su vulnerabilidad al estrés laboral. Los hombres presentaban cifras más elevadas en el factor clima organizacional; las mujeres, en el de sobrecarga de trabajo.

Oswaldo (2009) investigó la vulnerabilidad al estrés laboral en 114 administrativos de dos empresas del ramo metalúrgico y cinco prestadores de servicios localizados en el interior del estado de São Paulo. Los resultados indicaron que el 78 % se encontraban en fase de casi extenuación y 22 % en fase de resistencia. Los principales estresores laborales estaban asociados a la presión en el trabajo, como acumulación de funciones y de tareas, exceso de responsabilidad, ritmo acelerado, nuevas metas y dificultad en la administración de conflictos. De acuerdo con el estudio, Murta y Tróccoli (2004) definen al estrés laboral como situaciones en que la persona percibe a su ambiente de trabajo como amenazador para sus necesidades de realización personal y profesional o para su salud física y mental.

Oliveira y Santos (2010) investigaron el estrés laboral en policías. Participaron de la investigación 24 policías militares de dos batallones de la Policía Militar del Estado de São Paulo. El promedio de edad fue de 33 años y 5 meses, la edad mínima fue de 18 años y la máxima de 50. El género masculino representó el 79,2 % de la muestra y el femenino el 20,8 %. Los resultados pusieron en evidencia que el 91,7 % de los participantes se sentían estresados siempre o a veces; una parte, el 41,7 %, relató haber reaccionado en forma impulsiva alguna vez; el 88,3 % se sentían siempre o a veces cansados emocionalmente después de un día de trabajo; el 62,5 % afirmaron que a veces percibían que estaban agresivos en el trabajo; 20,8 % ya habían pensado en el suicidio y el 8,3% nunca se sentía realizado con la profesión. Los principales estresores laborales citados fueron el bajo salario en relación con la función, sobrecarga de trabajo, doble jornada de trabajo y presión constante de los superiores.

El estudio de Koltermann, Koltermann y Horta (2011) investigó la preponderancia del estrés ocupacional en bancarios y las fuentes de estrés en el ambiente de trabajo. El estudio incluyó a bancos estatales y privados de Pelotas/RS y de las ciudades de la región de cobertura del Sindicato de los Trabajadores en Establecimientos Bancarios (SEEB-Pel). Fue

posible entrevistar a 502 bancarios. En lo relativo al estrés, el 14,7 % de los bancarios se encontraba en fase de alerta, el 45,6 % en fase de resistencia y el 18,1% en fase de extenuación. Los eventos estresores de las categorías moderado y alto demostraron una asociación significativa a todas las fases del estrés ($p=0,00$). Se registraron mayores niveles de estrés en las mujeres y en las personas con mayor carga horaria de trabajo.

Un análisis global de los datos que se presentan en el Cuadro 2, extraídos de las catorce investigaciones nacionales e internacionales, demostró que los principales eventos estresores identificados están asociados a la presión en el trabajo y al clima y la dinámica organizacional, que comprende remuneración inadecuada, ausencia de apoyo del grupo y de la supervisión, falta de autonomía, relaciones interpersonales insatisfactorias, ausencia de plan de carrera, condiciones desfavorables en el ambiente de trabajo, relaciones conflictivas con superiores y falta de orientación para las tareas.

6. Conclusión

El estrés se relaciona con una cadena de reacciones complejas a nivel biológico, psicológico y social, que comprende circunstancias en las cuales los recursos de cada individuo se pueden agotar hasta la extenuación. Los síntomas de estrés no se presentan de forma inmediata o dominante, existen fases en que esa perturbación persiste hasta llegar a una situación más aguda, con quiebre total de la resistencia y extenuación física y psicológica.

Un ambiente de trabajo amenazador para las necesidades de realización personal y profesional del individuo o para su salud física y mental desencadena el estrés laboral y puede causar el *burnout* cuando existen situaciones de estrés crónico y persistente.

Las investigaciones publicadas entre los años 1998 y 2011, de autores brasileños e internacionales, muestran que los principales eventos estresores relacionados con las organizaciones están asociados a la presión en el trabajo y al clima y la dinámica organizacional. Ante los resultados obtenidos se admite que el estrés laboral en una de las principales causas del proceso de enfermedad del trabajador y que pone en riesgo su salud física y psicológica, lo que genera pérdidas a los propios individuos y a las organizaciones. Se citan entre estas el consumo de cigarrillos, bebidas alcohólicas y drogas; la disminución significativa de la creatividad; la inactividad física; el sufrimiento psíquico; la impulsividad; la agresividad y el cansancio físico, entre otros.

Se admite que aún no se encuentra una causa común que motive el estrés laboral porque los eventos estresores varían según las condiciones y ambientes de trabajo y pueden desencadenar reacciones diferentes en cada persona, tanto de amenaza potencial como de alternativa de enfrentamiento al estrés; por lo tanto, cualquier trabajador está sujeto al estrés y cada organismo reacciona de forma diferente para enfrentarlo.

Recibido: 15/05/12. Aceptado: 08/07/12.

BIBLIOGRAFÍA

- Amabile, T. M.; Conti. R. "Changes in the work environment for creativity during downsizing" en *Academy of Management Journal*. New York, USA, 1999, Vol. 42, pp. 630-640.
- Baccaro, A. *Introdução geral à administração – administração ontem e hoje*. São Paulo, Vozes, 1986.
- Baker, D.; Karasek, R. A. *Stress: Occupational health recognizing and preventing work-related disease and injury*. 4ª ed. Philadelphia, 2000.

- Barros, G. V. M.; Nahas, V.M. “Comportamento de risco, auto-avaliação do nível de saúde e percepção de estresse entre trabalhadores na indústria” en *Revista Saúde Pública*, Rio Grande do Sul, 2001, 6ª ed., pp. 554-570.
- Begley, T. M. “Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation: a longitudinal analysis” en *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1988, Vol. 71, pp. 305-329, New York- USA.
- Belasco, S.C.A.; Sesso, C.C.R. “Qualidade de vida: princípios, focos de estudo e intervenções” en Diniz Dp; Schor N. (Org.). *Qualidade de Vida - Guias de Medicina Ambulatorial e Hospitalar* - UNIFESP-EPM. São Paulo: Manole, 2006. Vol. 1, pp. 1-10.
- Botega, N. J.; Turato, E. R.. “Psiquiatria e Medicina Interna” en Almeida, Osvaldo Pereira de; Dratcu, Luiz; Laranjeira, Ronaldo. (Org.) *Manual de Psiquiatria*. Rio de Janeiro, Guanabara Koogan, 1996.
- Carayon, P.; Smith, M. J.; Haims, M. C. “Work organization, job stress, and work-related musculoskeletal disorders” en *Human Factors*, 1999. Vol. 41, pp. 644-663.
- Codo, W.; Vasques-Menezes, I. “O que é burnout?” en Codo, W. (Org.), *Educação: Carinho e trabalho*. Rio de Janeiro, Vozes, 1999, pp. 237-255.
- Cooper, C.; Cooper R.; Eaker, L. *Living with stress*. Londres, Penguin Books, 1988.
- Costa, M.; Junior, A. H.; Maia, E. “Estresse: diagnóstico dos policiais militares em uma cidade brasileira” en *Rev Panam Salud Publica/Pan Am J Public Health*, 2007, Vol. 21(4).
- Couto, H. A. *Stress e qualidade de vida*. Rio de Janeiro, COP, 1999.
- Covalan, M. A. “Stress Ocupacional do Psicólogo Clínico: seus sintomas, suas fontes e as estratégias utilizadas para controlá-lo” en Lipp, M.E.N. (Ed.). *Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupo de risco*. Campinas: Papirus, 1996.
- Delboni, T. H. *Vencendo o stress: como melhorar as relações de trabalho para viver melhor*. São Paulo, Makron Books, 1997.
- França, A.C.L.; Rodrigues L.A. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo, Atlas, 2005.
- Freudenberger, H. J.; Richelson G. “Burnout: the high cost of high achievement” en *New York: Anchor Press*, 1980.
- Gradjean, E. *Manual de ergonomia*. Porto Alegre, Bookman, 1998.
- Harrison, B. J. “Are you to burn out?” en *Fund Raising Management*, 1999, Vol. 30 (3), pp. 25-28,
- Hespanhol, A. “Burnout e stress ocupacional” en *Revista Portuguesa de Psicossomática*, 2004. Vol. 7.
- Kahn, R.L.; Byosiére, P. “Stress in organizations” en *Handbook of Industrial & Organizacional Psychology*. Palo Alto, 1992, pp. 571-650,.
- Karasek, R.; Theorell T. *Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, Basic Books, 1990.
- Koltermann, P. A; Kolterman, P.A; Horta, L.B.T.E. “Estresse Ocupacional em Trabalhadores Bancários: Prevalência e Fatores Associados” en *Revista Saúde*, 2011, Vol. 37, n.2. Jul/dez.
- Lazarus, R. S.; Lazarus, N. N. *Passion and Reason*. New York, Oxford U.Press, 1994.
- Lazarus, R. S.; Folkman, S. *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer, 1984.
- Lipp, M. *Inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp*. São Paulo, Casa do Psicólogo, 2000.
- Lipp, M. E. N. (Org.) *O Stress está dentro de você*. São Paulo, Editora Contexto, 2007.
- Malasch; Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P. “Job Burnout” en Fiske, S. T.; Schacter, D. L.; Zahn-Waxler, C. (Ed.) *Annual Review of Psychology*. 2001, Vol. 52, pp.397-422,
- Malasch, C. “Burnout: a multidimensional perspective” en Schaufeli, W. B.; Malasch, C.; Marek, T. (Ed). *Professional Burnout: recent developments in theory and research* . Washington, DC., Taylor Francis, 1993, pp.19-32.
- Martins, O. C. J.; Pinheiro, C. A. A. “Sofrimento psíquico nas relações de trabalho” en *Psic: Revista Vetor Editora*, (São Paulo), 2006. Vol. 7, nº1.
- Mendes, M. A.; Costa, P. V.; BARROS, R. C. P. “Estratégias de Enfretamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. Estudos e Pesquisas” en *Psicologia*, 2003, Vol. 1, nº 3, pp.29-43. Rio de Janeiro. Brasil.
- Murta, G. S.; Tróccoli, T. B. “Avaliação de Intervenção em Estresse Ocupacional” en *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2004, Vol. 20, pp.39-47.
- Oswaldo, Y. C. *Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho, Coping, Depressão e Qualidade de Vida: Evidências de Validade*. Tese de Doutorado. Universidade São Francisco, 2009.
- Oliveira, L, K; Santos, M, L. “Percepção do Stress em Policiais Militares” en *Revista Sociologias*. Porto Alegre, 2010, nº 25, pp. 224-250.
- Paschoal, T.; Tamayo, A. “Impacto dos valores laborais e da interferência família – trabalho no estresse ocupacional” en *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2005, Vol. 21(2), pp. 173-180.
- Pelletier, K. R. *Healthy people in unhealthy places: stress and fitness at work*. New York, 1984.

- Robbins; S.; Coulter; M. *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1998. 5ª ed,
- Rossi, A. M. “Homens X mulheres: o preço do stress” en *Trabalho apresentado no IV Congresso de Stress da ISMA-BR e VI Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre, 2004.
- Schaufeli, W.B.; Enzmann F. “The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis”. Londres, Taylor, 1998.
- Selye, H. *The story of the adaptation syndrome*. Montreal, Acta, 1952.
- _____. “History and present status of the stress concept” en *London The Fress Press*, 1982.
- _____. *The stress of Life*. New York, McGraw-Hill, 1956.
- Siegrist, J. “Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions” en *J Occupational Health Psychology*, 1996, Vol. 1, pp. 27-41.
- Silveira, M. N.et ál. “Avaliação de *burnout* em uma amostra de policiais civis” en *Revista Psiquiatra*, Rio Grande do Sul, 2005. Vol. 2.
- Tamayo, R. M.; Tróccoli, T.B. “Exaustão emocional: relações com percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho” en *Revista de Estudos de Psicologia*. Rio Grande do Norte, 2002, Vol.7.
- Takahashi, T. L. *Avaliação da Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho em Operadores de Telemarketing*. Dissertação de Mestrado. Universidade São Francisco, 2009.
- Trigo, T. R. et ál. “Síndrome de *burnout* ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos” en *Rev. Psiq. Clin.* 2007, Vol. 34, nº 5, pp. 223-233.

GESTIÓN DE PROYECTOS INTERNOS DE TI UN ESTUDIO SOBRE LAS 100 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE BRASIL

Guilherme Garcez Lohmann - Andrea Kassouf Pizzinatto

Nadia Kassouf Pizzinatto - Mateus Canniatti Ponchio

Hygino Canhadas Belli*

RESUMEN: Las inversiones en TI proporcionan ventajas competitivas a las organizaciones, por medio del desarrollo de proyectos de objetivos amplios, capaces de suplir las demandas organizativas y estratégicas, lo que vuelve anticuado al paradigma que colocaba a la TI solo como soporte al usuario. Este artículo analizó cómo se realiza la entrega de los servicios en TI, en la opinión de los CIO de las 100 mayores empresas brasileñas, según la Guía *Exame – Melhores e Maiores/2008*, en las dimensiones gestión de la arquitectura, sistemas, servicios de apoyo al usuario e innovación en aplicaciones. El análisis de datos indicó que existe poca preocupación por la gestión de la arquitectura. Se señala que los sistemas son relevantes, la innovación en aplicaciones involucra áreas de negocios en sus proyectos y existe un interés en la eficiencia de los servicios de soporte al usuario.

Palabras claves: entrega en TI - gestión de la arquitectura en TI - sistemas, apoyo al usuario en TI - innovación en el desarrollo de aplicaciones en TI.

ABSTRACT: *Management of Internal Projects of it: a Study on the 100 Largest Companies in Brazil.*

Investments in IT have provided competitive advantages to organizations, by developing broad scope projects, capable of meeting organizational and strategic demands, which turn old fashioned the paradigm that placed the IT function only as User Support. This paper analyzes how IT services are delivered, in the opinion of the CEOs of the 100 largest Brazilian companies, according to *Exame – Best and largest/2008*, in the areas of architecture management, systems, services user support and innovation in applications. Data analysis indicates that there is little concern for architecture management. The systems are

* *Guilherme Garcez Lohmann* es Magister en Administración de Empresas por la Universidad Nove de Julho - UNINOVE, es profesor del Programa de Posgrado en Finanzas en lo Centro Universitario SENAC (Brasil), gg.lohmann@uol.com.br

Andrea Kassouf Pizzinatto es Doctoranda en Administración por la UNINOVE, Magister en Administración por la UNIMEP, especialista en Marketing por la FGV, Administradora por la UNIMEP (Brasil). Profesora e Investigadora en el área de estrategia en Marketing, e-mail:marketingandrea@yahoo.com.br

Nadia Kassouf Pizzinatto es doctora en Mercadotecnia y profesora-investigadora del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), nkpizzinat@unimep.br

Mateus Canniatti Ponchio es Doctor en Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas, profesor de investigación de la Escuela de Publicidad y Marketing – ESPM (Brasil), mateus.ponchio@fgv.br

Hygino Canhadas Belli es Licenciado en Economía por la Pontificia Universidad Católica de São Paulo (PUC) (Brasil), Master en Administración, actualmente es alumno del Programa de Posgrado Doctorado en Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil) y profesor de lo Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos (UNIFEOB) (Brasil), hbelli@uol.com.br

perceived as having relevance, innovation in applications have also been included in the projects business areas. Interest in the efficiency of support services user is also evidenced.

Key-Words: IT delivery management - IT architecture - systems - user support in IT - innovation in application development in IT

1.- Introducción

La Tecnología de la Información (TI) es responsable del proceso que promociona la circulación de ideas, información y conocimiento en el ambiente corporativo, por lo tanto, su gestión cumple un papel fundamental en las organizaciones. Su criticidad reside en la alineación de las demandas empresariales al desarrollo de proyectos, dentro de los recursos disponibles y plazos acordados.

Por un lado, la función del área de TI en las organizaciones juega un papel cada vez más importante, por la gran cantidad de actividades que ese tipo de empresas ejerce actualmente y por el creciente aumento que el área comenzó a tener en las inversiones. Realizar las inversiones correctas en TI puede ser el factor clave para sostener la viabilidad y la prosperidad de la empresa (Bacon, 1992). Por otro lado, la realización de esas inversiones se transformó en una tarea difícil, ya que existen dudas asociadas al uso de las nuevas tecnologías y muchos beneficios intangibles que se deben tener en cuenta (Maizlish, Handler. 2005; Irani, Love. 2002). Además, se presionó a los gestores para que consideraran los riesgos y resultados de sus decisiones (Kim, Sanders. 2002) a corto y largo plazo (Gunasekaran, Ngai; Mc Gaughey: 2006).

Así, la TI se destaca como una gran herramienta para obtener una ventaja competitiva (Turner; Lucas, 1985; Craig; Tnaikar, 2006; O'Brien, 2003), hecho que motivó que las empresas adquirieran sistemas, utilizaran Internet y comercio electrónico en los negocios empresariales (Shaw, Seidmann; Whinston, 1997). En los últimos 50 años, empresas como American Airlines, Apple, Frito-Lay, Google y Wal-Mart cambiaron las reglas competitivas en sus respectivos sectores, a partir de la introducción de innovaciones tecnológicas en sus aplicaciones.

Sin embargo, en muchas compañías, los CIO y sus departamentos de TI trabajan para modificar la creencia de que su tarea solo consiste en mantener los *e-mails* funcionando y realizar proyectos con objetivos estrechos. Al final de los años noventa, esta visión limitada de la función de la TI se volvió preponderante con el *boom* del *e-business*. En aquel momento, los gastos excesivos en TI produjeron que los ejecutivos controlaran y racionalizaran las inversiones en el área, para garantizar que se cumplieran los objetivos del negocio. Recientemente, el argumento pasó a ser que la TI es una *commodity* administrada para producir más, a un costo mínimo.

Los autores señalan que el enfoque en la reducción de costos limita bastante la actuación de la TI. La orientación de la administración de TI requiere un abordaje especial que muchas empresas no pueden ejecutar, ya sea porque no ven el potencial o porque no distinguen entre la TI como *commodity* y como medio de innovación. En este sentido, la inversión en el desarrollo de aplicaciones podrá generar en las empresas más oportunidades de negocios, ventajas competitivas y cambios en las reglas de su mercado, señalan Craig; Tinaikar (2006).

Debido a la importancia de la TI en el desempeño organizativo, este trabajo analiza cuál fue, según la visión de los CIO, el nivel de eficiencia en la gestión de la arquitectura, sistemas, servicios de apoyo al usuario e innovación proveniente del desarrollo de aplicaciones en las 100 mayores empresas de Brasil, clasificadas según la Guía *Exame – Maiores e Melhores/2008*.

2.- Revisión de la literatura

2.1. Concepto de entrega

Young (2004) señala que la actividad de *entrega* incluye un conjunto de procesos que garantizan la calidad de los servicios de TI, según los niveles de servicios determinados entre los clientes, estos se clasifican en administración (gestión de redes, sistemas y desarrollo) y procesos (gestión del cambio, activos y problemas).

Según Silva (2007), en la actualidad, la TI pasa de la gestión de infraestructura a la gestión de servicios y del valor de la TI a los negocios. Los modelos orientados hacia el aprovisionamiento de los servicios y administración de la TI y sus modelos de gobernabilidad, que proporcionan además del enfoque en las operaciones, la transformación y la posición de la TI para respaldar desafíos futuros, apoyan este movimiento.

2.2. Entrega de servicios de TI

La entrega de servicios en TI contempla, por un lado, la arquitectura y los sistemas de la empresa, es decir, la operación y mantenimiento de su infraestructura de TI y de los sistemas y aplicaciones existentes, mientras que, por otro lado, actúa en los servicios de apoyo al usuario y en la innovación proveniente del desarrollo de aplicaciones.

Laudon; Laudon (2004) afirman que la infraestructura de Tecnología de la Información es fundamental para que la organización establezca su sistema de información. Esto incluye el *hardware* (que son los equipos físicos) y el *software* (que son programas de computadoras utilizados en el *hardware*), es decir, existe tanto la tecnología de almacenamiento (representada por los medios físicos de almacenamiento), como la tecnología de comunicación y los programas utilizados para relacionar a los distintos equipos de computación, para compartir datos, voz, imágenes, video, además de dispositivos como impresoras, scanner, servidores, entre otros.

Para Lacity et ál. (1996) los servicios en TI son particulares, porque la naturaleza de la Tecnología de la Información no es homogénea, sino que se trata de un conjunto diferenciado de actividades que componen las operaciones del negocio y los procesos de gestión de una manera diferenciada. Los autores agregan que, aunque se reconozcan especificidades en los servicios de TI, no existe una definición y clasificación universal para estos servicios en la literatura.

Para Clark, Zmud, McCray (1998) los “servicios de información” agrupan a todos los tipos de tecnología de computadoras y de comunicaciones, así como todas las actividades asociadas a la adquisición, desarrollo, implementación y gestión de estas tecnologías. El cuadro 1 presenta ejemplos de Servicios de Tecnología de la Información (TI).

Cuadro 1 - Actividades de Servicios de Tecnología de la Información

- Instalación, operación y mantenimiento de <i>data Center</i> (Arquitectura en TI)
- Almacenamiento de datos (Arquitectura en TI)
- Gestión de instalaciones (Arquitectura en TI)
- Mantenimiento de <i>hardware</i> y <i>software</i> (Arquitectura en TI)
- Soporte a la red LAN (Apoyo al usuario)
- Proyecto, operación, mantenimiento y control de redes (Desarrollo de aplicaciones)
- Soporte a las computadoras (Apoyo al usuario)
- Servicios de consultoría, planificación, evaluación de tecnología (Apoyo al usuario)
- Servicios de programación (Desarrollo de aplicaciones)
- Recuperación de desastres y de seguridad (Arquitectura en TI)
- Centro de procesamiento de transacciones (Sistemas)
- Desarrollo de <i>software</i> (Desarrollo de aplicaciones)
- Entrenamiento de usuarios o de personal de TI (Apoyo al usuario)
- Instalación e integración de sistemas (Sistemas)
- Sistemas de software (Sistemas)

Fuente: adaptado de Clark, Zmud y McCray (1998)

Weill et ál. (2002) clasificaron los servicios de TI en 10 grupos, sintetizados en el Cuadro 2. Según los autores, a partir del nivel de inversión de la empresa en los grupos, se puede identificar si la empresa solo pretende atender las demandas de las áreas o si también le interesa proporcionar innovación al proceso de gestión.

Cuadro 2 – Grupos de servicios de TI

Servicio	Descripción
Administración de canales	Incluye todos los canales de comunicación físicos y funcionales de la empresa: teléfono, <i>e-mail</i> , EDI, servicios web
Gestión de seguridad y riesgos	Ofrecer protección a empresas, marca, reputación, datos, equipos y flujo de ingreso.
Comunicación	Redes y otros cableados.
Gestión de datos	Bancos de datos y otros servicios de almacenamiento de información.
Aplicaciones	Aplicaciones que sirven de soporte para la operación de la empresa.
Gestión de infraestructura de aplicaciones	Garantiza la infraestructura para el funcionamiento de las aplicaciones de la empresa.
Gestión de TI	Incluye los servicios que garantizan la calidad y plazo de los servicios de TI, generalmente actividades relacionadas con el acuerdo de nivel de servicio y administración de proyectos y actividades.
Gestión de los patrones de TI	Garantiza que la infraestructura y sistemas de TI sigan patrones preestablecidos de organización y calidad.
Entrenamientos en TI	Incluye las actividades de entrenamiento y capacitación de los empleados para utilizar los servicios de TI.
Investigación y desarrollo	Incluye actividades de investigación y desarrollo de nuevos servicios que pueden ayudar al crecimiento y mejor utilización de los recursos de TI dentro de la empresa.

Fuente: Weill et ál. (2002)

Según Craig et ál. (2007), dependiendo de la TI, esta puede ejercer distintos papeles en los procesos empresariales, que se dividen en tres grupos, basados en la relación y soporte entre productos y procesos del negocio: a) proveedora de servicios, b) instrumento gerencial relacionado con los intereses del negocio, c) herramienta de innovación. Los autores señalan que, como proveedora de servicios, la TI se enfoca en cuestiones de información para la empresa, sin relación directa con la estrategia y el desempeño. Estos servicios exigen capacitación de bajo riesgo porque solo se ocupan del mantenimiento del negocio, es decir, son de inversión de riesgo mínimo.

Laurindo et ál. (2001) explican que para un mejor aprovechamiento de la TI en las organizaciones, esta se debe relacionar con la estrategia de la empresa, intentar suplir las necesidades de la organización y obtener el mejor aprovechamiento de los recursos, con eficiencia y eficacia. Con la eficacia se pretende alcanzar los objetivos planeados sin preocuparse por los medios, mientras que por medio de la eficiencia se logra la superación de las metas corporativas. En este sentido, Arnaud (2007) señala que para alcanzar sus objetivos, la empresa debe utilizar un modelo de organización de sus recursos que sea eficaz, eficiente y que esté asociado a la estrategia y a los objetivos de la organización.

Neves (2007) afirma que esta asociación de la TI con los objetivos estratégicos de la organización debe considerar varios factores, como las responsabilidades, la seguridad de la información, la continuidad del negocio, el control de los procesos, el rendimiento sobre la inversión y la gerencia de riesgo.

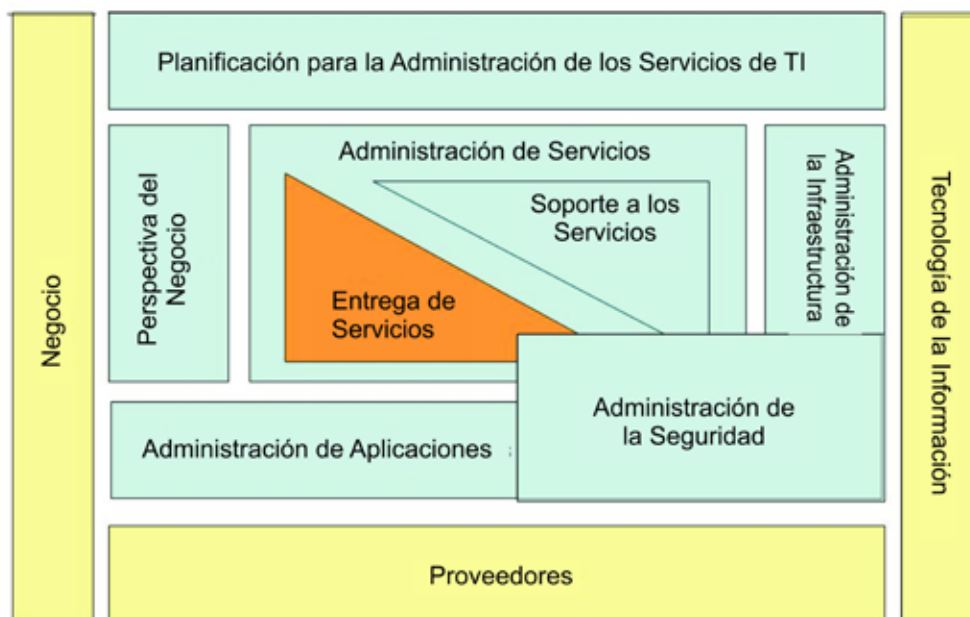
Según la investigación de Weill et ál. (2002), las empresas que invierten recursos considerables en investigación y desarrollo y en la administración de canales, se comprometen a entregar productos y servicios innovadores.

Según Craig et ál. (2006) el desafío constante de los ejecutivos de TI va más allá de proveer tecnología que ayuda en la operación de la empresa, es suministrar productos y servicios innovadores que proporcionen ventajas competitivas para la empresa.

2.3. Procesos de entrega en TI

En la gestión de la TI, la entrega está representada en la Figura 1, que describe el modelo de gestión ITIL (que significa Biblioteca de Infraestructura de TI), en la cual se especifican aspectos como arquitectura (infraestructura), apoyo al usuario (soporte a los servicios), desarrollo de aplicaciones (aplicación) y sistemas.

Figura 1 – Representación del Modelo de Gestión ITIL



Fuente: ITSMF, 2007

El ITIL es un conjunto de documentos que describe las mejores prácticas de las distintas áreas de servicios en TI (ITSMF, 2007). Fue desarrollado al final de los años ochenta por la CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*) como una guía para el gobierno de Inglaterra. El ITIL se volvió el patrón mundial para la Administración de Servicios en TI a mitad de la década del noventa (ITSMF, 2007). Incluye la estandarización de los procesos de TI en siete áreas diferentes: soporte a los servicios, entrega de servicios, administración de aplicaciones, administración de la infraestructura, administración de la seguridad, planificación para la administración de los servicios de TI, perspectiva del negocio.

El ITIL divide los procesos de entrega de servicios del ITIL en gestión de nivel de servicio, gestión de la capacidad, gestión de la disponibilidad, gestión financiera y gestión de la continuidad de servicios de los TI, detallados en el Cuadro 3.

Cuadro 3 – Los procesos de entrega de servicios del ITIL

Proceso	Descripción
Gestión de la capacidad	Permite que una organización administre sus recursos y prevea la necesidad de una capacidad extra con anticipación.
Gestión financiera	Proporciona el entendimiento, el control y, si fuera necesario, la recuperación de costos de los servicios de TI del usuario, lo que permite, de esta forma, que se extraiga un balance más eficiente entre costo y desempeño para cada nivel del negocio.
Gestión de la disponibilidad	Asegura que los usuarios cuenten con la disponibilidad de servicio de TI necesario para sus negocios a un costo accesible.

Gestión de nivel de servicio	Asegura y controla la prestación de un excelente nivel de servicio entre proveedor y usuario, ya que la realización de un servicio de calidad requiere claridad en la definición del servicio y la existencia de acuerdos entre los proveedores de servicios de TI y los clientes de estos servicios.
Gestión de la continuidad de los servicios de TI	Planifica la recuperación de las crisis en las que sea necesario que el trabajo se realice en un sistema alternativo, establece un plan y describe todas las medidas que se adoptarán en casos de emergencia o desastres.

Fuente: ITSMF, 2007

2.4. El proceso de innovación versus entrega

Innovar es transformar una idea o una oportunidad en un conjunto de acciones internas (proceso productivo) y producir algo nuevo y diferente. La intensidad de la innovación es influenciada por la urgencia, la importancia y, principalmente, por el rendimiento que esta proporciona a la organización (Tonini; Plonski; Spinola: 2008).

Según la OCDE (1997), la innovación tecnológica es una mejora implementada en productos o procesos que no tiene que ser inédita en el mundo, pero para ser considerada una innovación debe ser una mejora inédita para los productos o procesos de esa empresa. La innovación tecnológica en productos representa una mejora y asume dos formas:

a) **Productos tecnológicamente nuevos:** tienen características tecnológicas o usos diferentes a los producidos antes. Estas innovaciones engloban tecnologías bastante nuevas, se basan en una combinación de tecnologías existentes con nuevos usos o pueden derivarse del uso de un nuevo conocimiento.

b) **Productos tecnológicamente mejorados:** son aquellos en los que se mejoró o elevó el desempeño, ya sea por un costo menor o por un uso de componentes o materiales de mejor desempeño. También se consideran innovaciones tecnológicas las modificaciones parciales en subsistemas de un producto complejo que consistan en varios subsistemas técnicos integrados.

Según la OCDE (1997), la innovación tecnológica se relaciona con los procesos, la adopción de métodos de producción nuevos o mejorados y los métodos de entrega de los productos. Esos métodos pueden proporcionar cambios en el equipo o en la organización de la producción, o una combinación de esos cambios y se deriva del uso de nuevo conocimiento.

Los objetivos de los métodos pueden ser producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no se produzcan o entreguen con métodos convencionales de producción. También se puede pretender aumentar la producción o la eficiencia en la entrega de productos existentes.

Según Magalhães (2007), el área de TI debe saber de qué forma entregar sus servicios y cuál es el valor que estos agregan a la estrategia de negocio de la organización.

Para el autor, las organizaciones consideradas líderes en sus industrias dejaron de ser organizaciones puramente enfocadas en el costo y se volvieron organizaciones concentradas en el valor. De esta manera, los indicadores de desempeño normalmente empleados, que son solo operativos, se reemplazan por indicadores derivados de la estrategia de la organización. Así, los CIO dejan de considerar a la TI como un área proveedora de productos y servicios bajo demanda de la organización y pasan a verla como un área que contribuye efectivamente a maximizar el negocio.

Según Prahalad y Krishnan (2002), es importante la eficiencia en los negocios para las empresas, pero es suficiente para competir en los mercados actuales, donde los consumidores son más volátiles y menos leales a las marcas y empresas. De esta forma, la TI cumpliría un papel muy importante en la estrategia de la empresa, no solo por la necesidad de cambios rápidos para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, sino también como una influencia de nuevas estrategias.

3.- Metodología

Esta investigación tiene un abordaje estadístico descriptivo y se realizó con los CIO de las 100 mayores empresas de Brasil, según la Guía *Exame – Maiores e Melhores/2008*. Para recopilar los datos, se utilizó un cuestionario estructurado, semi-disfrazado, con preguntas cerradas, según la lógica de Lutchen (2003). El autor señala que para ser eficiente, la TI debe ser administrada como un negocio. Por lo tanto, los fundamentos orientadores de la gestión de TI se agrupan según cuatro temas centrales: asociación, gestión, servicios y calidad. Se realizó un recorte del área de servicios para verificar si el perfil de la gestión pensada de TI en servicios sería la que se aproxima a las características gerenciales explícitas en las propuestas de Lutchen. Se intentó identificar las prácticas de gestión de servicios de TI con los respectivos ejecutivos de TI, involucrando las actividades principales (a nivel estratégico), las actividades de base operativa (ajuste táctico y excelencia operativa) y las actividades medianas que caracterizan el *gap* de entrega de la TI. La búsqueda de la información se dirigió a los CIO en términos de las funciones básicas de la TI en servicios.

Las empresas estudiadas pertenecen a 10 sectores de la actividad económica: petróleo, aceite y gas; educación, servicios; industria manufacturera; venta minorista; salud; telecomunicaciones; industria del consumo; bancos y financieras; y gobierno. Los entrevistados respondieron todos los cuestionarios enviados. Más tarde, la información se procesó a través de una planilla Excel.

4.- Resultados

Las actividades de servicios de la TI, denominadas simplemente “entrega”, se dividen en cuatro áreas: 1) arquitectura, 2) sistemas, 3) apoyo al usuario, y 4) desarrollo de aplicaciones. La arquitectura se refiere a la definición del diseño del conjunto de *hardware*, *software*, sistemas operativos, aplicaciones específicas y redes físicas y virtuales de información que componen la infraestructura de TI necesaria para operar y responder a las demandas de los servicios y procesos de la empresa. Los sistemas se relacionan con las aplicaciones específicas, sistemas de integración (como ERP) y otros *software* responsables de la operación de los procesos automatizados administrativos y de producción. Los servicios de apoyo al usuario integran el conjunto de servicios de orientación, entrenamiento, instalación y mantenimiento de *hardware*, *software* y de redes para garantizar la mejora y eficiencia de uso de los recursos de TI en la empresa. El desarrollo de aplicaciones constituye los servicios de desarrollo interno o de tercerización, de *software* y aplicaciones específicas necesarias para un mejor funcionamiento o un funcionamiento personalizado de los procesos administrativos y de producción de la empresa. En general, en este conjunto de servicios aparecen innovaciones más significativas de rendimiento para la empresa.

4.1. Inversiones y percepción de la entrega

La investigación mostró que los CIO se preocupan por la asociación de la TI a los negocios: los presupuestos para esta área disminuyen y para el 55 % de los participantes, el 75 % de los empleados son usuarios que utilizan intensamente los recursos de TI. *Tres de cada 168 ejecutivos* prevén una expansión de sus negocios y un aumento de la inversión en TI.

Los datos revelan la orientación de inversiones en TI, ya sea por el consistente uso de los empleados de la empresa, refiriéndose a la TI como soporte al usuario, o por la expansión de los negocios, en el papel de entrega de proyectos. De los ejecutivos entrevistados, el 20 % pretende mantener la inversión en TI solo para reducir costos. Eso señala una limitación del área como proveedora de proyectos.

Los ejecutivos de TI afirmaron que, ya sea por la presión del medio competitivo o por el redireccionamiento administrativo, la organización abandona la posición de consumidora pasiva (usuaria) de tecnología y pasa a asumir una postura participativa y colaborativa en las decisiones relacionadas con las funciones de la TI en las respectivas empresas. Estas actitudes influyen sobre el volumen y la orientación de las inversiones en el área.

Esto significa no solo un aumento en el volumen de las compras de *hardware* y *software* para garantizar la expansión de la demanda de TI por la automatización de procesos, sino también una posible mayor apuesta de la empresa en la diversificación de las funciones de la TI.

Los CIO afirmaron que para que las organizaciones mantengan las mejores prácticas, se debe cuidar el proceso regulatorio en el área de TI y en la gestión de riesgos. De los entrevistados, el 25 % utiliza el ITIL y el PMI para administrar la entrega de la TI, seguido del COBIT y BS7799/ISO1799. En el caso del ITIL, la expectativa es aumentar los controles sobre los proyectos de TI para evitar fallas o dilataciones de los plazos de ejecución, mientras que con el PMI la intención es crear estructuras más sólidas de medición de resultados. El 15 % de los ejecutivos de TI en las organizaciones investigadas intenta adoptar los conceptos de ITIL y PMI.

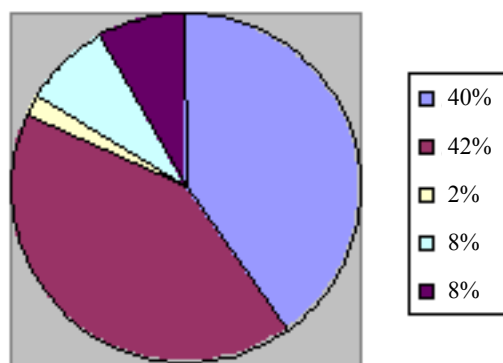
Aunque el 67 % de los CIO consideren que la TI es fundamental para el área de negocio de sus empresas, para el 25 % de los CIO entrevistados la TI es un área de soporte, o simplemente, de servicios internos. Esto significa que para la mayoría de los CIO, la TI aún no es considerada como una unidad con papeles y funciones más avanzadas que ayudar a los usuarios. Sin embargo, aún no se adquirió una clara noción sobre las nuevas funciones o a qué tipo de funciones se estarían refiriendo las gerencias de TI.

4.2. Gerencia de la entrega

Los datos de la investigación muestran que las áreas de negocio tienen un alto grado de compromiso con las demandas de TI. Por ejemplo, el 42 % se involucra de forma proactiva en la definición de la planificación de demandas y el 40 % se aproxima al seguimiento de los proyectos. Sin embargo, el 8 % aún no tiene control ni planificación. Por eso, la demanda llega de forma relativa al área de TI y el cronograma de entrega se puede perjudicar.

Gráfico 1 – Control de gestión de demanda y de proyectos

%	Compromiso de las áreas
42 %	Compromiso proactivo del área de negocio para identificar la planificación de demandas
40 %	Compromiso de las áreas de negocios para seguir sus demandas
8 %	No hay muchos controles ni planificación. Las demandas llegan de forma relativa al área de TI
8 %	Elaboración de planificación estratégica de TI a medio plazo (entre 2 y 3 años)
2 %	Otros



Fuente: datos de la investigación

De las empresas investigadas, el 17 % tiene una estructura de servicios y de demandas independientes, el 24 % trabaja en esa dirección y el 5 % no posee estructuras independientes. En las empresas con demandas independientes hay un espacio para la expansión de tecnología interna y la valorización del área de entrega, pues optan por ella en lugar de buscarla afuera.

La investigación mostró que el 17 % de las organizaciones optó por el control de entregas con SLA– (*Service Level Agreement*) y el 8 % recién comienza. Con respecto a la resolución de conflictos por medio de SOW (*Statement of Work*), el 10 % de las empresas adoptó el sistema y el 63 % se encuentra en proceso de adopción. El 4 % de las empresas utiliza el contrato jurídico en la resolución de conflictos.

4.3. Desarrollo interno y tercerización de la TI

La investigación mostró que el 94 % de las organizaciones terceriza sus proyectos de TI. Además, el 2 % audita a menudo la entrega de los servicios de TI, seguidos por el 45 % de las organizaciones, que audita de forma moderada.

Los datos revelan que el 49 % de los proyectos se realizan o se encuentran en implementación, el 25 % se planifica para los próximos 2 meses y el 21 % se piensa para los próximos 2 años, mientras que el 46 % se implementa en un plazo de meses. Comparado con el Gráfico 2, se puede verificar que hay un compromiso del área que solicita el proyecto.

Los proyectos que las empresas demandan se pueden solicitar de forma externa o los desarrolla el área de TI. La investigación comprobó que el 94 % de las organizaciones terceriza

sus proyectos de TI. La mayor justificación es la tecnológica: los CIO prefieren transferir a terceros las actividades de TI de sus organizaciones.

La tercerización se concentra en los servicios de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones, en *Help Desk* y en impresión. Aún no involucra a las áreas de proyectos, producción y seguridad de la información; tampoco utiliza instrumentos modernos de medición como el SOW (*Statement of Work*), que describe minuciosamente cómo los proveedores deben entregar los proyectos y servicios. Muchas organizaciones, sin embargo, parecen no creer que la tercerización proporcione mejoras en la calidad del servicio prestado a sus clientes y citan exactamente el nivel de servicios como principal motivo para no optar por el *outsourcing*.

4.4. Calidad de servicios

Para el 6 % de los entrevistados, el benchmarking se practica para medir la calidad de los servicios. El 40 % afirmó que lo practica y el resto no quiso opinar. En lo que se relaciona a la estructura de servicios formal, solo el 2 % afirma tenerla y el resto aún no formalizó todos sus procedimientos. El Gráfico 2 muestra la situación actual de las aplicaciones solicitadas a la TI.

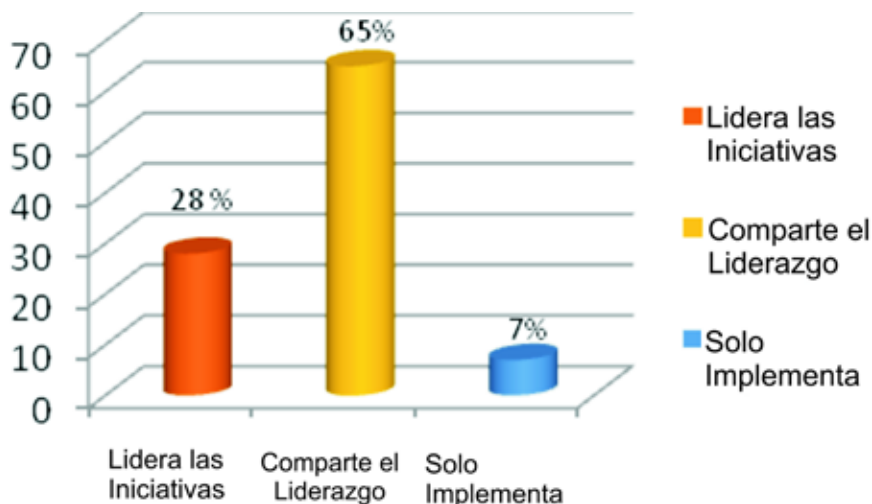
Gráfico 2 - Desarrollo de aplicaciones



Fuente: datos de la investigación

Los datos revelan que el 49 % de los proyectos se realizan o se encuentran en implementación, el 25 % se planifica para los próximos 2 meses y el 21 % se piensa para los próximos 2 años. Se suma un 46% de los proyectos que aún no se concretaron, algo que puede indicar un interés bajo en la entrega de proyectos internos. Sin embargo, en el Gráfico 3, se puede verificar que hay un compromiso del área que solicita el proyecto.

Gráfico 3 – Proyectos de innovación y tecnologías



Fuente: datos de la investigación

Se puede concluir que los empresarios conocen y valoran las buenas prácticas, pero las actividades de implementación apenas comienzan. Lo mismo sucede con los proyectos de innovación, ya que el 51 % está en fase de planificación o no se prevén y solo el 49 % se realizó o se encuentra en fase de implementación.

5.- Conclusiones

En relación con la arquitectura de sistemas, las empresas casi no utilizan los instrumentos modernos de medición como el SOW (*Statement of Work*), que describe minuciosamente cómo los proveedores deben entregar los proyectos y servicios.

Los sistemas y las organizaciones reconocen la importancia para el funcionamiento de todos sus procesos, considerando que la gran mayoría de los empleados utiliza intensamente esos servicios. Hay, sin embargo, diferentes percepciones sobre el área de entrega, que tienden a subestimar el potencial de esta área, ya que aunque para la mayoría de los CIO la TI sea una de las principales áreas de negocio de la organización, otro sector considera al área como de soporte y una pequeña minoría aún la clasifica como responsable solo del correo electrónico. Esto demuestra una visión estrecha del área y del potencial que podría ser desarrollado con proyectos.

En lo relacionado con la innovación en aplicaciones, los datos demuestran que hay un alto grado de compromiso de las áreas de negocio en los proyectos y que muchas empresas tienen estructura de servicios que trabajan en demandas independientes. Además, gran parte de los proyectos del área se realizó o se encuentra en implementación y esto puede indicar que el área está preparada para proyectos actuales y futuros.

En relación con los servicios de apoyo al usuario, el control y la medición en los procesos de TI son fases predominantes en las prácticas de TI. En las áreas de telefonía, telecomunicaciones, impresión, infraestructura y atención, los entrevistados señalan que la preocupación central de la TI no es la estandarización de sus procesos, sino la documentación y el seguimiento de lo

que se entregó, para controlar el grado de eficiencia en su ambiente de uso.

Recibido: 10/05/12 . Aceptado: 08/07/12.

BIBLIOGRAFÍA

- Arnaud, V. G. *Governança de Tecnologia da Informação: em busca de alinhamento com a estratégia da organização* - Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: PUC, 2007.
- Bacon, C.J. The use of decision criteria in selecting information systems/technology investments. *MIS Quarterly*, v. 16, nº. 3, p. 335–353, 1992.
- Clark, T., Zmud, R. & McCray, G., *Towards a Theoretically-based contingency model of Information Systems Outsourcing. Strategic Sourcing of Information Systems - Perspectives and Practices*. John Wiley & Sons Ltd., 1998
- Craig, David. Tinaikar, Ranjit. Devide and conquer: Rethinking IT strategy. McKinsey on IT. 2006faltan datos de la revista
- Correa, P. M. *Um estudo sobre a implantação da Governança de TI com base em modelos de maturidade* – Dissertação de mestrado do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2006.
- Gunasekaran, A.; Ngai, E. W. T. & McGaughey, R. E. Information technology and systems justification: A review for research and applications. *European Journal of Operational Research*, v. 173, p. 957-983, 2006.
- Irani, Z & Love P. E. D. Developing a frame of reference for ex-ante IT/IS investment evaluation. *European Journal of Information Systems*, v. 11, nº 1, p. 74–82, 2002.
- ITSMF - *The IT Infrastructure Library - An Introductory Overview of ITIL V3*, ITSMF Ltd, 2007.
- Kim, Y. J. & Sanders, G. L. Strategic actions in information technology investment based on real option theory. *Decision Support Systems*, v. 33, nº 1, p. 1-11, 2002.
- Lacity, M. C.; Willcocks, L. P.; Feeny, D. F. The value of selective IT sourcing. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.37, n. 3, p. 13-25, 1996.
- Laudon, K. C; Laudon, J. P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- Lutchen, Mark. *Managing IT as a business: a survival guide for CEOs*. Hoboken: John Wiley and Sons, 2003.
- Maizlish, B. & Handler, R. *IT Portfólio Management Step-by-Step: Unlocking the Business Value of IT*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2005.
- O'Brien, J. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na Era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- Ocde. *Oslo manual: OCDE proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris, 1997.
- Prahalad, C. K.; Krishnan M. S.. The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology. *MIT Sloan Management Review*, v. 43, n. 4, p. 24–33, 2002.
- Magalhães, Ivan Luizio. *Gerenciamento de Serviços de TI na Prática □ uma abordagem ITIL*. São Paulo: Novatec Editora, 2007.
- Neves, W. C. G. *Diretrizes para implantação da governança de tecnologia da informação com base no CobIT, a partir da ISO 9001: Aspectos de gerenciamento de Projetos* – Dissertação de mestrado da Universidade Católica de Brasília, 2007
- Shaw, M.; Seidmann, A. & Whinston, A. Information technology for automated manufacturing enterprises: recent developments and current research issues. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, v. 9, nº. 2, p. 115-120, 1997.
- ToninI, Antonio Carlos ; Guilherme Ary Plonski ; Spinola, Mauro de Mesquita . Maturidade e Inovação no Desenvolvimento de Software: convergencia ou conflito. In: *ENEGEP XXVIII - Encontro Nacional de Engenharia da Produção*. Rio de Janeiro. ENEGEP XXVIII, 2008.
- Turner, J. e lucas, H. C. Developing strategic information Systems. In W. Guth. *Handbook of Business Strategy*. Boston, Warren, Gorham e Lamont, 1985.
- Weill, P.; Subramani, M.; Broadbent, M. Building IT Infra-structure for Strategic Agility. *MIT Sloan Management Review*, v.44, n. 1, p.57-65, 2002.
- Young, C.M.A *An introduction to IT service management. Gartner Research Note*. Gartner, 2004.

OPORTUNIDADES ENTRE FINANZAS Y ESTRATEGIA

Guilherme Garcez Lohmann - Eric Kutchukian

Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo

Andrea Kassouf Pizzinatto - Nilceia Cristina dos Santos*

Resumen: El objetivo de este estudio es analizar la relación entre finanzas y estrategia, tema fundamental para la investigación académica, ya que ambas áreas cumplen papeles fundamentales en el quehacer cotidiano de la empresa. Se utilizaron los métodos de investigación descriptiva y exploratoria y se realizó la revisión de literatura de autores consagrados en ambas corrientes. En este sentido, el artículo concluye que existe un gran potencial de investigación en estas áreas en lo que se refiere a la toma de decisión estratégica en las organizaciones y de los individuos.

Palabras clave: finanzas - estrategia - teoría de finanzas - teoría de estrategia.

Abstract: *Opportunities for Finance and Strategy*

The objective of this study is to analyze the relationship between finance and strategy, the fundamental question to this academic research, as both areas have a key role in the daily activities of the company. We used descriptive and exploratory research and literature review conducted by renowned authors in both streams. In this sense, the article concludes that there is great potential for research in these areas in relation to strategic decision making in organizations and individuals.

Keywords: finance - strategy - financial theory - theory of strategy

* *Guilherme Garcez Lohmann* es Magister en Administración de Empresas por la Universidad Nove de Julho - UNINOVE, es profesor del Programa de Posgrado en Finanzas en lo Centro Universitario SENAC (Brasil), gg.lohmann@uol.com.br

Eric Kutchukian Maestro en Administración por la EAESP-FGV (Brasil), con énfasis en Mercados Financieros y Finanzas Corporativas. Licenciado en Administración por la FEA-USP (Brasil). Actualmente es profesor asistente en cursos de la licenciatura en Administración –Gestión Pública y Administración – Sistemas y Servicios de Salud en la UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Brasil), erickut@gmail.com

Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo, Doctora en Administración otorgado por la Universidade de São Paulo – FEA-USP (Brasil), Magister en Administración y Posgraduada en Didáctica de la Enseñanza Superior, Graduada en Ciencias Contables y Administración por el Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto y Docente del Programa de Posgraduación Maestría y Doctorado en Administración en la UNIMEP (Brasil) y Docente del Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto (Brasil), e-mail:shcamargo.ml@convex.com.br.

Andrea Kassouf Pizzinatto es Doctoranda en Administración otorgado por la UNINOVE (Brasil), Magister en Administración por la UNIMEP (Brasil), especialista en Marketing por la FGV, Administradora por la UNIMEP. Profesora e Investigadora en el área de estrategia en Marketing, e-mail:marketingandrea@yahoo.com.br

Nilceia Cristina dos Santos es Doctoranda en Administración por la UNIMEP, Magister en Administración por la UNIMEP (Brasil), Graduada en Ciencias Contables por la UNIMEP, Docente de la Faculdade de Tecnologia do Centro Paula Souza de Piracicaba (FATEC). nilceia_santoss@yahoo.com.br

Introducción

El estudio de las corrientes de estrategia y finanzas tiene mucho potencial para aportar al universo académico, ya que ambas fundamentan la gestión empresarial. Este potencial aumenta gracias a un creciente campo en finanzas, alternativo a la Moderna Teoría de Finanzas (TMF), conocido como Finanzas del Comportamiento (FC), cuyas primeras ideas se basaron en los estudios de Simon (1957). El punto de partida de este abordaje es una crítica al concepto de racionalidad y a su papel en el proceso de toma de decisiones, aspectos que luego se profundizaron gracias a trabajos de Kahneman y Tversky, 1974.

Este artículo se divide en seis partes. La primera parte describe la metodología adoptada. La segunda presenta, de forma sintética, la bibliografía básica y moderna en estrategia, comprobando las distintas, y a veces antagónicas, visiones de grandes autores en los últimos años. La tercera trata sobre la Teoría Moderna de Finanzas (TMF) y sus presupuestos. La cuarta resume el área de Finanzas del Comportamiento (FC) y su mayor aproximación a la realidad, parecida al abordaje de la TMF. La quinta parte analiza la forma en que la rama de las FC se relaciona con la estrategia y antagoniza, en algunos puntos, con la TMF, comparando autores de estrategia y de FC y presupuestos de esos abordajes. La sexta parte señala algunas oportunidades para que los investigadores de cada área aprovechen ideas de otros campos en sus investigaciones o realicen estudios conjuntos entre finanzas y estrategia.

Aunque haya una división, estas dos áreas se relacionan en procesos de planificación y generación de ideas, en las estrategias y búsqueda de recursos, en la evaluación y gestión del portafolio, en la administración de programas y proyectos. Por lo tanto, existe una serie de acciones asociadas al encuadramiento de la inversión de la organización, cuya racionalidad sobrepasa varias áreas del conocimiento.

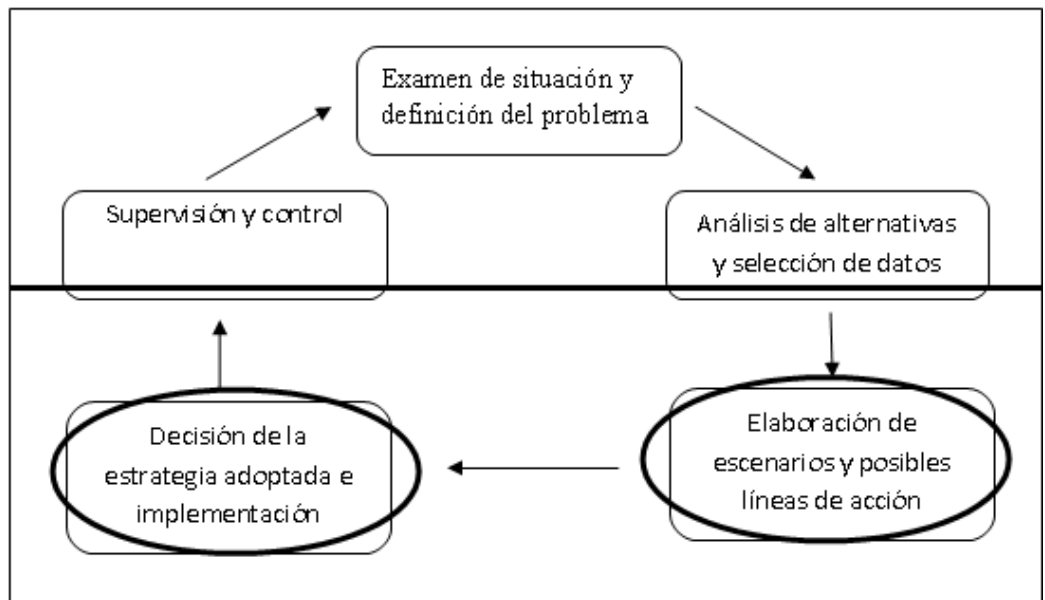
Metodología

Al intentar establecer las omisiones y complementariedades entre la TMF, las FC y la estrategia, este estudio adoptó el método exploratorio y el descriptivo, por medio de una revisión de la literatura de textos consagrados. Este trabajo pasó por las tres etapas elaboradas por Cooper y Schindler (2003) para el desarrollo de una investigación en Administración, es decir, parte del pensamiento científico y fue redactado con propósitos bien definidos. Pasó por un proceso de investigación detallado, con un compromiso ético y reveló eventuales limitaciones, para fomentar análisis y tomas de decisiones. El método exploratorio intenta familiarizarse con el fenómeno que será estudiado, revela nuevas percepciones y busca hipótesis que pueden ser estudiadas en futuros estudios (Cervo y Bervian, 2002). El método descriptivo detalla las características o relaciones del objeto de estudio, e incluye el aspecto de la realidad en el cual la investigación se realizó (GIL, 1987).

Por lo tanto, vale la pena examinar las diferencias y semejanzas entre los presupuestos de los distintos modelos existentes en finanzas y estrategia, así como en la realidad de la economía, campo en el que las empresas toman sus decisiones estratégicas. El análisis se realizó en este contexto y según las siguientes dimensiones: información (variable básica de la negociación), caracterización de las expectativas, racionalidad, divisibilidad de activos, posibilidad de arbitraje (negociación), papel de los agentes, aprendizaje y decisiones de la inversión. Como señalan Damodaran (2007) y Copeland et ál. (2002) los fundamentos de finanzas influyen en las decisiones estratégicas en situaciones como evaluación de proyectos

de inversión, fusión, adquisición y contratación de financiamiento por medio de oferta pública, oferta privada, préstamo bancario. Para Drucker (1994), la estrategia ofrece herramientas sobre “cómo hacer”. El “qué hacer” sigue siendo el desafío central de los dirigentes de empresas. Según este autor, en general, las cosas se hacen bien, pero no de la manera más adecuada para combatir la crisis. En otras palabras, existen presupuestos no racionales que los gestores desconocen, pero que influyen en el resultado práctico de las decisiones corporativas y, en consecuencia, en los mercados, clientes, competidores, valores y dinámica estratégica. Este punto de vista se relaciona con el que Statman (1999) describe en las FC.

Figura 1- Toma de decisiones en Estrategia



Fuente: adaptado de Mintzberg et ál. (2000).

Para Mintzberg et ál. (2000), la toma de decisiones en estrategia se resume en la Figura 1, es decir, en el examen de la situación en el que la empresa se encuentra al definir el problema, en el análisis de las alternativas encontradas por la organización y en la búsqueda de datos para la elaboración de escenarios y líneas de acción para luego decidir la mejor estrategia para implementar, con el control y supervisión de las personas que realizan la gestión estratégica de la organización. Los autores explican que las fases para examinar la situación y la definición del problema se basan en criterios racionales; lo mismo sucede en la fase de análisis de alternativas, en la selección de datos y en la supervisión y control del proceso. En la fase de elaboración de escenarios existen factores no racionales que ejercen fuerte influencia (como inferencia sobre comportamientos de los agentes), lo que también sucede en las fases de determinación de las posibles líneas de acción y decisión e implementación de la estrategia adoptada.

Los autores indican que, en estrategia, la decisión parece “manifestarse” en contextos específicos, independientemente de un proceso racional (son las fases rodeadas de rojo en la figura 1). En las FC, este principio se parece a los atajos mentales de la toma de decisión (Kahneman y Tversky, 1974), así como a la visión de Modigliani y Miller (1958) que pro-

pone que no solo el aspecto de riesgo-rendimiento pauta una decisión corporativa, sino el contexto que las rodea.

Elementos de la Teoría de Estrategia, TMF y FC

El objetivo de esta sección es discutir los fundamentos teóricos de las corrientes de estrategia, TMF y FC. La revisión analiza las premisas de esos abordajes, profundiza las discusiones de sus elementos y destaca las sinergias entre ambas.

Estrategia

Al iniciar la discusión sobre Estrategia, Ghemawat (2002) menciona las ideas de Thomas Schelling, afirmando que el objetivo de esta teoría es estudiar la interrelación entre las decisiones de partes contrarias, que se tomaron a partir de las nociones que una tiene de la otra. Desde un punto de vista económico, Commons et ál. (1934) y Barnard (1948) señalan que las empresas deberían concentrarse en los factores estratégicos. Schumpeter (1942) propone que el análisis de la estrategia de negocios se realice bajo un punto de vista más amplio más que solo desde la fijación de precios, descrita por la Escuela Microeconómica. En 1944 Morgenstern y Neumann (2007) publicaron la obra *Teoría de los Juegos y del Comportamiento Económico*, en la cual afirmaban que el comportamiento de la economía depende de la interacción entre sus agentes, cuya racionalidad se limita a la elaboración de sus estrategias y decisiones. En 1960, Levitt argumenta que las empresas tienden a entregar sus productos enfocándose en la competencia, pero se olvidan de pensar en sus clientes. Ansoff (1965) establece un contrapunto al señalar que la empresa debería concentrarse en el lanzamiento del nuevo producto, que el autor denominó misión de la empresa. A partir de ese momento, la compañía tendría que intentar suplir las necesidades del mercado.

La competencia tenía una importancia extra en el análisis de las opciones estratégicas, ya que los riesgos a largo plazo eran mayores. Por lo tanto, el estratega debía apostar a una competencia que propiciara los resultados por él deseados. Esto fomentó teorías basadas en conceptos de crecimiento y diversificación. En la década de 1960 surgió el análisis SWOT, en el cual fuerzas y debilidades representaban las competencias relevantes de las empresas, mientras que las amenazas y oportunidades equivalían al ambiente en el que éstas estaban inmersas.

Para Ghemawat (2002) esto mostró un avance no solo por tratar el aspecto de la competencia, sino por la elaboración de una estrategia en sí. Andrews (1971) estudió el tema y señaló que la competencia y los recursos tendrían que igualarse a las demandas del ambiente para adquirir valor. Michael Porter (1979) presentó el modelo de las cinco fuerzas competitivas, detalló la complejidad de la competencia y describió fenómenos como empresas rivales y barreras de entrada a los diferentes mercados. Henderson (1979), quien desarrolló el modelo BCG, analizó el comportamiento de empresas en mercados con alto crecimiento, en los que las reducciones de costos estaban relacionadas con economías de escala, aprendizaje organizativo e innovación.

En la década de 1970, el PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) analizaba los factores determinantes del rendimiento sobre la inversión, a partir de una regresión que utilizaba variables como “*market share*”, calidad del producto y volumen de inversiones. Esto fue criticado por Mintzberg (2000), ya que se basaba en despliegues predeterminados para cada alternativa, es decir, no creía que la racionalidad permearía las decisiones de esta forma.

Hayes y Abernathy (1980) comparten esta visión opuesta al PIMS, afirman que el análisis minimiza los riesgos financieros en detrimento de inversiones en nuevas oportunidades. Otro autor incluido en esta línea de pensamiento es Fred Gluck (1978), que describe las cuatro fases evolutivas de la Estrategia: 1) Planificación financiera, que tendría que ocuparse del presupuesto; 2) Planificación basada en previsiones, que investiga elementos para prever el futuro; 3) Planificación orientada externamente, que equivale a pensar de forma estratégica; 4) Administración Estratégica, en la cual se crearía el futuro. Estas fases comparten niveles crecientes de dinamismo, multidimensionalidad e incertidumbre y no se encuentran unidas a modelos meramente cuantitativos y racionales. En la misma línea de pensamiento, Makridakis y Wheelwright (1979) señalaron que el proceso de previsión en las empresas es algo subjetivo, y Duhaime y Schwenk (1985) afirmaron que las distorsiones en las interpretaciones de los hechos influyen en la toma de decisiones en el mundo corporativo.

Según una perspectiva común entre finanzas y estrategia, Assaf Neto y Araújo (2006) discuten la importancia de la gestión basada en el valor de las empresas. El objetivo general de ambas corrientes es proporcionar, a partir de sus decisiones financieras, un rendimiento que remunere las expectativas de los propietarios del capital. La comparación de rendimiento sobre inversión (ROI) con el costo medio ponderado de capital (CMPC) permite estimar si la empresa está agregando o destruyendo valor económico. Estos autores explican que la comparación puede consustanciarse con un sistema de gestión en el cual el valor económico agregado (EVA) corresponde al resultado de la empresa que excede a la remuneración mínima exigida por los propietarios del capital, que es un sistema de gestión financiero capaz de fundamentar la toma de decisiones. Tanto Grant (1997) como Stern y Shiely (2003) refuerzan la importancia del EVA, pero advierten que sus principios presuponen una interpretación que sería necesaria en el mercado de acciones para que su uso sea realista. De la misma forma, Ohmae (1988) entiende que la mejor estrategia que una empresa tiene es generar valor al cliente por medio de la superación de sus expectativas. Esto sería lo principal en la competitividad.

Penrose (1959) señaló que la empresa es más que una unidad administrativa, ya que representa una colección de recursos productivos cuyo uso se relaciona con las decisiones. Más tarde, Jay Barney (1991) desarrolló la Visión Basada en Recursos, en la cual los gestores tendrían que preocuparse por identificar, desarrollar e implementar recursos clave para la empresa, ya que de esta forma las decisiones estratégicas maximizarían los resultados. En esta era de grandes corporaciones, Drucker (1977) señaló la necesidad de moldear el ambiente económico, utilizando la planificación estratégica en las decisiones gerenciales, hecho que se volvió la base lógica de la estrategia de negocios.

En 1996, Kaplan y Norton incluyeron la perspectiva de alineación estratégica, que coordina y supervisa la implementación de la estrategia, ya que ésta deriva de la interpretación de los gestores, que entienden al mercado y a sí mismos de forma diferente (Daft y Weick, 1984). Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000) analizan este tema desde el punto de vista de la Escuela Cognitiva y de la Escuela de Aprendizaje, explican que los estrategas deben aprender con el tiempo y a medida que las estrategias aparezcan.

Finanzas Modernas

La Teoría de Portafolio es relevante en Finanzas Modernas y se basa en el binomio riesgo-rendimiento. Fue presentada por Harry Markowitz (1952), quien propuso que los agentes 1) sean racionales y 2) que intenten maximizar la utilidad esperada. Esto definió el modelo

de equilibrio dinámico de Markowitz, a través de la eficiencia del mercado frente a acciones de distintos agentes económicos. Estos agentes poseen perfiles variados e intentan mantener el equilibrio entre todos los activos del mundo. Si se lo compara con otras inversiones del mismo riesgo, el presupuesto de la eficiencia de mercado señala que ningún agente es capaz de obtener rendimientos anormales.

En este sentido, Markowitz continúa su análisis con otros aspectos relevantes, como la asimetría de información, costos de transacción y racionalidad. Paradójicamente, en este modelo de equilibrio dinámico no es posible comprobar si el mercado es eficiente, porque esos datos no se encuentran disponibles. En la actualidad, se pudo verificar la tendencia de muchos autores que relataron algunos presupuestos de finanzas, como el de equilibrio dinámico, asumiendo como *proxy* de mercado un índice de acciones, como es el caso de SP500 y Dow Jones.

Otro aspecto que llama la atención en finanzas es el enfoque en los activos financieros. En 1958, Modigliani y Miller publicaron un trabajo innovador, en el cual relacionaron la estructura de capital y la política de dividendos con el valor de la empresa. Estos temas se discuten hasta hoy y parten de la existencia de un mercado de capital perfecto. Entre 1950 y 1960 se desarrolló la Teoría de Portafolio, primero con Markowitz y después con otros autores como Sharpe, Fama y Miller. Esta teoría propone que el riesgo de un activo debe ser analizado a partir de su contribución al riesgo total de una cartera de activos y no de forma aislada. En este sentido, la relación entre los activos pasa a ser importante y su impacto es analizado por la Teoría de la Diversificación.

Markowitz (1952) prueba de forma matemática que es importante diversificar la cartera, ya que así se puede minimizar la varianza específica, siempre que la alteración del activo con los otros activos de la cartera no sea igual a cero. Se supone que el acceso a la información es libre y gratuito. Ningún participante del mercado puede influir en los precios, es decir, todos los agentes son "*price takers*" y no existen límites para el arbitraje. Además, parte del riesgo del activo se puede mitigar con la diversificación, ya que existe el llamado riesgo satisfactorio, en el cual el inversor no puede intervenir.

Después surgieron otros modelos teóricos, como el APT (*Arbitrage Pricing Model*) y el Modelo de Opciones de Black y Sholes (1973). Sin embargo, el aspecto de imperfección del mercado de capitales, aliado a la restricción de acceso a la información financiera dificulta la aplicación de estos modelos en el mercado. De manera gradual, la preocupación por la forma de evaluar a la empresa y por el impacto que cada medida financiera tiene sobre la riqueza del accionista ha ganado espacio en los debates sobre finanzas. En este sentido, se observa el uso de balances patrimoniales para el cálculo del valor de la empresa, aunque muchas veces la información contable analiza el principio del costo (buscando el contraste del lucro) y no el del valor de mercado de la empresa. De la misma forma, se sugiere que la medida para evaluar inversiones sea el valor patrimonial de la acción, aunque este no se relacione con el rendimiento de determinada búsqueda de capital.

Mun (2005) publicó el libro *Real Option Analysis (ROA)*, en el cual destaca que los modelos de opciones reales y de análisis de decisión intentan explicar los aspectos asociados a inversiones en activos reales. Los riesgos de mercado y de la empresa engloban opciones reales, evalúan estrategias de inversión a partir de modelos basados en el proceso de toma de decisión. William Sharpe (1964), John Lintner (1965) y Jan Mossin (1966) realizaron el conocido modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), que presupone que todos los inversores deben componer sus inversiones con una parte de activo libre de riesgo y la otra en un

portafolio de frontera eficiente, formando así la CAL (*Capital Allocation Line*). A partir del presupuesto de eficiencia de mercado y de la Teoría de Media Varianza, Markowitz señala que los agentes se oponen al riesgo y propone la “frontera eficiente”, compuesta por las carteras de menor varianza en cada nivel de rendimiento exigido. A determinado nivel de riesgo, medido en el eje de las abscisas, habrá un punto en la frontera con más rendimiento. Los agentes siempre invertirán en alguna cartera de la frontera eficiente y el punto exacto estará determinado por su curva de preferencia, en el cual se encuentra la frontera eficiente.

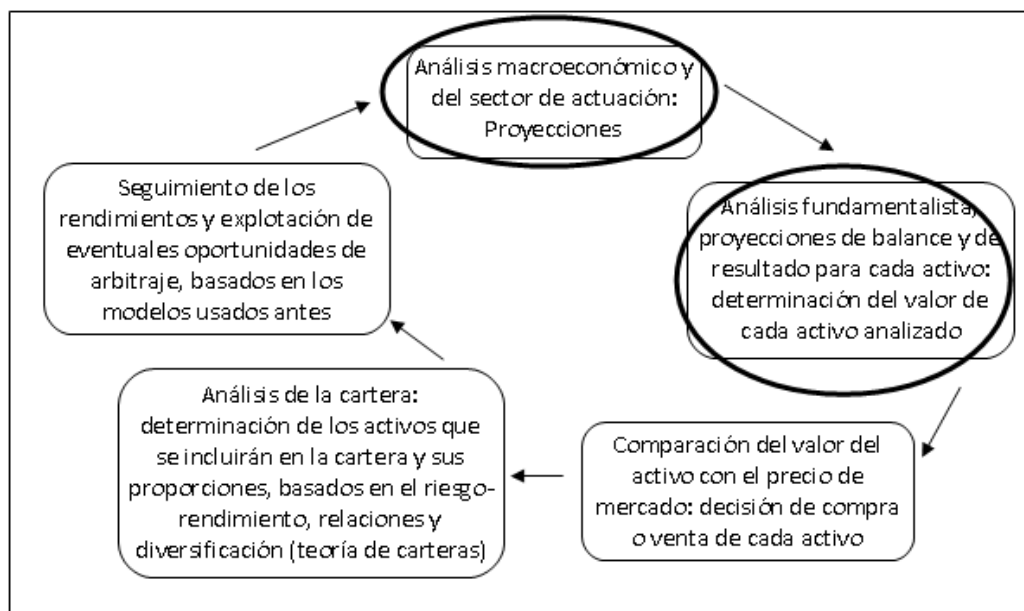
Para la TMF existen distintas formas de eficiencia, como la semifuerte y la débil, que tienen implicaciones particulares sobre el comportamiento de los agentes. Para considerar que un mercado es eficiente, se supone que los precios reflejan toda la información disponible en el mercado sobre los activos que lo componen. Esto significa que todos los agentes tienen el mismo nivel de información, es decir, la información y las expectativas son homogéneas. En este caso, como señalan Bodie, Kane y Marcus (2008), existe también la eficiencia fuerte, en la que ni los *insiders*, agentes con información privilegiada, pueden obtener rendimientos por encima del promedio. Estos autores también citan la forma débil, en la cual toda la información del historial de precios de las acciones influye en el precio, es decir, no es posible obtener rendimientos anormales utilizando un análisis técnico o grafista. La versión semifuerte es como la débil, pero cuenta con el agregado del establecimiento de precios a los distintos atributos de cada empresa, lo que incluye patentes, previsiones de ventas y análisis de balance.

Otro aspecto importante es el análisis del problema de agencia, ya que para Coase (1937), Fama y Jensen (1986) se cree que la compañía es como un nexo de contratos firmados por los gestores, que tendrían que detallar el comportamiento de estos en cada contingencia. Debido a eventos inesperados, estos contratos tendrían que permitir la toma de decisiones en circunstancias imprevistas (Jensen, 2001). Según Jensen y Meckling (1976), el accionista remunera al gestor, su agente, por sus servicios de administrar la empresa, de él se espera que tome decisiones del tipo 1, es decir, que maximice el rendimiento del accionista. Sin embargo, muchas veces el gestor toma decisiones del tipo 2, que maximizan su utilidad personal. La diferencia entre la decisión excelente (tipo 1) y la muy buena (tipo 2) es el costo de la empresa.

Según Damodaran (2007), la Figura 2 muestra que el proceso de evaluación de activos o de proyectos de inversión se divide en etapas que componen un ciclo, que comienza con el análisis macroeconómico y contempla aspectos como liquidez, rentabilidad y riesgo. En este sentido, existe el análisis fundamentalista, que utiliza los fundamentos de la empresa, como lucro y endeudamiento, para realizar proyecciones de balance para cada activo analizado, comparando su valor y el precio de mercado. El análisis de la cartera se ubica en una etapa en la que los activos se incluyen en determinadas proporciones e integran un portafolio en determinado nivel de riesgo-rendimiento. Desde ese momento se acompañan los rendimientos y se analizan las eventuales oportunidades de arbitraje. Luego, se analizan temas sobre liquidez, rentabilidad y riesgo, que nos remiten a la primera etapa.

La primera y la segunda etapa dependen de desvíos de racionalidad (rodeadas en la figura 2), ya que al buscar una mayor rentabilidad, el inversor opta por mantener una oferta de activo circulante mayor que el que el mercado necesita. Así, el activo puede tener un nivel de riesgo más bajo que el real y por eso despierta más interés en el mercado. En el Análisis Fundamental se enfoca la cuestión del “efecto manada”, en el cual los inversores están influenciados por las decisiones de otros para prevenir posibles pérdidas. En el Análisis Gráfico se pretende mapear el comportamiento de inversores por medio de figuras gráficas, historial de compra y venta de acciones.

Figura 2: Proceso de evaluación de activos



Fuente: adaptado de Damodaran (2007).

La TMF ha evolucionado gracias a conceptos consistentes y relacionados. Recientemente surgió una preocupación por el desuso de algunos presupuestos, como el del equilibrio dinámico, que ha permitido una mayor proximidad entre la TMF y la realidad. Los presupuestos originales de la TMF y las tasas de interés subsidiadas, así como las intervenciones del Estado, propias de muchas economías que influyen en las decisiones y resultados, no enfatizan los desequilibrios estructurales del mercado.

Finanzas comportamentales

El campo de investigación de las finanzas comportamentales señala que aquellos que toman las decisiones, sean inversores o gestores, no demuestran un comportamiento racional o se dejan llevar por una racionalidad limitada o imperfecta (Simon, 1957). Así, existen distintos factores, objeto de la investigación de las finanzas comportamentales, que ocasionan desvíos de la racionalidad en el proceso decisivo de los seres humanos. Como señala Lintz (2004), los estudios de Kahneman y Tversky (1974 y 1979) describen que el comportamiento de los inversores, en muchos casos, no coincide con el previsto por la economía clásica. En este sentido, se considera al hombre bajo el aspecto de la racionalidad limitada o “*bounded rationality*”, desarrollada por Herbert Simon al final de la década del cuarenta. Según esta teoría, el ser humano es incapaz de absorber y procesar toda la información disponible, como señalan Motta y Vasconcelos (2006), Pereira y Vieira (2007), lo que produce que la toma de decisiones se base en creencias, valores y experiencias pasadas.

Para Brabazon (2000), el campo de estudio de las FC no es algo tan reciente. Muchos inversores consideran desde hace años que la psicología es un factor determinante en el comportamiento de los mercados. El autor afirma que antiguamente, en relación con las FC, la efi-

ciencia del modelo de Finanzas Modernas produjo un énfasis pequeño en el medio académico. Sin embargo, a partir de la década de 1990, cuando no se podían explicar las anomalías del mercado a partir del modelo vigente, los estudiosos se volcaron a las FC. Thaler (1999) las describe como una teoría “*open-minded*”. Al realizar el análisis del proceso de toma de decisión, se debe considerar que no siempre los agentes tienen actitudes racionales. En este sentido, las FC desafían el paradigma de la Hipótesis de los Mercados Eficientes (HME), al afirmar que el nivel de precios es más importante que el reflejo de la información disponible. El nivel de precios se basa en el comportamiento de los agentes, que reaccionan de forma no racional, mientras que la decisión de inversión es tomada según el valor del flujo de caja esperado.

Algunos autores, como Robert Shiller (2000) y agentes del mercado, como George Soros, Warren Buffet y, especialmente, Alan Greenspan, realizaron observaciones sobre momentos en que el mercado financiero parecía todo menos racional y ostentaba, según Greenspan, una “exuberancia irracional”, que fue el título elegido por Shiller para uno de sus libros. Para Shiller (2000), el mercado se modela según las decisiones de los inversores, que derivan de factores estructurales, culturales y psicológicos. Ellos realizaron estas observaciones porque notaron precios muy lejanos de lo que sería razonable, desde el punto de vista de los fundamentos de la economía y de las empresas analizadas. Había algo más que aumentaba los precios, un fenómeno que macroeconómicamente se explica por el exceso de liquidez, según los estudios de Keynes (2004).

Además, existen algunos aspectos en procesos heurísticos que producen ilusiones, por lo tanto estos pueden resultar en decisiones erróneas, como las siguientes: 1) representatividad (*Representativeness*), 2) autoconfianza excesiva (*Overconfidence*), 3) patrones históricos (*Anchoring*), 4) apuesta errónea (*Gambler's fallacy*), 5) ponderación errónea (*Availability bias*). La representatividad se ve en la “ley de los pequeños números”, en la que los inversores tienden a asumir que los eventos recientes continuarán sucediendo en el futuro. En otras palabras, esto equivale a comprar una acción que está pasando por un buen momento, en detrimento de otra que no lo está. Este comportamiento explica exageraciones en relación con el optimismo y el pesimismo, según demuestran De Bondt y Thaler, 1985. Esto sucede con profesionales familiarizados con el método de regresión en la medida en que no lo utilizan siempre, como se esperaría. La autoconfianza excesiva hace que el inversor crea que su percepción es lo suficientemente buena para que él entienda el comportamiento del mercado. En la práctica, estas actitudes inducen al error. Otras ilusiones sobre los procesos de toma de decisión se agrupan en la “*Prospect Theory*” (Kahneman y Tversky, 1979), basadas en modelos de decisión en condiciones de riesgo e incertidumbre. Shefrin y Statman (1985) denominan este tema Dependencia de la forma, en la que el mismo problema se analiza de maneras diferentes y se ve influenciado por emociones y errores cognitivos.

Desde el punto de vista de la TMF, los agentes financieros toman las decisiones basadas en el análisis de flujos de caja esperados, que se ajustan al riesgo por medio de una tasa de descuento. Sin embargo, existen casos en los que la visión es poco clara, es decir, las decisiones dependen de la forma como se consideró el hecho. A esta óptica se la relaciona con lo siguiente: 1) aversión a la pérdida, 2) aversión al arrepentimiento, 3) contabilidad mental, 4) ilusión monetaria. La aversión a la pérdida es uno de los principales conceptos de las Finanzas comportamentales, que explica que el inversor considera tanto las ganancias como las pérdidas, pero siente mucho más dolor por la pérdida que placer por la ganancia (Kahneman y Tversky, 1982). Esta idea se contrapone a la tesis microeconómica de la Teoría de la Utilidad, en la cual el inversor evalúa el riesgo de una inversión según el cambio que proporcionará en

su nivel de riqueza, es decir, el inversor es totalmente racional, tesis que integra la TMF. Los autores propusieron una nueva curva de riesgo-utilidad, que sería la representación, según FC, para calcular el riesgo de una inversión. Esta curva posee una discontinuidad desde su origen. El origen de la curva tendría que ser en el punto de referencia de evaluación de los riesgos de una inversión. Luego de este punto la curva declina, lo que significa que después de este punto los inversores sienten más el dolor por la pérdida que el placer por la ganancia. En este caso, existe una curva de utilidad cóncava en el dominio de las ganancias y convexa en el de las pérdidas (Dixit y Pindyck, 1994).

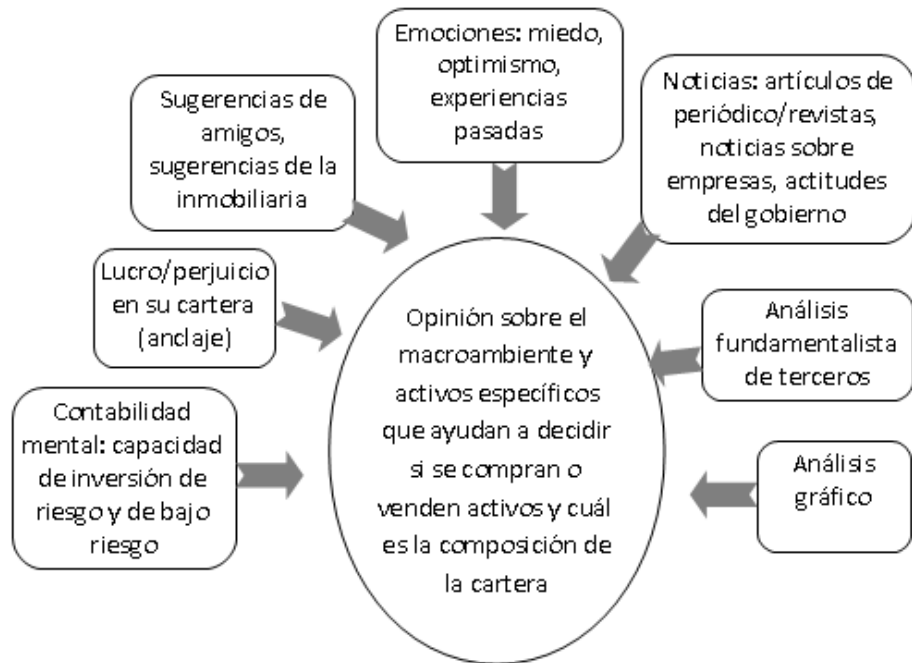
Según Olsen (1998), el campo de las FC será capaz de ofrecer una explicación empírica sobre las dudas existentes en los modelos financieros. El autor cree que la preocupación de las FC no es si el comportamiento del mercado es racional o irracional, sino que intenta obtener más claridad sobre los procesos de decisión psicológicos que afectan la dinámica de los mercados financieros (Olsen, 1996). De Bondt y Thaler (1985) señalan que los inversores creen en la ilusión de la representatividad y se vuelven muy optimistas con las victorias históricas (o no), lo que produce una variación en los precios.

Para De Long et ál. (1989) en muchas operaciones de arbitraje, los árbitros no cumplen su papel de arbitrar, ya que conocen la presencia en el mercado de especuladores que son imprevisibles. Así, la operación de arbitraje se vuelve muy arriesgada, ya que los especuladores pueden actuar irracionalmente contra la operación y el árbitro puede quebrar. Los inversores, *hedgers*, árbitros, financiadores y especuladores interactúan y buscan ganancias financieras, toman decisiones principalmente en función de las expectativas de precios, desde su visión. Es decir, los inversores intentan conseguir tasas de rendimiento, los *hedgers* buscan protección, los árbitros quieren alternativas de arbitraje, los financiadores persiguen tasas y los especuladores pretenden oportunidades de ganancias extraordinarias a través del análisis de tendencias.

Para Keynes (1936), la especulación es una actividad que se propone anticipar la psicología del mercado. En lugar de analizar el rendimiento proyectado de una inversión a largo plazo, los especuladores intentaban anticipar la base de la evaluación convencional con anticipación, es decir, observaban qué estrategia deberían seguir. En las FC existen algunas formas de comportamientos no racionales de los agentes, como las siguientes: 1) sesgo de heurística: uso de “reglas de bolsillo”, que no siempre sirven ni se pueden comprobar; 2) dependencia de la forma: la manera como el problema se estructura altera la decisión, aunque no se altere la información sobre el problema; 3) optimismo; 4) ilusión de control de factores exógenos; 5) aversión a la pérdida; 6) exceso de confianza sobre su habilidad; 7) sesgo de autoatribución: se atribuye aciertos a la propia habilidad, error a la aleatoriedad de los hechos, o se culpa a otras personas; 8) sesgo consensual, según lo describe Fransman, 1990.

La Figura 3 ilustra las enseñanzas de Damodaran (2007) sobre algunos aspectos que pueden influir de forma no racional en las decisiones de un inversor al comprar o vender activos en el mercado financiero. En general, el inversor hace la llamada Contabilidad Mental y se ve influenciado por sus percepciones ante el riesgo de esa elección. Además, él pondera el aspecto de lucro/perjuicio potencial, su optimismo o miedo, recurre a algunas fuentes secundarias de información (periódicos y revistas), evalúa aspectos relacionados con la teoría fundamentalista (como el “efecto manada”), hace análisis gráfico y resulta en una decisión tomada a partir de elementos no racionales. Para Bernstein (2008), las Finanzas comportamentales no invalidan la teoría tradicional, sino que la fortalecen en la medida en que estudian las anomalías no previstas por la Hipótesis de los Mercados Eficientes (HME).

Figura 3: Decisiones en el Mercado Financiero



Fuente: adaptado de Damodaran (2007).

Análisis de estrategia, TMF y FC a partir de algunas dimensiones

Esta sección analiza las interrelaciones entre TMF y FC por medio de un debate según las siguientes variables: información (costo y disponibilidad), detalles de las expectativas (en términos de su homogeneidad), racionalidad (perfecta o limitada), divisibilidad de activos (perfecta o no, accesibilidad), posibilidad de arbitraje (consistente o no), papel de los agentes (cambian el mercado o no), proceso de aprendizaje (existe o no), decisiones de inversión (racionales o interpretativas).

Información

En contraste con la TMF, en la cual la información es homogénea, tanto en la Estrategia, como en las FC se presupone que la información no está disponible para todos y tiene un costo, sea de adquisición o de investigación. En algunos casos, este costo puede superar el beneficio proporcionado por la información para algunas empresas, pero no para otras. Esto, por sí solo, genera heterogeneidad de información entre los agentes. Al mismo tiempo, en las FC, se admite que los agentes no tengan toda la información, ni que le den toda la importancia por el sesgo de representatividad. Cohen y Levinthal (1990) explican que la habilidad de la compañía para reconocer el valor de la información externa, asimilarla y aplicarla para fines comerciales es un punto crítico para su capacidad de innovar.

Para Vasconcelos (2001) es necesario expandir la administración de la ignorancia ante el conocimiento que se tiene, lo que se corrobora con la representatividad propuesta por Kahneman y Tversky (1974). El autor explica que los agentes le dan más importancia a la informa-

ción más reciente o a la que se haya destacado más, y no tanto a la información realmente más importante. Porter (1979) expuso la cuestión de la barrera de entrada, que impide la información homogénea, en el caso de barreras relacionadas con la información y el conocimiento.

Mintzberg et ál. (2000) señala que la empresa posee una jerarquía de conocimientos y procesos intangibles para la producción de conocimiento. Estos presupuestos se relacionan con los de las FC en lo que respecta al comportamiento de las personas, que no es individual, sino que se ve influenciado por el grupo al cual pertenecen (Slovic, 1972). Para Senge (1990) esto es el raciocinio sistémico, con la visión de las partes para el todo, en contraste con la producción de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Caracterización de expectativas

En la TMF las expectativas son homogéneas y se produce un nuevo contraste entre estrategia y FC, donde las expectativas y proyecciones poseen un alto grado de incertidumbre (Andrews, 1971). Según Assaf Neto y Araújo (2006) el valor económico agregado acerca la Estrategia de Finanzas a la expectativa de los propietarios de capital. Según Ohmae (1988), la mejor estrategia es generar valor para el cliente a través de la superación de sus expectativas, que están llenas de subjetividad (Makridakis, 1979), permeadas por cuestiones culturales y psicológicas (Shiller, 2000).

Racionalidad

Según Walras (1983), la hipótesis de comportamiento fundamental de la escuela neoclásica es la de la racionalidad de los agentes. El comportamiento humano es visto como una conducta dirigida a determinado fin. La racionalidad no se refiere a los fines que estudia la escuela neoclásica a través del concepto de preferencias (subjetivas). Para la TMF, el concepto de racionalidad es objetivo y establece la coherencia entre medios y fines; es algo deductivo que no se limita al contenido de las decisiones ni a su contexto.

Hahn (1984) detalla que el presupuesto de la decisión racional en la escuela neoclásica es que los agentes poseen finalidades alternativas en su acción y pueden ordenarlas de forma consistente. Por otro lado, la decisión racional establece que cada finalidad se puede alcanzar por diferentes medios y algunos solo están disponibles en determinadas circunstancias. Por lo tanto, el conocimiento de los medios es una parte importante de la acción racional. Como existen distintos usos posibles de los medios y una multiplicidad de fines, la actitud que se propone un fin debe incluir la deliberación. El agente tiene que decidir sobre el mejor uso de los medios, es decir, el agente que utiliza los medios de forma más eficiente en relación con los fines es el más racional.

De esta forma, la racionalidad permite al agente decidir sobre los medios más adecuados y pensar en su escasez, es decir, buscar un uso eficiente sin que haya desperdicio. Por otro lado, la racionalidad según los neoclásicos es como una abstracción, es decir, representa una parte de las actitudes humanas y no el comportamiento real de los agentes. Morgenstern y Neumann (1944) señalan en la Teoría de los Juegos, que la Economía depende de la interacción entre los agentes de racionalidad limitada. Existen distintas formas de interpretar el mercado y su inmersión en el ambiente. Drucker (1977) afirmaba que el mercado tenía que ser moldeado, de forma alineada, a la lógica dominante de Prahalad y Bettis (1986), con sesgos detallados en las FC (Thaler y Shefrin, 1981), como los realizados por la heurística

(simplificaciones cognitivas), autoatribución (refuerzo por un éxito en el mercado), creencias (experiencia pasada y solución por analogías) y representatividad (sesgo cognitivo, ligado a la relación entre la información disponible y la que sería apropiada).

Divisibilidad de activos

En la TMF se defiende el concepto de divisibilidad total de los activos, que según Sanvicente (1987) corresponde a la cantidad máxima para determinado tipo de activo, en relación con cuál de las ofertas se acepta y la divisibilidad en cantidades iguales. Esto es muy importante, ya que presupone amplio acceso a agentes de todos los niveles de riqueza a los activos del mercado. Sin embargo, la realidad se muestra diferente y las FC lo corroboran, ya que se cree que los activos no son totalmente divisibles o accesibles, y según la estrategia de Michael Porter (1974) hay barreras de entrada.

Posibilidad de arbitraje

La TMF presupone que no existen oportunidades consistentes de arbitraje o de lucros anormales; se sugiere que el mercado se autoajuste. Al mismo tiempo, la estrategia intenta encontrar maneras de mantener una ventaja de rendimiento a lo largo del tiempo, aprovechando los errores de su competidor en el mercado. Estudios realizados en las FC se relacionan con los límites de arbitraje y la psicología. Barberis y Thaler (2001) analizan estas dos teorías, según la esfera del agregado de inversores, del nivel de inversor individual y en las decisiones corporativas. Este último aspecto es el más interesante desde el punto de vista de la estrategia.

Papel de los agentes

En la TMF los agentes son “*price takers*” y piensan que el mercado no se puede cambiar. Para las FC, los agentes creen que podrán cambiar algo y la estrategia puede variar. Williamson (1996) afirma que la propiedad y el control se separan por contratos que restringen las responsabilidades de los agentes de la empresa y establecen sus derechos.

Para La Porta et ál. (2000), este tema se relaciona con la gobernabilidad corporativa, ya que representa el conjunto de mecanismos que protege a los inversores externos de la expropiación, sean representados por gestores o accionistas. Según Lanzana (2004), la transparencia y facilidad para obtener información que aporta la gobernabilidad corporativa agrega valor al análisis de las oportunidades de inversión, ya que reduce la asimetría de la información y perfecciona la toma de decisiones.

Aprendizaje

Daft y Weick (1984) presentan un modelo que sugiere cuatro formas distintas de interpretación mediante las que las empresas, como si estuvieran personificadas, interpretan la realidad. De esta manera, el artículo de estrategia refuerza la visión de Connelly (1997) en las FC, en contraste con la TMF, en la cual el mercado es homogéneo, independiente de la experiencia de los participantes. Mintzberg et ál. (2000) analizan este tema desde el punto de vista de la Escuela Cognitiva y de la Escuela de Aprendizaje, es decir, los estrategas aprenden con el tiempo.

Decisiones de inversión

Para la TMF, los que toman las decisiones se consideran racionales y maximizadores de utilidades. Por otro lado, la psicología cognitiva en las FC sugiere que el proceso humano de decisión queda sujeto a distintas ilusiones cognitivas, derivadas de procesos heurísticos y por la adopción de prácticas tendenciosas y sesgos de opinión gerencial, según Baker, Ruback y Wurgler (2005). La base de comportamiento se encuentra en la estructura de Porter para el análisis de los competidores, ya que se basa en las capacidades, estrategias, metas e hipótesis, idea que corrobora Selznick en sus estudios sobre previsión de las acciones y reacciones de los competidores. Makridakis y Wheelwright (1979) señalan en su libro que el proceso de decisión y de previsión en las empresas sucede a partir de formas de interpretar el mercado y desde una visión de aprendizaje.

El Cuadro 1 sintetiza la comparación entre TMF, FC y estrategia a partir de las dimensiones estudiadas.

Cuadro 1: Comparación entre TMF, FC y estrategia

Comparación entre TMF, FC y Estrategia			
Dimensiones	TMF	FC	ESTRATEGIA
Información	Información homogénea y sin costos.	Información homogénea y con costos.	Información no homogénea, no disponible para todos, con costo.
Características de las expectativas	Expectativas homogéneas.	Las expectativas cambian entre las personas a lo largo del tiempo.	Las expectativas y proyecciones cambian entre las empresas.
Racionalidad	Los inversores son racionales.	La racionalidad es imperfecta, influida por la heurística, etc.	La racionalidad es limitada, las empresas interpretan el mercado.
Divisibilidad de activos	Total divisibilidad de activos: los agentes adquieren cualquier activo.	Los activos no son totalmente divisibles o accesibles.	Hay barreras de entrada en los mercados.
Posibilidad de arbitraje	Hay oportunidades de arbitraje (en realidad, el mercado se ajusta).	Hay imperfecciones en el mercado que permiten el arbitraje.	La estrategia pretende obtener lucros anormales de manera consistente.
El papel de los agentes	Agentes <i>Price-Takers</i> no influyen en el mercado.	Los agentes tienen exceso de confianza y creen que pueden cambiar algo.	Una administración talentosa puede resaltar.
Aprendizaje	El mercado es homogéneo y no depende de la experiencia de los agentes.	Con el tiempo, los inversores aprenden y esperan obtener más lucro.	Los estrategas aprenden con el tiempo.
Decisiones de inversión	Basado en la maximización de las utilidades (contexto racional).	Influida por heurísticas, representatividad, optimismo.	A partir de la interpretación del mercado y de sí mismo.

Fuente: adaptado de Damodaran (2007) y Mintzberg (2000).

Consideraciones finales

Sobre la base de la revisión de la literatura estudiada y analizada entre finanzas y estrategia, se pudo alcanzar el objetivo de este artículo, ya que tanto las teorías sobre finanzas como las de estrategias desempeñan papeles fundamentales en el día a día de las empresas. El análisis se realizó según las siguientes dimensiones: información, caracterización de las expectativas, racionalidad, divisibilidad de activos, posibilidad de arbitraje, papel de los agentes, aprendizaje y decisiones de inversión.

Según lo expresado, existen fenómenos psicológicos que influyen en las finanzas, tales como: 1) sesgo heurístico: según las FC los agentes financieros se equivocan ya que creen en suposiciones, pero la TMF no concuerda con esta opinión; 2) subordinación a la forma: para la TMF, los agentes deciden según la visión de riesgo y rendimiento, mientras que para las FC la forma y los problemas se estructuran bajo la percepción de los agentes y la toma de decisiones; 3) mercados ineficientes: la TMF reconoce que los mercados son eficientes. FC y Estrategia se contraponen a la idea anterior, ya que los mercados cometen errores e ineficiencias que distancian a los precios de mercado de sus valores fundamentales (Shefrin, 1999). Simon (1979) señala que hay mucho para investigar sobre el proceso de toma de decisión según la racionalidad imperfecta. Por lo tanto, investigar la Estrategia junto con las FC puede enriquecer el conocimiento que tenemos sobre el proceso decisorio de las empresas y los agentes.

Al concluir este artículo se comprueba la necesidad de realizar otros estudios que confronten las teorías con las prácticas organizativas, es decir, que analicen el funcionamiento cotidiano de la organización y sus resultados financieros. Muchas teorías funcionan en la mente, pero cuando se las lleva a la práctica es preciso articular las FC con las estrategias empresariales, para que las empresas sobrevivan en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Recibido: 05/05/12. Aceptado: 03/07/12.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin. IL, 1971.
- Ansoff, H. I. *Corporate Strategy*. McGrawHill. New York, 1965.
- Assaf Neto, A.; Araújo, A. Contabilidade e a Gestão em Valor. *Anais...VII Congresso Internacional de Custos*. Espanha, 2001.
- Araujo, A. M. P.; Assaf Neto, Alexandre. Contabilidade Aplicada para a Gestão Baseada em Valor - Um Exemplo Empírico. *FACEF Pesquisa*, Franca-SP, v. 09, n. 01, p. 59-74, 2006.
- Baker, M.; Ruback, R.; Wurgler, J. Behavioural Corporate Finance: A Survey. In: *Handbook in Corporate Finance*. Espen Eckbo, 2005.
- Barberis, N.; Thaler, R. A survey of Behavioural Finance. In: *Handbook of the Economics of Finance*, 2001.
- Barnard, C. I. *Organization and Management*. Harvard University Press, 1948.
- Barney, J. Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 1983.
- Barney, J. Firm Resources & Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991.
- Barrow, J. *The Adapted Mind*. Oxford Press, New York. 1992.
- Bernstein, P. *A História do Mercado de Capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Brabazon, T. *Behavioral Finance: A new Sunrise or a False Dawn?* University of Limerick, 2000.
- Bodie, Z. ; Kane, A.; Marcus, A. *Investments*. McGraw-Hill – Irwin, 2008.

- Cervo, A.; Bervian, P. *Metodologia Científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Chen, J. *An Entropy Theory of Psychology and its Implication to Behavioral Finance*. University of Northern British Columbia, 2003.
- Chernoff, J. *Hot Investment Concept leaves Managers Cold*. Pensions & Investments, 2000
- Coase, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, v. 4, n. 16. (nov., 1937), pp. 386-405.
- Commons, John R. *et ál. História do Trabalho nos Estados Unidos*. v. 1-4. New York: Macmillan, 1918-1935.
- Cohen W.; Levinthal, D. Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.1, 1990.
- Connelly, T. The Rational Irrational Behavior Hypothesis. *Journal of Financial Planning*, 1997.
- Conner, K. R.; Prahalad, C. K. *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*. Organizational Science, 1996.
- Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J. *Avaliação de Empresas – Valuation – Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas*. 3ª ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- Cooper, D.; Schindler, P. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 2003.
- Corner, P.; Kinicki, A.; Keats, B. *Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice*. Organizational Science, 1994.
- Daft, R. L.; Weick, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, v.9. 1984.
- Damodaran, A. *Avaliação de empresas*. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- De Bondt, W.; Thaler, Richard. Does the Stock Market Overreact? *Journal of Finance*, 1985.
- De Long, J.; Shleifer, A.; Summers, L. *Noise trader Risk in Financial Markets*. Harvard University Press, 1989.
- Dixit, R. K.; Pindyck, R. S. *Investment under Uncertainty*. Princeton University Press, 1994.
- Drucker, P. *An Introductory View of Management*. Harper'S College Press, 1977.
- Drucker, P. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. 1994
- Duhaime, I. M.; Schwenk, C. R. Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestments Decision Making. *Academy of Management Review*, 1985.
- Fama, E.; Jensen, M. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law Economics*, 1986.
- Fama, E. Market efficiency: Long-Term Returns and Behavioral Finance. *Journal of Economics*, 1998.
- Fransman, M. The Market and Beyond: Cooperation and Competition in Information Technology. *Cambridge University Press*, 1990.
- Ghemawat, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, v.76, n.1, 2002, p.37-74.
- Gil, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Gluck, F. *The evolution of Strategic Management*. McKinsey Staff Paper, 1978
- Grant, J. L. Foundations of Economic Added Value. *Journal of Portfolio Management*, 1997.
- Hahn, F. *Equilibrium and Macroeconomics*. Oxford: B. Blackwell, 1984.
- Hayes, R. ; Abernathy, W. Managing our way to economic decline. *Harvard University Press*, 1980.
- Henderson, B. *Henderson on Corporate Strategy*. Harper Collins, 1979.
- Jensen, M.; Meckling, W. Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 1976.
- Jensen, M. Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2001.
- Kahneman, D.; Tversky, A. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, 1974 .
- Kahneman, D.; Tversky, A. *Prospect Theory; an analysis of decision under risk*. *Econometrica*, v. 47, n. 2, 1979.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*, 1996.
- Keynes J. M. *The end of laissez-faire*. New York. Prometheus Books. 2004.
- Koening, J. Behavioral Finance: Examining thought Processes for Better Investing, *Trust & Investments*, v. 69, 1999.
- Lanzana, A. *Relação entre Disclosure e Governança Corporativa no Brasil*. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/GIACOMO/arquivos/gov-corp/lanzana-2004.pdf>>. Acesso el 02 mayo de 2012.
- La Porta, R.; Shleifer, A.; Lopez de-Silanes, F. Agency Problems and Dividends Policies around the World. *Journal of Finance*, 2000.
- Levitt, T. *Marketing Success Differentiation of Anything*. Harvard University Press, 1980.
- Lintner, John. The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets. *Review of Economics and Statistics*, 1965.
- Lintz, A. *Dinâmica de Bolhas Especulativas e Finanças Comportamentais*. UFPE, 2004.

- Macedo J. R. *Teoria do Prospecto*. UFSC, Florianópolis, 2003
- Makridakis, S. ; Wheelwright, S. C. *Forecasting*. New York: Elsevier, 1979.
- Markowitz, Harry. Portfolio Selection. *Journal of Finance*, 1952.
- Mintzberg, H. Mintzberg on Management: *Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press, 1989.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. *Safári de Estratégia*. São Paulo: Bookman, 2000.
- Modigliani, F; Miller, M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, v. 48, n. 3, 1958.
- Neumann, J. V.; Morgenstern, O. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press, 2007.
- Mossin, Jan. *Equilibrium in a Capital Asset Market*. *Econometrica*, 1966.
- Motta, F. C. ; Vasconcelos, I. F. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- Mun, J. Real Options Analysis: Tools for Valuing Strategic Investments & Decisions. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 2005.
- Neumann, J.; Morgenstern, O. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Pres, 1944.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, NY, 1995.
- Ohmae, K. Getting Back to Strategy. *Harvard Business Review*, N.6. 1988.
- Olsen, R. Implications of Herding Behavior for Earnings Estimation, Risk Assessment, and Stock Returns, *Financial Analysts Journal*. 1996.
- Olsen, R. Behavioral Finance and its Implications for Stock Price Volatility. *Financial Analysts Journal*. 1998.
- Pereira, A. N.; Vieira, T. Finanças Comportamentais no Brasil. In: *Anais... Semead/USP*. 2007.
- Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York, 1959.
- Porter, Michael E. Consumer behavior, retailer power, and manufacturer strategy in consumer goods industries. *Review of Economics and Statistics*, 56. Jg. 1974, Novembro, S. 419 - 436.
- Porter, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1979.
- Prahalad, C. K. e BETTIS, R. A. The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, n.6, 1986.
- Sanvicente, A. Z. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Selznick, P. Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, v. 13, p. 25-35, 1948.
- Selznick, P. *Leadership in administration*. Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1957.
- Selznick, P. *TVA and the grass roots*. New York: Harper & Row, 1966.
- Selznick, P. Institutionalism “old” and “new” en *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 270-277, 1996.
- Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- Schumpeter, J. A. Review of Keynes’s General Theory. *Journal of the American Statistical Association*. 1936.
- Schumpeter, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. NY. Taylor & Francis, 1942.
- Sharpe, William. Capital Asset Prices: Theory of Market Equilibrium. *Journal of Finance*, 1964
- Shefrin, H. Beyond Greed and Fear: Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing, *Harvard Business School Press*, 2000.
- Shefrin, H.; Statman, M. The Disposition to Sell Winners too Early and to Ride Losers too Long: Theory and Evidence, *Journal of Finance*. 1985.
- Shefrin, H. *Irrational Exuberance, Heterogeneous Beliefs, and Option Markets*. Santa Clara University, 1999.
- Shiller, R. *Irrational Exuberance*. Princeton University Press. 2000.
- Silveira, A. M. Problema de Agência e a Governança Corporativa. *RAUSP/USP*. 2004.
- Silveira, A. M.; Barros, L. A; Famá, R. Estrutura de Governança e Valor nas Companhias Abertas Brasileiras – um Estudo Empírico. *RAE/FGV*, 2003.
- Simon, H. Background of decision making. *Naval War College Review*. 1957.
- Simon, H. Rational Decision Making in Business Organizations. *American Economic Review*, 1979.
- Slovic, P. Psychological Study of Human Judgment: Implications for Investment Decision Making. *Journal of Finance*, 1972.
- Statman, M. Behavior Finance: Past Battles & Future Engagements. *Financial Analysts Journal*, 1999.
- Stern, J. M. ; Shiely, J. S. Eva Challenge. *Journal of Finance*. 2003.
- Thaler, R. The End of Behavioral Finance, *Financial Analysts Journal*. 1999.
- Tahler, R. e Shefrin H. An Economic Theory of Self Control, *Journal of Political Economy*. v.89 n.2, 1981.
- Vasconcelos, F. *Da Gestão do Conhecimento à Gestão da Ignorância*. RAE/FGV, 2001.
- Walras, L. *Compêndio dos elementos de economia política*. Os Economistas. Abril, 1983.
- Williamson, O. E. *Transaction Cost Economics*. University of Berkeley, 1996.

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ADOPTADAS EN BRASIL POR EMPRESAS MINORISTAS Y DE SERVICIOS DE DISTINTOS TAMAÑOS

Antonio Carlos Giuliani - Valeria Rueda Elias Spers

Yeda Cirera Oswaldo - Alessio Bessa Sarquis - Christiano França da Cunha*

RESUMEN: El desarrollo de la responsabilidad social en el comercio minorista contribuye a que las prácticas de la cadena productiva responsables ante la sociedad se establezcan a partir de la fabricación del producto, pasando por los compromisos éticos de los proveedores y de los distribuidores, hasta llegar a la forma de comercialización de los minoristas y a la decisión consciente de compra del consumidor, que privilegia a una empresa en detrimento de otra en el mercado. Este estudio contribuye a difundir las prácticas de responsabilidad social adoptadas por las empresas que forman parte del sector minorista y de servicios de los más variados portes; o sea, micro, pequeña, mediana, gran empresa, *shopping centers* y entidades minoristas de Brasil.

Palabras clave: comercio minorista y servicios – sustentabilidad - responsabilidad social

ABSTRACT: *Social Responsibility Practices Adopted by Brazilian Retail and Service Companies of Different Sizes*

The development of social responsibility contributes to establishing practices of the retail supply chain that are accountable to society, starting from the manufacture of the product through the ethical commitments of suppliers and distributors to reach retailers and marketing as a conscious consumer buying that favors the company over another in the market. This study contributes to the spread of CSR practices adopted by a variety of companies that are part of retail and service sectors such as, ports, micro, small, medium and large business, shopping centers and retail companies in Brazil.

* *Antonio Carlos Giuliani* es doctor en Administración y Coordinador de la Maestría y el Doctorado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), cgiuliani@unimep.br

Valeria Rueda Elias Spers es Profesora y Doctora por la Pontificia Universidad Católica de San Pablo. Ha cursado Maestría en Educación en la Universidad Estatal de Campiñas. Actualmente es profesora en el Programa de Posgrado Maestría y Doctorado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba – UNIMEP (Brasil) E-mail: vrueda@unimep.br.

Yeda Cirera Oswaldo es Doctora en Psicología, Máster en Educación, Especialista en Gestión Avanzada en Recursos Humanos, Psicóloga. Docente de la Maestría Profesional en Administración y MBA en Gestión de Personas y Desarrollo del Capital Humano de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil). Área de investigación: Calidad de Vida en el Trabajo, Salud Mental del Trabajador. Consultora y conferencista organizacional en temas como Gestión de Carrera, Administración del Estrés Laboral, Administración de Conflictos. E-mail: yedaconsult@terra.com.br

Alessio Bessa Sarquis es Profesor del Programa de Posgrado Maestría en Administración de la Universidad do Sul de Santa Catarina (Brasil), alessio.sarquis@ig.com.br

Christiano França da Cunha es doctor en Administración y profesor-investigador del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), chfcunha@unimep.br

Keywords: retail trade and services - sustainability - social responsibility

Comercio minorista: evoluciones y perspectivas

El contexto socioeconómico de la década de 2010 presenta profundos cambios, con continuas innovaciones y modificaciones de orientación, con la creación de un ambiente empresarial preocupado por rever sus horizontes. Con el fenómeno de la globalización y del avance tecnológico, las industrias le pudieron ofrecer una mayor variedad de productos al consumidor y éste, al poseer mayor cantidad de información, comenzó a exigirle a las organizaciones una combinación variada de productos en la búsqueda de atender a sus necesidades particulares.

Las empresas se encuentran comprometidas en continuas innovaciones y cambios de orientación en virtud de la naturaleza dinámica de la mayoría de los mercados y de la complejidad e intensidad competitivas del ambiente de negocios. En este contexto, el comercio minorista deberá comprender los cambios para reorientar su pensamiento administrativo, readecuándose a la nueva competencia internacional, a las modificaciones tecnológicas, a la disminución de los ciclos de vida de los productos y al aumento del poder del consumidor.

El avance tecnológico se da a una velocidad avasalladora. Productos y servicios que hasta hace poco ni imaginábamos se convierten en realidad y se encuentran en franca ebullición en el mercado y a disposición de las personas. Una comparación con las décadas finales del siglo XX les permitirá a los profesionales del comercio minorista repensar el modo de administrar sus empresas en este nuevo siglo.

La época de la competencia simple en el mercado minorista brasileño basada en el precio está superada. Los minoristas deben adecuarse a un modelo pautado en la creación de valor y de beneficios para sus clientes, minimizando los costos y transformando al producto en un “producto ampliado” al ofrecer servicios diferenciados, yendo al encuentro de sus clientes.

En este artículo se presenta la definición del comercio minorista, su desarrollo, nuevos formatos, la dinámica del comercio minorista y su ciclo de vida.

Los autores no pretenden rescatar la historia económica sino tan solo destacar puntos importantes que originaron al comercio minorista moderno y que sirven como telón de fondo para comprender la realidad actual.

Los elementos que se presentan permiten comprender mejor a un sector que está hoy globalizado, incluso donde el gran contacto consumidor-producto se hace dentro del punto de venta, en el local físico. El comercio minorista virtual aparece en términos de innovaciones organizativas, lo que confirma que es la actividad económica más democrática del aparato productivo.

El aporte de este artículo consiste en ofrecer información que lleve a los minoristas a aumentar el conocimiento intelectual en sus empresas al comprender la dinámica del mercado actual y, de esta manera, contribuir a la subsistencia y al crecimiento de los emprendimientos minoristas en Brasil.

Marketing Social y Responsabilidad Social en el comercio minorista

El marketing social será un elemento diferenciador para las organizaciones minoristas, pues se puede vislumbrar un futuro promisorio. Prestar atención al gran desafío de la inclusión social y de la mejor distribución de la renta podrá asegurar consumidores predispuestos a consumir.

De acuerdo con Feldmann (2002), *“la mitad de los 50 millones de familias brasileñas no participan de forma regular en el consumo”*. En la sociedad, cada vez más personas desean un cambio social: cambios en su forma de vida, en la economía y en sus sistemas sociales, en su estilo de vida y en sus creencias y valores. No se debe confundir Marketing Social con marketing para causas sociales. En el primero, el principal impacto será la transformación de la sociedad en la cual la empresa o la institución se encuentran insertas; mientras que en el marketing para causas sociales serán más evidentes los retornos financieros o de imagen, que se vuelcan en forma directa hacia la empresa o institución. El Marketing Social propone la evolución desde la pura y simple filantropía hacia iniciativas de participación efectiva en la sociedad; no se trata de una política de donación sino de actuación en el mercado.

La empresa preocupada por lo social tendrá, por cierto, una retribución en la imagen de la marca corporativa.

Un proyecto social le pone un sello a su empresa, no son solo productos, y define a su compañía como una organización seria, un ciudadano corporativo, una empresa con contenido, con integridad. Las empresas se miran y se juzgan con los mismos patrones con los que acostumbramos juzgar a los individuos, no por lo que hacen sino por lo que son. Como afirma Stephen Kanitz (2001), *“en el mercado de acciones, los papeles de las compañías que invierten en proyectos sociales o ligados al medio ambiente ya son vistos como más atractivos”*.

El consumo de productos socialmente responsables y de los producidos por comunidades de bajos ingresos, por medio de proyectos que buscan la profesionalización y la autosustentación de sus habitantes, han conquistado a un gran número de simpatizantes.

Concordamos con Grayson y Hodggers (2002) cuando destacan que las organizaciones empresariales deberán hacer una revolución en su relación con la comunidad, clientes, proveedores y empleados.

Si la función de la compañía es generar riqueza, nada más justo que ella sea mejor distribuida entre todos los que ayudan a producirla. La preocupación por la salud, los derechos humanos, la diversidad cultural, la ecología y el medio ambiente no se debe restringir a la agenda de los movimientos sociales, debe estar presente en la pauta del mundo corporativo. La empresa que no se involucra hoy puede ser que no sobreviva mañana. Cualquier empresa, y en especial las organizaciones minoristas, precisan prestarle atención al bienestar de las comunidades que les proporcionan las ganancias. Todo lo que sucede con las empresas le interesa a la sociedad, por lo tanto, todo lo que ocurra en la sociedad también le debe interesar a las empresas.

La Responsabilidad Social es un concepto según el cual las empresas deciden, en forma voluntaria, contribuir a favor de una sociedad más justa y de un ambiente más limpio.

Sobre la base de estos principios, la empresa minorista no puede orientarse tan solo a satisfacer los intereses de sus propietarios, sino también los de otros que poseen intereses, como los trabajadores, clientes, proveedores y su público interno y externo.

La Responsabilidad Social (RS) se refiere al cumplimiento de los deberes y las obligaciones de los individuos y de las empresas con la sociedad en general. Para Crame et ál. (2008), el tema se viene discutiendo desde hace mucho tiempo, aunque sin una definición común. Se verifican diversas definiciones existentes para conceptualizar a la Responsabilidad Social.

Abordaremos el concepto bajo las siguientes ópticas:

Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que se define como el conjunto de acciones que benefician a la sociedad y a las corporaciones y que son tomadas por las empresas, tales como la economía, educación, medio ambiente, salud, transporte, vivienda, actividades loca-

les y de gobierno, que optimizan la creación de programas sociales.

Responsabilidad Social Empresarial (SER), se caracteriza por la forma de gestión transparente y ética que practica la organización con las partes interesadas, de manera de minimizar sus impactos negativos en el medio ambiente y en la comunidad.

En Brasil, las prácticas de RS del comercio minorista se desarrollan año a año. La Universidad Metodista de Piracicaba (UNIMEP) con su curso de Maestría en Administración creó, en conjunto con la Asociación Comercial e Industrial de Piracicaba (ACIPI), el Premio Minorista y Servicios de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, donde se evalúan cada año las prácticas de RS de las empresas minoristas y de servicios y se premia a las cinco mejores.

Se observa cada vez más que las empresas privadas intentan actuar como agentes de desarrollo. Además de vender sus bienes y servicios, se preocupan por mostrar responsabilidad por el contexto social y ambiental en el que realizan sus actividades.

Responsabilidad Social y Sustentabilidad: convergencias y gestión

La lógica económica que predominó durante el siglo XX se caracterizó por algunos principios, tales como: la intensa utilización de tecnología, que puede resultar en desocupación por medio de las prácticas de recorte de puestos de trabajo; el énfasis en el mercado internacional en sustitución del doméstico; la reorganización de las empresas con la finalidad de ampliar la productividad y no la producción.

Esta perspectiva de actuación empresarial en el contexto social produjo una serie de amenazas en relación con el futuro y problemas socioeconómicos que todavía no cuentan con medidas urgentes de resolución. Los principales focos de degradación se encuentran en la dimensión ambiental y social.

Se ha buscado una solución en el plano técnico y en el ámbito de alternativas tecnológicas que contribuyan a la reversión del cuadro de degradación y también de la postura gerencial, de manera principal en lo que hace a la construcción de una nueva imagen organizativa. Esto podría constituirse en una racionalidad orientada hacia valores más equilibrados en su relación a largo plazo con la sociedad, construyendo espacios para la práctica de la Responsabilidad Social.

Una organización debe administrar sus impactos sociales y sus responsabilidades sociales. Ninguna institución existe por sí sola, pues cada una de ellas tiene su papel en la sociedad y solo existe en función de ella. Una empresa no tiene valor por ser buena en los negocios y sí por ser buena para la sociedad. Las organizaciones necesitan unirse a las preocupaciones fundamentales de la comunidad por los aspectos cualitativos de la vida, o sea bienes y servicios económicos, preocupación por la calidad de vida, es decir, con los ambientes físico, humano y social del hombre y de la comunidad moderna (Drucker, 1981).

Al contextualizar a las organizaciones modernas, el autor destaca que este debate tiende a ampliarse, dado que las tareas repetitivas le ceden su lugar a las actividades más intelectuales, en las que el conocimiento y la información se convierten en elementos fundamentales para el desarrollo de la organización, así como disminuye la posibilidad de control, y se amplía la responsabilidad por la acción individual. En esta perspectiva, el autor articula el concepto de poder y el de responsabilidad, por cuanto la autoridad y la delegación de poderes están presentes en las organizaciones.

Melo Neto y Froes (1999) concuerdan con la visión de Drucker al considerar que las or-

organizaciones son responsables por los impactos que causan en la sociedad, pues toda acción organizativa, en alguna medida, impacta en el medio social, ya que los recursos naturales, los capitales financieros y tecnológicos, la capacidad de trabajo y la organización del Estado se mantienen a costa de ella. Por tanto, sugieren que la organización tiene la obligación, como mínimo, de prestar cuentas de la eficiencia con la que usa todos esos recursos.

Sin embargo, cuando caracterizan la forma de materializar tal responsabilidad, trazan un camino diferente al de Drucker, ya que consideran que la eficiencia en la utilización de los recursos, el desempeño económico y la consideración de los impactos sociales no son capaces de reconstruir el todo social, es decir, no siempre responden a la totalidad de los efectos sistémicos que pueden producir los impactos. Por este motivo, los autores defienden la idea de que la organización es responsable de contribuir a mantener una sociedad saludable, con un mecanismo que caracterizan como “compensación de las pérdidas de la sociedad”. Para los autores, las empresas adquieren los recursos de la sociedad y deben devolvérselos no tan solo por medio de los productos y servicios, sino de forma principal a través de acciones sociales que puedan aportar una posible solución a los problemas.

Dentro de esta concepción, citan a los siguientes vectores de responsabilidad social de una empresa: apoyo al desarrollo de la comunidad donde actúa; preservación del medio ambiente; inversión para el bienestar de los empleados y sus familias y un ambiente saludable de trabajo agradable; comunicaciones transparentes; retorno a los accionistas; sinergia con los asociados; satisfacción de los clientes y de los consumidores (Melo Neto; Froes, 1999).

La práctica de las acciones sociales se puede desarrollar de dos maneras diferentes: cuando los proyectos son emprendimientos que se dedican a la búsqueda de soluciones de problemas sociales que afligen a poblaciones o grupos numerosos o en situaciones de alto riesgo y cuando las acciones comunitarias corresponden a la participación de la empresa en programas y campañas sociales realizados por el gobierno, entidades filantrópicas y comunidades, o por ambas (Melo Neto; Froes, 2001).

Responsabilidad Social y Sustentabilidad

La RSC es un movimiento impulsado por las prácticas de las empresas, que asumen las responsabilidades social, ambiental y económica. En lo que hace al Desarrollo Sustentable (DS), la responsabilidad pertenece a toda la sociedad, y los cambios también deben ocurrir en la esfera individual.

En la RSC las metas las definen los gestores. En el movimiento de sustentabilidad, las metas son universales y trazadas por organizaciones como las Naciones Unidas (ONU) en conferencias, convenciones y protocolos internacionales.

Estas discusiones de alcance mundial acerca de la sustentabilidad se traducen en patrones, acuerdos y recomendaciones, y orientan la base para la formulación conceptual de las directrices de la SER; contribuyen a situarla como tema emergente para las empresas y le confieren el mínimo aceptable en las operaciones (Louette, 2007).

Así, la RSC emerge del movimiento universal de promoción de la sustentabilidad en el planeta. Al contrario de lo que sucede con la definición de RSC, el análisis de varios autores que abordan el tema de la sustentabilidad no presenta variantes significativas en el concepto.

El abordaje más divulgado del desarrollo sustentable, independiente de su público objetivo, define al tema como la utilización en el presente de los recursos del planeta con la garantía de su usufructo por las generaciones futuras (Young, 2008; Rosa, 2008, Grayson,

Hodges, 2003; Stoicov, 2007; Mcintosh, 2001).

Para las empresas, este concepto significa garantizar el éxito de los negocios a largo plazo y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo económico y social en un ambiente sano y en una sociedad estable (Mani; Thorpe, Zollinger, 2003). En esta perspectiva, la estrategia empresarial debe tomar en cuenta las tres dimensiones para desarrollar modelos de negocios que sean capaces de satisfacer el concepto de desarrollo sustentable.

Un estudio realizado en varias compañías por medio del análisis de sus balances comerciales concluye que el concepto de *triple bottom line* (económico, social y ambiental) aplicado a la herramienta de ecoeficiencia puede recuperar la inversión de la empresa en sustentabilidad en menos de un año. Es un tiempo menor que la media usual de dos o tres años (Lopes, 2008). Se descubrió también que, al incorporar la sustentabilidad en la estrategia del negocio, las grandes empresas pueden alcanzar una ganancia hasta un 38 % mayor y una pequeña empresa, hasta 66 %, a corto y medio plazo (Lopes, 2008).

El problema es que son muy pocas las empresas en el mundo que consiguen comprender y aplicar los conceptos en su práctica cotidiana, tratándolos como verdaderas oportunidades para los negocios, al abrir caminos para la reducción de costos y riesgos con un aumento de las ganancias (Lopes, 2008).

La problemática de la sustentabilidad es distinta a la de la RSC: en teoría existe un relativo consenso entre los autores, sin embargo, en la práctica es casi inexistente, y esto constituye un riesgo para las empresas.

La importancia del Desarrollo Sustentable a largo plazo se vincula, para las empresas, con ganancias económicas y ambientales positivas, en un mercado cuyas expectativas son de alza en el precio de los insumos y de multas ambientales cada vez más elevadas.

La mayor parte de las ganancias se refieren a la economía que proporciona la incorporación de la sustentabilidad en la estrategia del negocio. Los beneficios van desde la atracción y retención de talentos, reducción de los costos de producción, reducción de gastos, reducción de riesgos y mayor acceso a la financiación, hasta el aumento de la productividad, de los ingresos y del valor de mercado (Lopes, 2008). Este autor declara que es nuestra obligación aprender a lidiar con estas nuevas herramientas y recorrer el único camino posible en el futuro, que es el de la construcción de un modelo de desarrollo sustentable.

Almeida (2007) también aborda la dificultad de las empresas para hacer operativos estos conceptos. Faltan profesionales calificados, capaces de resolver crisis y de administrar intereses en conflicto. Crítica, además, el discurso actual en relación con la sustentabilidad: la idea de empresa sustentable es una tontería.

Las empresas necesitan interpretar y aplicar estos conceptos. Las herramientas y los modelos propuestos por la RSE muestran el camino. Basta con que las empresas definan qué hacer y cómo.

Para Leff (2001), la “crisis ambiental” señala cuestionamientos relacionados con la racionalidad y los paradigmas que orientaron el crecimiento económico, ignorando las consecuencias que tendrían en las cuestiones ambientales.

Leff (2001) destaca que, a partir de los cuestionamientos y las críticas a la “razón cartesiana” surgen “estrategias de ecodesarrollo”, que se pautan por las variables fundadas en el manejo prudente de los recursos y en el análisis de las condiciones y potencialidades de los ecosistemas (Sachs, 1982).

Para Georgescu-Roegen (1971), citado por Leff (2001), la economía se rigió por la degradación de la energía; es decir, todo proceso productivo y de consumo toma como base la

degradación de la energía. De este modo, todo el sistema económico se percibió inmerso en un sistema físico-biológico (Passet, 1979) más abarcador, que le da soporte a la sustentabilidad. En esta perspectiva surgen nuevos paradigmas que llevan a una economía ecológica, que busca la integración del proceso económico con las dinámicas ambiental y poblacional.

Así el ambiente pasa a formar parte de la concepción de lo que es el desarrollo humano, que integra y reintegra los “valores y potencias de la naturaleza, las externalidades sociales, los saberes conquistados y la complejidad del mundo negado por la racionalidad mecanicista, simplificadora, unidimensional y fragmentadora que condujo el proceso de modernización” (Leff, 2001).

Leff (2001) alerta sobre la ambivalencia del discurso de la sustentabilidad que surge de la “polisemia de la palabra *sustainability*, que integra dos significados: uno, traducido en castellano como sustentable, que implica la internalización de las condiciones ecológicas de soporte del proceso económico; otro, que aduce la durabilidad del propio proceso económico”. De esta manera, para Leff (2001), la sustentabilidad ecológica constituye una condición de la sustentabilidad del proceso económico.

Sustentabilidad en el comercio minorista y de servicios

Para Gelman y Parente (2008), el comercio minorista brasileño está operando en cerca de un millón de locales, con una facturación anual superior a los 200.000 millones de reales. Frente a estos números, se puede percibir que las empresas minoristas brasileñas representan una enorme porción de la economía del país.

Gran parte de los minoristas están descubriendo su papel social y se están comprometiendo en proyectos que buscan la construcción de una sociedad más justa y equilibrada. El contacto directo con el consumidor y con la comunidad local hace del minorista un potencial articulador de acciones sociales. Dado que gran parte de sus clientes residen en lugares próximos al negocio, al participar de proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes de su área de influencia, favorecerá al público que sostiene a su comercio (Gelman; Parente, 2008). Al percibir la actuación responsable ante la sociedad del minorista, los consumidores ofrecen en forma natural su retribución, no solo cultivando un sentimiento de buena voluntad y de simpatía hacia él, sino, muchas veces, sintiéndose estimulados a participar como voluntarios en los proyectos.

Existe la tendencia a que las empresas que no se adecuen a conceptos y visiones en estos campos estén condenadas a dejar el mercado a medio o largo plazo. Por tanto, no se puede hablar de sustentabilidad sin incluir a la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y sin contar con las organizaciones empresariales, estatales y del tercer sector como asociadas en busca de una realidad mejor, tanto para las personas que se encuentran incluidas en los procesos sociales como para aquellas que se hallan al margen de estos. Las acciones del sector minorista y de servicios, sea por medio de sus asociaciones o no, pueden contribuir en forma sustancial a la extensión de las acciones de sustentabilidad y a la concientización de toda la población en relación con el papel de cada uno en busca de una sociedad más participativa y justa.

Fue en esa perspectiva que se creó el Premio Minorista y Servicios de Responsabilidad Social y Sustentabilidad. Es una iniciativa del curso de Maestría Profesional en Administración de la Facultad de Gestión y Negocios de la UNIMEP, asociada con la ACIPI (Asociación Comercial e Industrial de Piracicaba), desarrollada por los grupos de investigación en Marketing Minorista y Servicios y por el grupo de Responsabilidad Social.

Misión del Premio

El objetivo del Premio Minorista y Servicios de Responsabilidad Social y Sustentabilidad es propiciar el desarrollo, movilización, capacitación y reconocimiento a las iniciativas y acciones de responsabilidad social y sustentabilidad de las organizaciones del sector minorista y de servicios de Piracicaba.

Papel de la ACIPI

El papel de la ACIPI —Asociación Comercial e Industrial de Piracicaba— es colaborar en el proceso de capacitación, movilización y reconocimiento del ramo minorista y de servicios de Piracicaba, además de facilitar el acceso de sus asociados, las acciones de sustentabilidad y responsabilidad social del área, buscando estimular otras acciones y a otros empresarios para pensar en la posibilidad de actuar con responsabilidad en relación con su público interno y externo.

Cómo participar del Premio

Pueden participar empresas y entidades minoristas y de servicios de Piracicaba y su microrregión, de cualquier porte o naturaleza, que estén desarrollando iniciativas de Responsabilidad Social y Sustentabilidad o que lo hayan hecho en el pasado.

Las empresas que patrocinen el evento pueden participar; no obstante, su patrocinio no implicará ningún tipo de beneficio en el momento de juzgar los proyectos. Se entiende por empresas minoristas y de servicios a las que ejercen actividades comerciales dedicadas de modo principal al consumidor final.

Inscripción por el sitio web

La empresa u organización entra al sitio web del premio <http://www.premiovorejoresponsavel.com.br/> y hace clic en el enlace *Inscrição*, completa correctamente todos los campos con los datos de la empresa y los datos del responsable de la inscripción y, al terminar esta primera etapa, se envía un nombre de usuario y una contraseña en forma directa al correo electrónico registrado. A continuación, se debe entrar de nuevo en el sitio web con el nombre de usuario y la contraseña que le fueron provistos y relatar las iniciativas de responsabilidad social y sustentabilidad por medio de un formulario.

Criterios de evaluación

El grupo de evaluación está formado por representantes de varias empresas privadas y públicas que preevalúan los proyectos, se reúnen y califican a los vencedores. Se consideran los siguientes requisitos:

- a) Alcance: número de personas o entidades beneficiados por el proyecto;

- b) Beneficio generado para el público-objetivo;
- c) Beneficio generado para la empresa o entidad;
- d) Innovación y creatividad;
- e) Regularidad: frecuencia y continuidad de la iniciativa;
- f) Aplicación de la práctica: posibilidad de utilización de las ideas de la iniciativa por otras empresas o entidades;
- g) Capacidad de movilización de empleados, proveedores, consumidores, asociados, comerciantes, comunidad y ONG;
- h) Integración de la iniciativa a los negocios de la empresa o entidad;
- i) Calidad de la gestión de la iniciativa.

Se atribuye un puntaje de 0 a 10 a cada punto, y la nota final será la media aritmética de los puntajes atribuidos por cada evaluador a cada punto.

Categorías de empresas

Las empresas deberán ubicarse al inscribirse en las categorías: Microempresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa, Gran Empresa/Corporación, *Shopping Centers* y Entidades Minoristas. Cada organización podrá presentar hasta dos proyectos para participar.

Divulgación del Premio

El Premio será presentado en un evento realizado en forma conjunta por la ACIPI y la Maestría Profesional en Administración de la UNIMEP.

La lista con los precalificados se envía al Comité Técnico y de Premiación para que le atribuya los puntajes a los proyectos. Se realiza una reunión con el Comité para organizar la lista de los ganadores, que se divulga en el sitio web del Premio.

La Comisión Organizadora es la responsable de establecer los contactos con todos los finalistas y vencedores.

Consideraciones finales

El comercio minorista brasileño, sector que representa el 10 % del PIB -Producto Interno Bruto-, es responsable de tres millones de empleos directos y aparece como uno de los sectores que viene sufriendo muchas interferencias en el contexto global.

En esta década de 2010 el comercio minorista brasileño tuvo una significativa evolución, como consecuencia de factores como la entrada de grupos internacionales, el aumento de la competitividad, la estabilidad económica y la incorporación de mejores prácticas globales.

La realidad del comercio minorista en Brasil es que se trata de un sector bien preparado y de gran importancia en la cadena de valor de la industria, pero que necesita buscar una mejoría continua de su desempeño.

Aún es posible proponerles a los administradores del comercio minorista que reinterpreten las transformaciones de su sector. La mayor preocupación de los autores fue intentar comprender la realidad e propiciar una reflexión acerca del futuro próximo, y contribuir de ese modo a reinventar al comercio minorista de Brasil con la pauta de la Responsabilidad Social y la Sustentabilidad.

Desde esta perspectiva, la Responsabilidad Social es un tema destacado en la actualidad y es importante en el contexto de las organizaciones. Una organización minorista debe administrar sus impactos sociales y sus responsabilidades sociales; ninguna institución existe por sí sola, pues cada una de ellas tiene su papel en la sociedad y solo existe en función de esa sociedad. Como afirmamos antes, una empresa tiene valor no por ser buena en los negocios pero sí por ser buena para la sociedad.

Por medio de este movimiento, la sociedad se compromete en discusiones tales como el consumo consciente, el comercio justo y la logística reversa, entre otros, que podrían representar una amenaza para las empresas.

Las empresas necesitan interpretar y aplicar estos conceptos. Las herramientas y los modelos propuestos por la Responsabilidad Social representan el camino. Basta a las empresas definir qué hacer y cómo hacerlo.

La proximidad con el consumidor y con la comunidad local hace del minorista un articulador potencial de acciones sociales, considerando que buena parte de sus consumidores se encuentran situados en regiones del entorno del comercio y de las empresas de servicios. De este modo, al participar de proyectos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes de su área de influencia, el público del minorista se beneficia.

El concepto de sustentabilidad y de responsabilidad social se viene difundiendo cada vez más en el medio corporativo, así como también es creciente el empeño de las empresas en temas de orden ambiental y social.

Las acciones de los sectores minorista y de servicios, por medio de sus entidades representativas o no, pueden contribuir en forma sustancial a la diseminación de las iniciativas de sustentabilidad y a la concientización de los públicos interno y externo, buscando contribuir a que cada uno entienda y asuma su papel en la búsqueda de una sociedad más participativa y justa.

A partir de esa perspectiva fue que nació el Premio Minorista y Servicios de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, resultado de la asociación entre la Maestría Profesional en Administración de la Facultad de Gestión y Negocios de UNIMEP y la ACIPI, Asociación Comercial e Industrial de Piracicaba. Esta sociedad propicia destacar a las empresas que ya utilizan las prácticas de Responsabilidad Social y Sustentabilidad.

En la actualidad, las empresas necesitan conciliar los beneficios económicos y sociales y garantizar su supervivencia, es decir, su sustentabilidad empresarial. El comercio minorista está ligado en forma íntima al cliente y es el sector que mejor puede difundir estas acciones, pues su trabajo se vuelca a la concientización del consumidor.

Para el minorista es importante evaluar su desempeño empresarial y la consonancia entre la gestión de Responsabilidad Social de su empresa, el discurso que practica y la movilización del sector minorista para incorporar esos indicadores como criterios de competitividad.

Por otra parte, mientras el consumidor puede presionar al fabricante y alterar su producto como consecuencia de su falta de adaptación al medio ambiente, el minorista, por medio de la creación de un mercado socialmente responsable, puede contribuir a lograr cambios en los hábitos de compra del consumidor.

Los proyectos de las empresas finalistas o ganadoras dentro de sus categorías confirman el compromiso de los minoristas con la solución de los problemas sociales y ambientales que comprometen la supervivencia de las futuras generaciones.

La evolución de los conceptos presentados en este trabajo demuestra un aumento de la importancia que tanto los académicos como las organizaciones empresariales, en forma más

específica em este caso, a ACIPI, le vienen dando a esta forma de gestão. Las empresas están implementando y utilizando las prácticas de responsabilidade social, independentemente de su tamaño, sea micro, pequena, mediana o grande. Son empresas que ya están incorporando esos conceptos y valores.

Las metas establecidas por la ONU apuntan a que todas las instituciones se comprometan con movimientos para erradicar la pobreza, proveer educación básica para todos, promover la igualdad de los sexos, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir las enfermedades y garantizar la sustentabilidad ambiental, teniendo como foco el desarrollo.

Creemos que, em breve, veremos a la Responsabilidade Social Empresarial y a la Sustentabilidad incorporadas a la cultura, la estrategia y la gestión empresarial.

Recibido: 24/04/12. Aceptado: 23/06/12.

BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, Fernando, (2007), *Apontando o norte da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Craner, A. et al, (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Drucker, P. (2001), As lições da responsabilidade social. *Exame*. São Paulo: Editora Abril, diciembre.
- Drucker, P. (1981), *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneiras.
- Feldmann, P. (2002). O varejo e a inclusão social. *Meio e Mensagem*, 25/11/2002.
- Gelman, J. J.; Parente, J. (2008), *Varejo Socialmente Responsável*. São Paulo: Bookman Companhia.
- Georgescu-Roegen, N. (1971), *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Grayson, D; Hodges, A. (2003), *Compromisso social e gestão empresarial*. Traducción de Carlos Mendes Rosa, César Taylor, Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha.
- Herzog, A. L. (2004), É politicamente correto e dá mais dinheiro. *Exame*, São Paulo, p.14-17, dic. Edición especial.
- Leff, E. (2001). *Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder*, Petropolis, RJ: Vozes.
- Lopes, J. (2008), O desafio de medir o valor do intangível. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 10 jun. Responsabilidade Social, Cuaderno A, p. 12.
- Louette, A (Org.), (2007), *Compêndio para a sustentabilidade*. São Paulo: Antakarana.
- Mani, K. P.; Thorpe, J.; Zollinger, P. (2003), "Sustainability". In: *Developing value: the business case for sustainability in emerging markets*, London. Disponível em: <<http://www.sustainability.com/store>>. Acesso em 23 mai. 2008.
- Mcintosh, M. et ál. (2001), *Cidadania corporativa; estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. (2001), *Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. (1999), *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- O DESAFIO da gestão ambiental na empresa. (2008), *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 8 abr. Responsabilidade Social, Cuaderno A, p. 20.
- Passet, R. (1979), *L'économique et le vivant*. Paris: Payot.
- Rosa, T. C. de A. (2008), A contribuição das empresas para o desenvolvimento de cidades sustentáveis. In: Conferência Internacional Empresas E Responsabilidade Social. São Paulo. *Caderno de atividades...* São Paulo: ETHOS, p. 23-15.
- Sachs, I. (1982), *Ecodesarrollo: desarrollo sin destrucción*. México: El Colegio de México. 1982
- Kanitz, S. (2001), O importante é começar. São Paulo: *Veja Especial*, diciembre.
- Stoicov, C. (Coord.) (2007), *Metodologia Tear de trabalho em cadeia de valor*. São Paulo: Ethos, 2007.
- Young, R. (2008), *Gestão da responsabilidade social empresarial e do desenvolvimento sustentável*. Disponível em : <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso el: 2 mai. 2008.

Referencias en la Web/Sitios web consultados

www.acnielsen.com.br – Instituto AC Nielsen Brasil

www.exame.com.br. O maior dos mercados emergentes, 2010.

www.ibge.gov.br – Estatísticas populacionais, sociais, políticas e culturais

www.un.org/en/ - Organização das Nações Unidas

LA RED TEAR. UN ESTUDIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS

Ana Paula Dario Zocca - Valéria Rueda Elias Spers

Dagmar Silva Pinto de Castro

Graziela Oste Graziano Cremonezi - Laudicério Aguiar Machado*

RESUMEN: El objetivo general de este trabajo es analizar la metodología que propone el programa Tear para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las empresas medianas y pequeñas que participan en él y verificar su implementación y los resultados en la práctica de las empresas. Para la realización de la investigación de campo se utilizó el abordaje cualitativo estructurado por el estudio exploratorio y el descriptivo. La red se reveló como un poderoso instrumento para el intercambio de experiencias y para difundir el conocimiento entre las empresas y se mostró más eficaz para estimular una cantidad de acciones que para lograr la calidad que se manifestase en resultados efectivos para las empresas.

Palabras clave: redes de responsabilidad social empresarial - responsabilidad social empresarial - empresas pequeñas y medianas - Tear.

ABSTRACT: *The Tear Network: a Study of the Implementation of Corporate Social Responsibility in Middle Sized and Small Companies.*

The aim of this study is to analyze the methodology proposed by the TEAR program for the development of Corporate Social Responsibility in small and medium sized business that participate in this program, as well as to verify its implementation and the results of the actual practice in the companies. A qualitative approach constituted by an explorative and descriptive study was used for the field research. The network proved to be a powerful instrument for exchange of experiences as well as more efficient for stimulating a series of actions tending to achieve a quality that would provide effective results to the companies.

Keywords: networks of corporate social responsibility - CSR - SMEs - Tear.

* Ana Paula Dario Zocca es magister en Administración, profesora y coordinadora en la Facultad de Gestión y Negocios de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), appzocca@unimep.br

Valeria Rueda Elias Spers Profesora y Doctora por la Pontificia Universidad Católica de San Pablo. Ha cursado Maestría en Educación en la Universidad Estatal de Campiñas. Actualmente es profesora en el Programa de Posgrado Maestría y Doctorado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba – UNIMEP (Brasil) E-mail: vrueda@unimep.br

Dagmar Silva Pinto de Castro es Psicóloga y Doctora en Psicología por la Universidad de Sao Paulo. Actualmente es profesora en el Programa de Posgrado Maestría - PPGA y la Cátedra Gestión de las Ciudades Metodista Universidad de Sao Paulo (Brasil). E-mail: dagmar.castro@metodista.br; dagmarspcastro@gmail.com

Graziela Oste Graziano Cremonezi es doctora en Administración y profesora-investigadora del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), graziela_oste@terra.com.br

Laudicério Aguiar Machado es alumno del Programa de Posgrado Doctorado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), Profesor del Centro Universitário Várzea Grande (Brasil), laudicerio@hotmail.com

1. Introducción

Este estudio se propone analizar los resultados de la implementación de principios de responsabilidad social empresarial en empresas pequeñas y medianas, a partir de la metodología de trabajo en red del programa Tear (Tejiendo Redes Sustentables).

La investigación contempla a quince empresas pequeñas y medianas que fueron invitadas a participar del programa Tear por una organización de gran porte del sector siderúrgico, la cual es responsable de la aplicación de la metodología en asociación con el Instituto Ethos y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El programa Tear forma parte de una metodología inspirada en experiencias internacionales, en especial europeas, de trabajo en red para cuestiones que se vinculan con la responsabilidad social empresarial y se encuentra en Brasil en su primera edición.

Para aplicar esta metodología en el contexto brasileño se formaron asociaciones con nueve grandes corporaciones de diversos sectores de la economía, que reciben el nombre de áncoras y tienen capacidad para influir en la realidad nacional y en el futuro de diversas empresas pequeñas y medianas, clientes o proveedoras, que pertenecen a sus cadenas de suministros.

La adhesión de las grandes empresas al programa Tear encuentra su respaldo en el movimiento de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) que incentiva a las corporaciones a involucrarse en el desarrollo de sus clientes y proveedores en la materia.

El concepto de RSE, adoptado por el estudio en el análisis del programa Tear, considera que las organizaciones practican RSE cuando consiguen integrarla a la estrategia del negocio y transformarla en un modelo de gestión, que orientará la relación de la empresa con los diversos públicos, en equilibrio entre los intereses económicos, sociales y ambientales. Las empresas pueden practicar acciones aisladas de RSE pero, según entienden los investigadores, para alcanzar un nivel más elevado de compromiso social debe considerar al tema de forma más abarcadora.

Las grandes empresas que han consolidado a la responsabilidad social empresarial en sus ambientes internos incentivan la formación de grupos de interés en relación con ese tema dentro de su cadena de suministros, para que la actuación en conjunto pueda establecer una asociación capaz de expandir las prácticas de responsabilidad social, de manera que afecte los resultados de los negocios y promueva la sustentabilidad (Zadek et ál., 2002).

Las sociedades, redes u otras formas de asociación incentivan la unión de diferentes actores, como empresas, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y entidades, para compartir riesgos, recursos, conocimientos y experiencias en torno a la cuestión social. De este modo, hacen posible la aplicación de los conceptos de RSE en la realidad de las pequeñas y medianas empresas.

En este escenario, se hace necesario aclarar la siguiente cuestión: ¿cuáles son los resultados que la implementación de los principios de responsabilidad social empresarial en red le puede aportar a las empresas pequeñas y medianas?

Este trabajo pretende analizar los resultados de la implementación de la metodología propuesta por el programa Tear para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas que participan de la red.

2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El debate sobre la responsabilidad social es controvertido en su estructura conceptual y en su aplicación en la práctica de las empresas, por lo que configura un desafío complejo para investigadores y empresarios que se interesan en el área.

La extensión del tema hace difícil su consolidación y definición y el consenso en relación con las palabras clave y conceptos por parte del medio académico y de las organizaciones no gubernamentales y lleva a que las empresas practiquen la responsabilidad social de acuerdo con su propia comprensión del tema.

Así se origina una multiplicidad de prácticas, difíciles de ser evaluadas por la falta de tipificación. Además, cada día que pasa las empresas son presionadas por los medios y por las organizaciones no gubernamentales para que den cuenta de sus acciones por medio de balances sociales, para que toda la sociedad pueda comprobar si la práctica condice con el discurso de la organización.

La contradicción entre lo que se practica y lo que se divulga entra en los objetivos de algunas investigaciones científicas. Soares (2004, p. 2), a partir de un análisis de los discursos de las organizaciones, señala: “Existen contradicciones entre lo que los miembros de la organización asumen como ética, moral y democracia y lo que en efecto se practica en el ambiente de la organización”, con lo que revela la otra cara de la RSE.

Las prácticas implementadas por las empresas corren el riesgo de distanciarse del propósito central de la responsabilidad social empresarial y de no ser capaces de producir resultados que beneficien tanto a las empresas como a la sociedad. Además, las empresas son vulnerables ante un discurso sin fundamento que puede perjudicar su reputación, en la medida en que la sociedad se vuelve más crítica por la facilidad en el acceso a las informaciones.

Las discusiones y polémicas en torno a la RSE merecen destacarse y son importantes para recordar que, aunque el movimiento de la RSE esté creciendo, “no es un favor que se le hace a ningún país preservar lo que pertenece al planeta de todos”, como destaca Freitas (2000).

Se suma a esto el hecho de que el objetivo primero y fundamental de la empresa aún es la riqueza, lo que permite la ganancia en imagen que proporciona la divulgación de las prácticas de RSE. No existe otra manera de ser diferente en el actual modelo de desarrollo económico, representado por el capitalismo. No se cuestiona la necesidad de ganancia por parte de la empresa, sino la forma como se la obtiene.

Por otra parte, el ambiente empresarial también ofrece lecciones de buenas prácticas en el tema. Bittencourt y Carrieri (2005, p. 10), en un estudio análogo al de Soares (2004), concluyen que: “Los resultados demuestran que la práctica de la responsabilidad social se sitúa en un contexto más significativo que el mero discurso empresarial”.

Las empresas deben buscar la inserción de las acciones en la estrategia del negocio e implementar prácticas capaces de superar al discurso organizacional y de ofrecer resultados positivos para ambos lados, ya que, según Carrol y Chrisman (1989), el nuevo propósito de las prácticas de RSE sostiene que esas actividades deben ser al mismo tiempo lucrativas y responsables ante la sociedad.

De acuerdo con Melo Neto y Fróes (2001), el movimiento de RSE es liderado por las grandes corporaciones, con un aumento progresivo del número de empresas micro, pequeñas y medianas. Aunque el mayor compromiso con las cuestiones sociales aún se encuentre en las grandes empresas (94 % practican acciones dedicadas a la comunidad), la tasa de participación de las pequeñas empresas es significativa y está en evolución (IPEA, 2006).

La RSE les ofrece a los empresarios una serie de herramientas para mejorar las prácticas de su empresa y se consolida como un modelo de gestión integrado a la estrategia de la empresa, que no deja de buscar la ganancia y los resultados económicos en sus acciones sociales. En equilibrio con los intereses del público interno y externo de la organización, busca respetar el derecho a la continuidad de la vida en el planeta, con la promoción de la sustentabilidad en sus operaciones. Se procura producir más y mejor con menos recursos.

El instituto Ethos (2002, p. 1), cuyo objetivo es promover la gestión que sea socialmente responsable, con foco en las grandes empresas, presenta una definición de Responsabilidad Social más amplia, al abordarla como:

[...] una forma de conducir los negocios de la empresa de tal manera que la convierta en socia y corresponsable del desarrollo social. La empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de oír los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) y que consigue incorporarlos en la planificación de sus actividades, en la búsqueda de atender las demandas de todos y no solo de los accionistas o propietarios.

La teoría del público interno y del externo es ampliamente utilizada por entidades y organizaciones de varios países para la inserción de programas de RSE en la estrategia de las empresas, y su estructura conceptual constituye uno de los pilares de sustentación y es un basamento teórico de la RSE. El Instituto Ethos (2004) definió a la responsabilidad social como la capacidad de las empresas para oír a su público interno y externo y la elige como la herramienta para que la empresa se torne socialmente responsable.

El término *stakeholder*, que se puede traducir como “parte interesada” y que, para mayor claridad, traducimos en este texto como “público interno y externo”, representa a un grupo o a personas que tienen o reivindican propiedad, derechos e intereses en una empresa y sus actividades en el pasado, en el presente y en el futuro (Clarkson, 1995).

La teoría del público interno y externo puede ser considerada el lado práctico de la RSE. Defiende el bien colectivo en detrimento de lo individual e intenta indicar cómo deben proceder las empresas para incluir a los diferentes grupos e intereses en su gestión y poner en práctica los conceptos que hasta ahora hemos expuesto en este estudio.

Las herramientas de gestión disponibles son instrumentos importantes para evaluar o medir el nivel de relación de la empresa con su público interno y externo y sus impactos positivos y negativos, con el fin de prevenir problemas futuros de quiebre en las relaciones.

3. Las redes de Responsabilidad Social Empresarial

El abordaje del estudio de las redes se puede estructurar en dos perspectivas: como forma de gobernanza o analítica. Según Sacomano Neto y Truzzi (2004), la primera se enfoca en la forma de gobernar u organizar las relaciones, poniendo en evidencia los intercambios entre los actores económicos; la segunda se concentra en determinar cómo se estructuran las relaciones sociales, dentro de la firma o en el ambiente externo, identificando la posición de los actores en una red determinada.

Loiola y Moura (1997) aclaran que las características básicas de las redes de RSE se encuentran más próximas al contenido de las relaciones que de la estructura y, por lo tanto, contribuyen a la elección de la gobernanza como el abordaje más adecuado para la caracte-

rización de la red de RSE objeto de este estudio. La intención es verificar la organización de los recursos, metodología e información que auxilian a las empresas en el aprendizaje de los conceptos de RSE y se distancia de la perspectiva de las redes como forma de análisis.

La unión de las empresas en torno a las redes caracteriza un fenómeno que muchos autores consideran como una nueva forma de relación entre las organizaciones (Lewis, 1992; Fischer, 2000; Amato Neto; Olave, 2005; Vieira, 2001). Representa a la organización del futuro, en la cual la rígida jerarquía vertical le cede lugar a un conjunto dinámico de comunidades interrelacionadas, que forma agrupaciones de individuos reunidos por un objetivo común (Barksdale, 1998).

Muchos autores destacan que el origen de este fenómeno en la realidad empresarial se debe a la globalización. El mercado global origina problemas complejos y disminuye las oportunidades de que las empresas alcancen el éxito solas (Barksdale, 1998; Vieira, 2001; Casarotto Filho; Pires, 2001; Lewis, 1992; Amato Neto, 2000).

Por lo tanto, los vínculos entre grandes y pequeñas empresas crecen en importancia y la búsqueda de mayor competitividad y de relaciones confiables favorece la creación de redes de cooperación como una nueva forma de relacionarse (Amato Neto; Olave, 2005).

4. Las redes sociales les garantizan a las pequeñas empresas el acceso a la RSE

Las relaciones empresariales y las sociales pasan a compartir la misma modalidad de trabajo. La tendencia en las cuestiones sociales es que la empresa central siga también el modelo de trabajo en red en su cadena de suministros, para que las empresas superen las limitaciones en el compromiso social y se capaciten para el ejercicio pleno de la RSE, un tema que es complejo para las pequeñas y medianas empresas, como se mencionó precedentemente.

Las dificultades de las pequeñas empresas que actúan en la cadena de suministros de grandes corporaciones aumentan por su necesidad de atender al mismo tiempo las exigencias del mercado y las demandas sociales. No obstante, esto no es fácil para ninguna organización, sin que dependa de su tamaño.

Ninguna organización, por más eficiente y compleja que sea, consigue en forma aislada atender las necesidades del mercado y ofrecer desarrollo social. El trabajo en conjunto les permite a las empresas combinar sus competencias para lograr resultados concretos (Fischer, 2002). Lewis (1992) agrega que las empresas comparten no solo las necesidades sino también los riesgos en la búsqueda de objetivos comunes.

La unión entre ideales económicos y sociales con bajo riesgo para las empresas involucradas se materializa en una forma de organización que Friedman, al criticar al movimiento de la RSE, no supo anticipar. Unir y compartir competencias les permite a las empresas ser más eficientes con los mismos recursos, con una reducción de los riesgos que la operación encierra.

De esta manera, el trabajo en conjunto se presenta como un nuevo mecanismo de promoción de la sustentabilidad económica, social y ambiental; al compartir entre las empresas es posible ahorrar y optimizar recursos. También permite el acceso de las pequeñas empresas a sus beneficios.

Este hecho ya es una realidad y las agrupaciones de RSE comienzan a verse en la práctica empresarial. Estudios preliminares comprueban la teoría, pero destacan algunas reservas: esas agrupaciones no conseguirán alcanzar sus objetivos sin antes enfrentar varios desafíos.

Una investigación realizada por *The Copenhagen Centre* y *Account Ability*, una entidad

internacional que se dedica a incentivar prácticas de RSE, verificó que las acciones de RSE “se potencian cuando las empresas se asocian y forman grupos para llevarlas a cabo” (Zadek et ál., 2002, p. 2).

5. Metodología del estudio

Este estudio pretende identificar la forma en que trabaja el programa Tear, que se ocupa del desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las empresas pequeñas y medianas que participan de la red, y analiza su implementación y sus resultados en la práctica empresarial. En este capítulo se abordan los procedimientos metodológicos que se adoptaron con esa finalidad.

La investigación se realizó con un abordaje cualitativo y se adoptó como paradigma a la fenomenología, que utiliza una serie de técnicas interpretativas para intentar describir, traducir y entender las percepciones de determinado fenómeno que sucede naturalmente en el mundo social, y la tarea del investigador es identificar los significados que las personas le atribuyen a sus experiencias. De este modo, el comportamiento humano se debe entender a partir de la estructura de referencia del participante en su contexto social (Collis; Hussey, 2005).

Para alcanzar los objetivos generales del estudio de identificar a la metodología propuesta por el programa Tear, se optó por la realización de una investigación descriptiva. Además, buscando comprender los impactos en la empresa que adoptó la metodología, se optó por el método de estudio de caso. Por último, la investigación es exploratoria para analizar las percepciones y resultados que el programa le proporcionó a las empresas. Se recolectaron datos primarios por medio de los grupos focales, cuestionarios, investigación y observación participante, y datos secundarios mediante una investigación documental.

El Cuadro 1 presenta la clasificación de la metodología empleada en la investigación.

Cuadro 1 – Metodologías empleadas en la investigación

Parámetros de la investigación	Clasificación
Objetivo	Exploratoria y descriptiva
Naturaleza	Aplicada
Abordaje	Cualitativo, con apoyo de datos cuantitativos
Forma	Inductiva
Método	Estudio de caso
Recolección de datos	Datos primarios: recolectados por cuestionarios, grupos focales, observación e investigación participante Datos secundarios: recolectados por análisis documental

Fuente: elaboración propia.

Para la realización del estudio se recogieron datos primarios y secundarios. Aunque el programa Tear presenta evaluaciones e informes consolidados de las varias etapas de implementación de la metodología en las empresas, los datos secundarios pueden presentar problemas de sesgo por haber sido recolectados por la propia coordinación del programa, en la cual está presente una empresa de interés comercial para las demás, y también por haber sido recogidos para la rendición de cuentas al BID, organización que financia el programa.

El proceso de planificación de la investigación de campo para recolectar y sistematizar las informaciones se organizó en cuatro fases:

a) En la primera fase, se realizó un estudio exploratorio inicial de la percepción y los resultados de las quince empresas participantes por medio de datos primarios y secundarios; b) en la segunda fase, se elaboró un estudio descriptivo de la metodología de Tear con datos secundarios; c) en la tercera fase, se llevó a cabo el estudio de caso de una de las empresas del ramo del transporte que participa de la red organizada por los integrantes de Tear, por medio de datos primarios y secundarios; d) por fin, en la cuarta fase, se presentó el cierre del trabajo exploratorio de campo con la recolección de datos primarios en las quince empresas participantes.

En el estudio, la selección de la muestra se hizo por la técnica de muestreo por conveniencia. De las quince empresas participantes de la cadena X1, se seleccionó a la empresa N para el desarrollo del estudio de caso, porque una de las investigadoras trabaja en la empresa y cuenta con libre acceso a las informaciones.

Las técnicas para la recolección de datos primarios y secundarios que se utilizaron en el estudio fueron las siguientes: investigación documental (fase 2), investigación y observación participantes (fases 1 y 3) y cuestionarios (fase 4).

6. El programa Tear: tejiendo redes sustentables

De acuerdo con el Instituto Ethos (2008a), el programa Tear es el resultado de una asociación de tres años entre el Ethos y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fumin) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para la elaboración de una metodología de trabajo en red para una cadena de suministros en el tema de RSE.

El programa se desarrolló en dos fases. En la primera, que se inició en febrero de 2006, la asociación se ocupó de la planificación y del desarrollo de la red; en la fase siguiente, entre setiembre de 2006 y octubre de 2008, se puso en práctica la primera versión del programa, como una experiencia piloto para testear la metodología desarrollada por el Instituto Ethos.

Este instituto es una organización no gubernamental que se especializa en ayudar a las empresas a gerenciar sus negocios de forma que sean responsables ante la sociedad. Las redes de responsabilidad social fueron pensadas como mecanismos para garantizar mejor ubicación en los resultados de las prácticas de responsabilidad social y para lograr que las ganancias de la sustentabilidad sean accesibles también para las empresas pequeñas y medianas y que no se limiten a un pequeño grupo de empresas líderes (Zadek et ál., 2003a; Instituto Ethos, 2008a).

La importancia de las redes de RSE para garantizar el acceso de las pequeñas empresas a las ganancias del desarrollo sustentable, la capacidad de las redes para potenciar los impactos económicos y sociales y el papel de las grandes empresas como agentes para fomentar el desarrollo de la RSE en su cadena de suministros, que se discuten en la revisión de la literatura (Loiola; Moura, 1997; Amato Neto, 2000; Copenhagen Centre, 2006; Alli; Sauaya, 2004; Sgourev; Zuckerman, 2006; Amato Neto; Olave, 2005; Fischer, 2002; Frederiksen, 2002; Zadek et ál., 2002; Tachizawa, 2007; Fischer; Fischer, 2003; Basset, 1996; Vieira, 2001; Nelson; Zadek, 2003; Precioso, 2004), posicionan al Instituto Ethos como un defensor de esas ideas en Brasil, a partir del análisis de experiencias internacionales.

De esta manera, el Instituto Ethos, impulsado por su misión e inspirado en el escenario internacional, elabora el programa Tear, con el objetivo de aumentar la competitividad y la sustentabilidad de las empresas pequeñas y medianas y ampliar sus oportunidades de mercado, y contribuir de este modo al desarrollo del país (Instituto Ethos, 2008b).

A partir de la revisión de la literatura (Tachizawa, 2007; Precioso, 2004; Tenório et

ál., 1998; Kjaer, 2003; Caplan, 2003; Austin, 2004; Vieira, 2001; Teodósio; Borges, 2006; Fischer, 2002; Zadek et ál., 2001; Teixeira; Guerra, 2002; Balestrin; Vargas; Fayard, 2005; Sgourev, Zuckerman, 2006; Bessant; Tsekouras, 1999), es posible percibir que la meta del Instituto Ethos es audaz, porque involucra el desarrollo de competencias y estrategias que requieren un proceso de aprendizaje estructurado de modo formal y el desarrollo de relaciones a largo plazo y, hasta el momento, los autores afirman de forma categórica que son raros en Brasil ejemplos exitosos de este tipo de agrupamiento.

Sin embargo, la planificación formal de todas las etapas de la operación, que Ethos lleva a cabo de forma detallada, ayuda a superar las posibles barreras y bloqueos de la operación en la red, según Bessant y Tsekouras (1999).

De esta manera, el Instituto Ethos estructuró una metodología sofisticada para vencer las barreras conceptuales y prácticas y lograr la difusión de los complejos conceptos de la RSE. Espera alcanzar sus objetivos con la implementación de la RSE en empresas micro, pequeñas y medianas (PME) que actúan en la cadena de suministros de empresas que han sido estratégicamente seleccionadas en siete sectores de la economía brasileña: azúcar y alcohol, construcción civil, energía eléctrica, minería, petróleo y gas, siderurgia y comercio minorista (Instituto Ethos, 2008b).

7. Presentación de la cadena X1

Las empresas que participaron de la cadena X1 iniciaron las actividades de los grupos de trabajo en setiembre de 2006 y los concluyeron en octubre de 2008, de modo que realizaron los 24 encuentros propuestos por la metodología.

La cadena se compone de 15 empresas pequeñas y medianas y tiene un perfil orientado hacia la prestación de servicios. La mayor parte de las empresas se encuentra en el estado de Minas Gerais y son en su mayoría proveedoras de la empresa áncora, con excepción de dos, que son a la vez clientes y proveedoras.

La cadena inició sus actividades con 19 empresas, pero cuatro desistieron de participar en el programa y la cadena finalizó sus trabajos con las 15 empresas que se exponen en el Cuadro 2.

Cuadro 2 – Empresas de la cadena X1

Empresa	Sector
A	Prestación de servicios
B	Metal-mecánico
C	Prestación de servicios
D	Metal-mecánico
E	Prestación de servicios
F	Prestación de servicios
G	Comercio
H	Prestación de servicios
I	Industria, comercio y servicios
J	Prestación de servicios
K	Prestación de servicios

L	Prestación de servicios
M	Comercio
N	Prestación de servicios
O	Prestación de servicios

Fuente: Segundo Seminario Regional ... (2007).

8. Resultados del Programa TEAR

En este punto se exponen los resultados de la implementación de la metodología propuesta por el programa Tear para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en empresas pequeñas y medianas que participaron de la red.

Los datos revelan que el desempeño de la cadena X1 para perfeccionar la práctica de la gestión sustentable fue superior al del resto de las cadenas. Se puede destacar que en la cadena X1 todas las empresas consiguieron implementar la herramienta de análisis SWOT y mapear al público interno y externo, pasos fundamentales para vincular a la RSE con la estrategia del negocio (Carrol, 1991; Ethos, 2004; Freeman; Phillips, 2002, 2001), mientras que las otras cadenas lograron porcentajes de implementación del 75 y 73 %, respectivamente. Como resultado, en la cadena X1 el 60 % consiguió avanzar al estadio estratégico o de agente civil, conforme al modelo de Zadek (2002), mientras que en las otras cadenas ese porcentaje no pasó del 30 %. Lo expuesto en el parágrafo se puede visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1 – Perfeccionamiento de la gestión sustentable de las empresas por la aplicación de la metodología Tear

Metodologías implementadas en las empresas	Cadena X1				Todas las cadenas			
	Antes de Tear		May-08		Antes de Tear		May-08	
Visión ligada al concepto de sustentabilidad	3	20%	10	67%	7	8%	68	82%
Misión ligada al concepto de sustentabilidad	8	53%	14	93%	14	17%	75	90%
Valores ligados al concepto de sustentabilidad	9	60%	15	100%	16	19%	78	94%
Análisis SWOT aplicado a la sustentabilidad	3	20%	15	100%	4	5%	62	75%
Balances sociales elaborados	0	0%	14	93%	0	0%	73	88%
Mapeo del público interno y externo	2	13%	15	100%	2	2%	61	73%
Estadio estratégico o de agente civil	0	0%	9	60%	0	0%	25	30%
Total de empresas que respondieron	15	100%	15	100%	83	100%	83	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores.

A pesar de que el 60 % de las empresas de la cadena X1 alcanzaron el estadio estratégico o de agente civil, la nota obtenida por las empresas en los Indicadores Ethos (Melo Neto; Fróes, 1999; Louette, 2007) es baja y parece existir una contradicción entre lo que averiguó la consultora local y los criterios cuantitativos de los indicadores. La aparente contradicción se puede explicar por el hecho de que las empresas de la cadena X1 hayan respondido a los Indicadores Ethos General, que son específicos para las grandes empresas, y la evolución del 57 % lograda por las pequeñas empresas, que pasaron de una nota de 2,34 a una de 3,68, se puede considerar significativa dentro de la realidad de las pequeñas empresas, como se puede

ver en la Tabla 2.

Tabla 2 – Notas obtenidas por las empresas en indicadores cuantitativos

Nota del Indicador adoptado en la evaluación	Cadena X1			Todas las cadenas		
	set/07	may/08	Variación	set/07	may/08	Variación
Indicadores Ethos General	2,346	3,68	+57%	2,29	3,88	+69%
Cantidad de empresas que aplicaron el General	15	15		26	22	
Indicadores Ethos Sebrae	0	0		4,56	4,74	+4%
Cantidad de empresas que aplicaron el Sebrae	0	0		41	40	

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores.

La Tabla 3 muestra que se puede demostrar el mayor compromiso de la cadena X1 por los planes de acción. De las 1.089 acciones elaboradas en las cadenas, 260 le pertenecen a la cadena X1, o sea, el 24 %. De estas, el 75 % ya fueron implementadas, mientras que en las otras cadenas el porcentaje es del 65 %. Por esos datos, se puede percibir también el potencial multiplicador de las redes (Tachizawa, 2007; Fischer, 2000; Zadek et ál., 2002): se trata de más de 120 acciones por cada una de las nueve empresas áncora, cantidades que es posible que superen a la actuación aislada de las grandes empresas.

Tabla 3 – Planes de acción

Acciones relacionadas con RSE y sustentabilidad	Cadena X1		Todas las cadenas	
Acciones implementadas	194	75%	712	65%
Acciones elaboradas	260	100%	1.089	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores

En la Tabla 4 se puede notar que las cifras conseguidas por el trabajo en red fueron significativas y comprueban el potencial de estas asociaciones para garantizar mejor ubicación en las prácticas de RSE (Zadek et al., 2002). Durante el período de funcionamiento se movilizaron 23.734 personas en 835 eventos de sensibilización temática, 353 intercambios de experiencias que brindaron 86 nuevas relaciones comerciales con proveedores y 154 clientes nuevos a las empresas involucradas.

Tabla 4 – Fortalecimiento y expansión de la red

Desempeño del trabajo en red	Cadena X1		Todas las cadenas	
Intercambio de experiencias por medio de la red de PME	46	13%	353	100%
Acciones realizadas asociadas al grupo de trabajo	13	16%	79	100%
Personas movilizadas	4.673	20%	23.734	100%
Eventos realizados para movilización y sensibilización	142	17%	835	100%
Eventos dirigidos al público interno y familiares	88	18%	497	100%
Nuevas relaciones comerciales con proveedores de Tear	6	7%	86	100%
Nuevos clientes aportados por la participación en Tear	9	6%	154	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores.

La Tabla 5 contribuye a comprender la orientación adoptada por las empresas en las acciones y puede ayudar a aclarar el débil desempeño de la cadena X1 en la conquista de nuevos clientes, a causa de la dirección estratégica de las acciones. En la cadena X1 las prácticas se equilibraron en tres temáticas y no hubo una priorizada con ventaja significativa sobre las demás: el público interno concentró el 25 % de las acciones, con énfasis en programas de alfabetización de empleados y de capacitación en los temas de la RSE. A continuación, se destacaron las acciones vinculadas con el medio ambiente, con el 24 %, y el tema de gobernanza, valores y transparencia, que ocupó el 22 % de las acciones.

Siguiendo con la Tabla 5, se puede notar que los temas priorizados fueron los mismos que en las otras cadenas, con la variación tan solo en los porcentajes y en el liderazgo de uno u otro de ellos. Se destacaron las acciones vinculadas con el medio ambiente, con el 31 %, que englobaron programas de recolección selectiva, reducción de consumo y mejora de procesos internos. A continuación, con porcentajes inferiores, se ubicó el público interno con el 25 % de las acciones y, más adelante, el tema gobernanza, valores y transparencia con el 22 %, el mismo porcentaje que ocupó en la cadena X1.

La mayor parte de las acciones en todas las cadenas (75 %) se concentraron en los temas de público interno, gobernanza, valores, transparencia y medio ambiente. Para los autores (Melo Neto; Froes, 2001; Ashley et ál., 2002), público interno y gobernanza son temas volcados hacia el interior de la empresa, mientras que el del medio ambiente beneficia al público externo. De este modo, el análisis efectuado en el estudio de caso de la empresa N se aplica a la realidad de las cadenas y demuestra que el ejercicio pleno de la RSE no es lo que ocurre siempre, y algunas empresas son más eficaces al actuar solo en una de las dimensiones (interna o externa) mientras que descuidan a la otra (Melo Neto; Froes, 1999). El medio ambiente tuvo una relevancia mayor en todas las cadenas, debido a su potencial para reducir costos (Herzog, 2004; Lopes, 2008). Lopes (2008) cree que la mayor parte de las ganancias se refieren a la economía que proporciona la incorporación de la sustentabilidad en la estrategia del negocio, opinión que comparten las empresas, como se puede ver en la Tabla 5.

Los beneficios esperados al comienzo del programa Tear —en el sentido de que el estrechamiento de las relaciones en la red sería capaz de traer, al final del programa, un aumento de los ingresos y una reducción de costos para las empresas que participaran— no se concretaron para la mayoría de las empresas. A pesar de que la red social no haya generado impactos económicos para la mayor parte de las empresas a corto plazo, el estrechamiento de

las relaciones comerciales en la cadena proporcionó otras contribuciones, que se describen en la Tabla 6.

La profundización de las relaciones en la red reveló ser un importante mecanismo para la resolución de conflictos y para la mejoría del diálogo entre los participantes (Granovetter, 1985) para un 87 % de la cadena X1 y para el 66 % de todas las cadenas. Esto se puede traducir para las empresas en una disminución de los riesgos y problemas que provienen de esas relaciones (Gonçalves, 2006; Grayson; Hodges, 2003; Macintosh et ál., 2001), mencionados por el 60 % de la cadena X1 y por el 52 % de todas las cadenas. Los otros puntos, ligados en forma directa a las operaciones comerciales de la empresa (negociaciones de venta, plazos, calidad y volumen de negocios) no se beneficiaron por el estrechamiento de las relaciones en la red y esto puede tener relación con el bajo desempeño en los ingresos. Lo expuesto en el parágrafo se puede visualizar en la Tabla 7.

Tabla 5 – Principales acciones de RSE desarrolladas por las empresas

Principales resultados declarados por las empresas	Cadena X1		Todas las cadenas	
Acceso a nuevos mercados	7	47%	28	34%
Conquista de nuevos clientes	7	47%	29	35%
Desarrollo de nuevos productos y servicios	10	67%	39	47%
Estrechamiento de las relaciones comerciales entre los participantes	14	93%	67	81%
Mayor visibilidad - agregado de valor al negocio	15	100%	78	94%
Contribución a la sustentabilidad del negocio y del país	15	100%	82	99%
Trajo reducción de costos	8	53%	22	27%
Traerá reducción de costos a largo plazo	11	73%	60	72%
Trajo aumento de los ingresos	4	27%	25	30%
Traerá aumento de los ingresos a largo plazo	13	87%	68	82%
Mejoramiento de procesos productivos y de gestión	15	100%	70	84%
Mejora de las relaciones comerciales con las empresas áncoras	14	93%	55	66%
Relación más estrecha con otros agentes del sector	13	87%	59	71%
Total de los que respondieron en cada ítem	15	100%	83	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por la autora.

Tabla 6 – Contribución de Tear a los negocios de las empresas participantes

Principales acciones desarrolladas por las empresas en los temas de RSE	Cadena X1		Todas las cadenas	
1) Gobernanza, valores y transparencia	22%		22%	
Código de ética	15	11%	52	10%
Comité de empleados relacionados con la gestión sustentable de la empresa	5	4%	18	3%
Diálogo con el público interno y externo para mejorar los procesos de gestión	9	7%	46	9%
2) Público interno	25%		22%	
Evaluación formal de los empleados con criterios de RSE	4	3%	11	2%
Política de promoción de la diversidad	5	4%	19	4%
Programa de alfabetización de empleados	8	6%	27	5%
Programa de capacitación de empleados en temas vinculados a RSE	10	8%	34	6%
Remuneración variable	6	5%	23	4%
3) Proveedores	6%		7%	
Política de compras responsables	8	6%	36	7%
4) Clientes	6%		7%	
Desarrollo de productos y servicios con aspectos socioambientales	8	6%	36	7%
5) Medio ambiente	24%		31%	
Recolección selectiva	11	8%	64	12%
Programa de reducción de consumo (energía, agua, papel)	11	8%	45	9%
Mejora de procesos internos para la reducción del impacto ambiental	10	8%	54	10%
6) Comunidad	12%		10%	
Programa de alfabetización de terceros	4	3%	15	3%
Programa de voluntariado	9	7%	20	4%
Programas de inversión social privada	3	2%	17	3%
7) Gobierno y sociedad	5%		2%	
Participación en premios relacionados con la RSE y la sustentabilidad	6	5%	10	2%
Total de acciones	132	100%	527	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores.

Tabla 7 – Beneficios percibidos por la mejora de las relaciones en la red

Beneficios por la mejoría de las relaciones	Cadena X1		Todas las cadenas	
Mejor diálogo y resolución de conflictos	13	87%	55	66%
Mejores negociaciones de ventas	6	40%	31	37%
Mayor compromiso con plazos	6	40%	24	29%
Mayor compromiso con calidad	7	47%	40	48%
Ampliación del volumen de negocios	6	40%	26	31%
Disminución de los riesgos y problemas	9	60%	43	52%
Total de los que respondieron en cada ítem	15	100%	83	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por la autora.

Los datos de la Tabla 8 revelan que la principal motivación para que las empresas aceptaran la invitación del programa Tear fue la expectativa de mejorar sus relaciones con los clientes o el mercado. En segundo lugar, con idéntico 73 %, aparecen las oportunidades de lograr ganancias y mejorías en la gestión. En los demás ítems las respuestas fueron difusas y, en tercer lugar, con un magro 36 %, se ubica contribuir al desarrollo sustentable. En cuarto lugar, con 45 %, aparece contribuir con la comunidad y en el quinto, con 55 %, se ubica la afinidad personal con el tema.

Tabla 8 – Motivo que llevó a las empresas a participar de Tear, en orden de importancia de 1 a 5, siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante

Empresa	A	B	D	E	G	I	J	L	M	N	O	
Afinidad personal con el tema	3	5	3	5	5	3	3	5	5	4	5	55%
Oportunidad de ganancia y mejoría en la gestión	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	73%
Relación con el cliente o con el mercado	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	73%
Contribuir con la comunidad	5	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	45%
Contribuir al desarrollo sustentable	4	4	3	3	3	5	4	1	4	2	3	36%

Fuente: elaboración propia.

De este modo, para la cadena X1, la motivación para participar en programas de RSE está más ligada a la búsqueda de oportunidades de ganancias económicas, de mercado y de gestión, que a convicciones personales en relación con los propósitos y valores de la RSE.

9. Consideraciones finales

Las redes de responsabilidad social empresarial fueron pensadas como mecanismos para garantizar una mejor ubicación a los resultados de las acciones de responsabilidad social empresarial y para lograr que las ganancias de sustentabilidad fueran accesibles también para las pequeñas empresas. El programa Tear muestra que ellas tienen potencial para cumplir su papel, pero para esto deben vencer varios obstáculos.

El programa Tear les ofreció herramientas a las empresas, y el gran problema fue traducir esa metodología en práctica y darles una dirección adecuada a las acciones, de acuerdo con la estrategia de cada empresa.

De esta manera, aunque el programa tiene las características de una red, no incentivó las acciones colectivas y esperaba obtener ganancias más altas de la sociedad, a partir de la suma de las acciones de cada empresa participante.

Los números que el programa Tear consiguió con la cadena X1 impresionan y comprueban el potencial de la red para garantizar la escala de las acciones: se cuentan 4.673 personas movilizadas, 230 eventos de sensibilización en el tema para el público interno y externo, 46 intercambios de experiencias formales que significaron cambios en las empresas y 260 acciones elaboradas, de las cuales ya se implementaron 194.

El intercambio de experiencias reveló ser un poderoso instrumento de aprendizaje y favoreció la motivación del grupo y la permanencia de las empresas en el programa, al proporcionarles contribuciones significativas para hacer cambios en su realidad. Por este intercambio el conocimiento pasaba de una empresa a otra de una manera distinta a la de la metodología, más próxima a la realidad y a las necesidades de las pequeñas empresas; por su carácter práctico facilitó su visualización por parte de las empresas y la aplicación del conocimiento en sus negocios.

De este modo, todas las empresas de la cadena X1 presentaron ganancias tangibles e intangibles a largo y corto plazo; los resultados fueron diferentes entre las empresas y mostraron mayor potencial de contribución en los temas priorizados en los planes de acción, en equilibrio con la estrategia del negocio y la postura gerencial. En este sentido, las mayores contribuciones del programa se verificaron en los temas gobernanza, valores y transparencia, público interno y medio ambiente.

En relación con la metodología del programa, podemos llegar a la conclusión de que las empresas recibieron un gran volumen de informaciones, conceptos y herramientas, pero que tuvieron dificultades para transformar a la teoría en práctica. Los obstáculos fueron varios, como la falta de adaptación del contenido a la realidad de las empresas, la falta de tiempo para reflexionar y poner a la teoría en práctica de forma consistente con la estrategia del negocio, falta de enfoque y dirección inadecuada para el aprendizaje, limitaciones gerenciales y de recursos de las empresas, falta de mecanismos de orientación del aprendizaje en relación con las necesidades de las empresas y de monitoreo de los resultados a lo largo del programa para comprobar si las expectativas se alineaban con los resultados y para verificar la calidad de las acciones.

Las varias herramientas para el análisis de la gestión sustentable presentadas (análisis SWOT, mapeo del público interno y externo, indicadores Ethos) pueden resultar en diferentes posibilidades de acción y también es posible que hayan contribuido a que las empresas perdieran el foco de sus acciones a causa de las diversas alternativas que ofrecen. El estudio de caso reveló que la empresa N obtuvo el resultado que esperaba porque consiguió alinear el mismo foco de actuación con las tres herramientas, de acuerdo con la dirección escogida a partir del análisis SWOT, trabajar a la RSE como estrategia de recursos humanos y, de este modo, conseguir una mejor conducción de las acciones.

Los principales límites de la investigación se relacionan con las dificultades de las pequeñas empresas para medir los resultados cuantitativos y cualitativos. En consecuencia, el estudio se restringe a las diferentes opiniones de los actores acerca de los resultados obtenidos por el programa Tear. Hay que destacar también la influencia de la subjetividad de una de las investigadoras en la investigación participante, problema que se intentó disminuir con la recolección de datos en las otras empresas de la cadena X1 y que garantizó una toma de posición más crítica en relación con el programa Tear.

Estudios futuros se podrían desarrollar con la finalidad de verificar la repercusión a largo plazo del programa en las empresas participantes y su capacidad para ofrecer cambios a los públicos interno y externo comprometidos con las empresas. Existen también oportunidades para analizar si la formación de la red contribuyó a mejorar los indicadores económicos, sociales y ambientales de las localidades alcanzadas por la red.

Recibido: 25/03/12. Aceptado: 12/07/12.

BIBLIOGRAFÍA

- Alli, Sérgio; Sauaya, Thais. *Como fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas*. São Paulo, Instituto Ethos, 2004. 80 p.
- Amato Neto, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo, Atlas, 2000.
- Amato Neto, João; Olave, Maria Helena Leon. "Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas" en *Gestão & Produção*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.
- Ashley, Patrícia A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo, Saraiva, 2002.
- Austin, James et al. *Social Partnering in Latin América*. Londres, Harvard University Cambridge, 2004.
- Balestrin, Alsones; Vargas, Lilia Maria; Fayard, Pierre. "Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional" en *RAE*, São Paulo, v. 45, n. 3, pp. 52-64, jul.-set. 2005.
- Basset, Keith. "Partnership, business elites and urban politics: new forms of governance in an English City?" en *Urban Studies Journal Limited*, v. 33, n. 3, pp. 539-555, 1996. Disponible en: < <http://www.usj.sagepub.com>>. Acceso el 29 feb. 2008.
- Bessant, John; Tsekouras, George. *Developing learning networks*. Centrim. Brighthon: University of Brighthon, 1999. Working paper.
- Bittencourt, Epaminondas; Carrieri, Alexandre. "Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial" en *RAE*, São Paulo, v. 45, pp. 10-22, 2005. Edição especial Minas Gerais.
- Caplan, Ken. "The purist's partnership: debunking the terminology of partnerships" en *The Copenhagen Centre. Partnership matters*. Copenhagen, 2003. pp. 31-35.
- Carrol, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility" en *Business Horizons*, jul.-ago. 1991.
- Casarotto Filho, Nelson; Pires, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento Local*. São Paulo, Atlas, 2001.
- Clarkson, Max B. E. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance" en *Academy of Management Review*, Toronto, v. 20, n. 1, pp. 92-117, 1995.
- Collis, Jill; Hussey, Roger. *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Fischer, Rosa Maria. *O desafio da colaboração*. São Paulo, Gente, 2002.
- Fischer, Rosa Maria; Falconer, Andrés Pablo. *Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil*. 1999. Disponible en: <<http://www.rits.org.br>>. Acceso el: 14 jun. 2008.
- Frederiksen, Claus Hjort. "Forewords" en: Andersen, Kaj Soren; Mailand, Mikkel. *The role of employers and trade unions in multipartite social partnerships*. Copenhagen, The Copenhagen Centre, 2002. p. 2.
- Freeman, Edward R.; Phillips, Robert A. "Stakeholder Theory: a libertarian defense" en *Business Ethics Quarterly*, [S.l.], v. 12, n. 3, pp. 331-349, jul. 2002.
- Freitas, Maria Ester. "Contexto social e imaginário organizacional moderno" en *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, pp. 6-15, abr.-jun. 2000.
- Gonçalves, Benjamin S. (Coord.) *Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor*. São Paulo, Instituto Ethos, 2006.
- Granovetter, Mark. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness" en *The American Journal of sociology*, Chicago, v. 91, n. 3, pp. 481-519, nov. 1985.
- Grayson, David; Hodges, Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial*. Tradução de Carlos Mendes Rosa, César Taylor, Mônica Tambelli. São Paulo, Publifolha, 2003. 320 p.
- Herzog, Ana Luiza. "É politicamente correto e dá mais dinheiro" en *Exame*, São Paulo, pp.14-17, dic. 2004a. Edição especial.

- Herzog, Ana Luiza. "Parem de gastar tanto dinheiro" en *Guia Exame de Sustentabilidade*, São Paulo, p.86-89, dic. 2007. Edição especial.
- Herzog, Ana Luiza. "Perdidos num mar de opções" en *Exame*, São Paulo, pp.14-17, dic. 2004b. Edição especial.
- Instituto Ethos. "Programa Tear- Tecendo Redes Sustentáveis". Disponible en: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4208&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acceso el: 17 mar. 2008a.
- Instituto Ethos. "Sobre o Instituto Ethos" Disponible en: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3334&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acceso el: 17 mar. 2008b.
- Instituto Ethos. "Sustentabilidade em mercados emergentes". 3. ed. [S.l.: s.n.], 2006. 48 p. Disponible en: <<http://www.ethos.org.br>>. Acceso el: 24 may. 2008.
- Instituto Ethos. "Os novos desafios da responsabilidade empresarial" en *Reflexão*, São Paulo, ano 2, n.5, jul. 2001. Disponible en: <<http://www.ethos.org.br>>. Acceso el 10 set. 2007.
- IPEA. "A iniciativa privada e o espírito público". Brasília, jul. 2006.
- Kjaer, Louise. *Local partnerships in Europe*. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2003.
- Lewis, Jordan D. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Loiola, Elisabeth; Moura, Suzana. "Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais" en Fischer, Tânia (Org.). *Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1997. cap.3, pp.53-68.
- Lopes, Juliana. "O desafio de medir o valor do intangível" en *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 10 jun. 2008. Responsabilidade Social, Caderno A, p. 12.
- Louette, Anne (Org.). *Compêndio para a sustentabilidade*. São Paulo, Antakarana, 2007.
- McIntosh, Malcolm et al. *Cidadania corporativa; estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- Melo Neto, Francisco P.; Froes, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- _____. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.
- Nelson, Jane; Zadek, Simon. *Partnership alchemy: new social partnerships in Europe*. Copenhagen, The Copenhagen Centre, 2003.
- Precioso, Vinícius (Coord.). *Guia Gife sobre parcerias e alianças em investimento social privado: um caminho estratégico*. São Paulo, Via Imprensa, 2004.
- Sacomano Neto, Mário; Truzzi, Oswaldo M. Serra. "Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva" en *RAE*, São Paulo, v. 39, n. 3, pp. 255-262, jul.-set. 2004.
- Segundo Seminário Regional Programa Tear, 2., 2007, Rio de Janeiro. *Reflexões e aprendizados*. Rio de Janeiro, Tear, 2007. 1 CD-ROM.
- Sgourev, Stoyan; Zuckerman, Ezra. "As redes setoriais e o aprendizado" en *HSM Management*, São Paulo, v. 57, pp. 30-36, jul.-ago. 2006.
- Soares, Diana L. A. de Macedo; Tauhata, Tatiana L.. "Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD" en *RAE-eletrônica*. São Paulo, v. 3, n. 1, jan.-jun. 2004. Disponible en: <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acceso el: 05 mar. 2008.
- Soares, Gianna Maria de Paula. "Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?" en *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, pp. 1-15, jul.-dic. 2007.
- Tachizawa, Takesky. *Organizações não governamentais e terceiro setor*. São Paulo, Atlas, 2007.
- Teixeira, Francisco; Guerra, Oswaldo. "Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção" en *RAE*, São Paulo, v. 42, n.4, pp. 93-105, oct.-dic. 2002.
- Tenório, Fernando Guilherme et. al.. "Parcerias em gestão social: uma experiência de organização para o desenvolvimento de comunidades" en: *ANPAD*, 18., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- Teodósio, Armindo S. de Souza; Borges, Cláudia A. Mayorga. "Redes sociais, participação e racionalidade: um estudo de caso sobre suas tramas nas organizações não-governamentais" en: *ENEIO*, 18., 2006, São Paulo, *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2006, pp. 1-13.
- Vieira, Liszt. *Os argonautas da cidadania*. Rio de Janeiro, Record, 2001.
- Zadek, Simon et al. *Corporate responsibility clustering*. [S.l.]: The Copenhagen Centre & Accountability, 2002.
- Zadek, Simon. "The path to corporate responsibility" en *Harvard Business Review*, 2003.
- Zadek, Simon et al. "Agrupamentos de Responsabilidade Corporativa: Alavancando a Responsabilidade Corporativa para Atingir Benefícios Competitivos Nacionais" en *Reflexão*, São Paulo, n. 9, abr. 2003a. Disponible en: <<http://www.ethos.org.br>>. Acceso em 2 jun. 2007.
- Zadek, Simon et al. *Corporate responsibility clusters in action*. Copenhagen, The Copenhagen Centre & Accountability, 2003b

RESPONSABILIDAD GLOBAL Y LOS RITOS COTIDIANOS DEL NO

LA VIOLENCIA CONTRA NIÑOS Y ADOLESCENTES

**Dagmar Silva Pinto de Castro - Luiz Jurandir Simões de Araújo
Wanderlei Lima de Paulo - Francisco Constantino Crócomo***

RESUMEN: Este ensayo se propone reflexionar acerca de la Responsabilidad Global (RG) presente en el flujo social, económico y humano, dentro y sobre los procesos sociales, históricos, humanos y económicos, de manera de entender que somos personas interconectadas con diferentes geografías, culturas y momentos históricos. Se opta por la discusión de la situación de vulnerabilidad y riesgo que padecen los niños y adolescentes que son víctimas de los malos tratos recibidos desde su más tierna edad. El tema no se reduce al aspecto subjetivo: es necesario articular el tema en forma interdisciplinaria, pero le cabe a la ciencia aplicada de la Administración ocuparse de él cuando se circunscribe al poder económico.

Palabras clave: responsabilidad global - responsabilidad social - violencia sexual - infancia y adolescencia

ABSTRACT: *Global Responsibility and Daily Rites "Noes". Violence against Children and Adolescents.*

The purpose of this paper is to reflect on Global Responsibility (GR), as part of the social, economic and human flow within social processes, and about the historical, human and economic processes in order to be able to understand that we are interconnected people with different geographies, cultures and historical moments. The discussion of situations risk and vulnerability that affect children and adolescents, victims of abuse from an early age is included. The problem cannot be restricted to a subjective evaluation, it should be articulated with an interdisciplinary approach; consequently, when related to economic power, the applied science of administration should be involved.

Key words: global responsibility - social responsibility - sexual violence - childhood and adolescence

* *Dagmar Silva Pinto de Castro* es Psicóloga es Doctor en Psicología por la Universidad de Sao Paulo. Actualmente es profesora en el Programa de Posgrado Maestría - PPGA y la Cátedra Gestión de las Ciudades en la Universidad Metodista de Sao Paulo (Brasil). E-mail: dagmar.castro@metodista.br; dagmarspcastro@gmail.

Luiz Jurandir Simões de Araújo es doctor en Ingeniería y profesor-investigador del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Metodista de São Paulo (Brasil), ljsimoes@uol.com.br

Wanderlei Lima de Paulo es doctor en Ingeniería y profesor-investigador del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Metodista de São Paulo (Brasil), wanderlei.paulo@metodista.br

Francisco Constantino Crócomo es doctor en Economía y profesor-investigador de la Facultad de Gestión y Negocios de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil) fcrocomo@unimep.br

Introducción

La historia humana es una confusión y un encadenamiento de hechos intra y suprageneracionales; intercambio de fenómenos económicos; relaciones entre individuos, familias, empresas e instituciones; conflictos entre grupos dominantes; diferencias ideológicas, religiosas y de género. Cada momento y circunstancia configuran situaciones que se propagan a los demás momentos y, de esa manera, crean o modifican las estructuras básicas de los próximos momentos.

Y, en efecto, es inviable entender y descifrar la larga, colectiva y simultánea construcción de la historia en pequeñas formulaciones científicas y académicas.

Una metáfora organizadora de esa confusión es un océano gigantesco, lleno de matices, innumerables comunidades biológicas, conflictos, subdivisiones y complejidades. Mientras tanto, por más gigantesco y complejo que sea, contiene corrientes y movimientos ordenados del agua que lo recorren. Es un orden implícito, eventualmente sutil e invisible, pero siempre presente.

En el transcurso de la historia humana se hicieron presentes innumerables corrientes y es probable que siempre lo estén. Este artículo mostrará que los cambios que ocurren en la historia de la humanidad son consecuencia del proceso de hominización y de la tarea humana de transformar a un mundo inhóspito en habitable.

En este recorrido, la corriente de la Responsabilidad Global (RG¹) tuvo diferentes nombres y focos, pero siempre se encontró más o menos presente. Es una corriente inexorable y está implícita en la forma en que la civilización evoluciona, en que se destacan los paradigmas científicos y en que los dilemas humanos y sociales se ajustan a la naturaleza y a las instituciones y condiciones objetivas del medio social y económico.

Una formulación teórica bien simple y esquemática es entender a la historia como un conjunto de categorías de agentes, cada uno con sus estrategias y prioridades, interactuando entre sí, conduciendo sus vidas, ayudando o entorpeciendo la vida de los otros, construyendo los elementos básicos de los próximos momentos históricos.

La Responsabilidad Global entendida de forma esquemática

La asociación entre los insumos empleados en la generación de un producto se puede expresar en una función de producción (Pindyck y Rubinfeld, 1994). De esta manera, a cada individuo se le puede atribuir una función de producción $f_i(T_i)$, donde la i indica el i -ésimo individuo y T_i el tiempo total disponible para que este individuo pueda ejecutar las tareas vinculadas a su actividad profesional y a su vida cotidiana.

Por lo tanto, dado un conjunto I de individuos, donde $I = \{1, 2, \dots, n\}$, la producción total agregada de todos los individuos será igual a $\sum f_i(T_i)$ para todos los individuos i que pertenecen al conjunto I .

En una formulación sustancialmente esquemática podemos dividir a los individuos en grupos, por ejemplo, en tres categorías de agentes económicos, históricos y sociales: los jóvenes que no trabajan (identificados por Y_i), los adultos que trabajan (identificados por A_i) y los ancianos que cesaron en sus actividades económicas (señalados por O_i).

Como existen muchos A , Y y O designamos como N_A al número de adultos que trabajan, N_Y al número de jóvenes que no trabajan y N_O al número de ancianos o dependientes que dejaron de trabajar o que no pueden desempeñar una actividad productiva.

Designamos $fA_i(T_i)$ a la función de producción (que expresa el volumen de trabajo que el i -ésimo adulto ejecuta). Con esta formulación, la sumatoria de $fA(T_1)+fA(T_2)+\dots+fA(T_{NA})$ tiene que ser suficiente para sustentar y mantener a los adultos, a los jóvenes y a los ancianos. Por otra parte, los dos últimos necesitarán a varios adultos que trabajen para mantenerlos y ofrecerles los productos y servicios necesarios para el mantenimiento de la vida.

Con el paso del tiempo los miembros de la categoría Y entrarán en la categoría A y los miembros de la categoría A entrarán en la categoría O. El flujo en el que A trabaja para mantener a Y y O se mantiene generación tras generación, más allá de la sociedad, el orden y la cultura. Las eventuales diferencias dependen de los distintos parámetros. Algunas sociedades admiten cultural o jurídicamente que los jóvenes trabajen más temprano o que los ancianos se jubilen más tarde. Y, sobre todo, algunas sociedades construyeron una estructura tecnológica (técnica y gerencial) que potencia el tiempo trabajado por los adultos.

Del mismo modo podemos expandir ese flujo a otras dimensiones humanas. A cuida y le brinda atención y afecto a Y; Y se desarrolla respetando las necesidades presentes y futuras de A; Y se transforma en A y entiende las necesidades y las limitaciones de O.

Ese flujo de respeto y compromisos entre Y, A y O se constituye en un pilar fundamental de la RG. Si la naturaleza se incluyese en el flujo, se cerraría el ciclo que abarcaría toda la amplitud de la Responsabilidad Global y Social y de la Sustentabilidad.

Esta formulación simple permite analizar varias situaciones: si nacieran muchos Y, ¿hasta qué punto los A conseguirían mantenerlos? Si nacieran pocos Y y hubiera un aumento sustancial de los O, los A podrían tener las mismas dificultades.

En este flujo siempre habrá dilemas y conflictos. En cada momento se pueden priorizar las necesidades de Y, A u O. Se puede castigar a A en forma exagerada o descuidar a O o a Y. El equilibrio de ese flujo siempre exigirá un intenso debate. Del mismo modo, incorporando a la naturaleza se puede priorizar el confort de Y, A y O ignorando las limitaciones de aquella.

Una forma simple de entender a la RG es comprender el flujo de responsabilidades entre los grupos en dos instantes diferentes del tiempo: t_0 (hoy) y t_1 (mañana). Los miembros del grupo A, en general, tendrán más responsabilidad, pesos y compromisos, inclusive defender y cuidar a Y y a O para que no sean maltratados, atacados, asediados y para que tengan sus necesidades mínimas garantizadas.

De este modo, se entiende a la RG en una perspectiva integrada e interdisciplinaria, entre generaciones, naturaleza y momentos históricos.

Además de este flujo entre grupos, también existen las elecciones que hace cada uno. Una forma de estudiarlas y entenderlas es por medio de la Teoría de los Juegos (Fudenberg & Tirole, 1991), que articula y define muchos conceptos que potencian diversas aplicaciones e interacciones sociales. Es una estructura teórica extensa y rica que no puede ser expuesta por completo aquí. Pero existen aspectos en el corazón de la teoría que pueden contribuir sobremanera a entender y explicar innumerables interacciones sociales:

- al hacer una elección, cada individuo considera o sufre la influencia, para bien o para mal, de las elecciones de los otros individuos; y
- cada individuo que escoge e implementa estrategias anhela optimizar algo (maximizar el placer o la satisfacción, minimizar el tiempo, aumentar las ganancias financieras, adquirir reputación, etc.).

Con esta formulación teórica también podemos entender a la RG como una variable que será optimizada en el proceso cotidiano de elección de todos los individuos, que pueden priorizar el compromiso con el otro o sus intereses personales. Siempre habrá un intercambio

entre ambos. No se puede suponer que cada agente histórico piense solo en el otro y abdique de todos sus anhelos, sueños y deseos. Siempre existirá un poco de interés propio en todas sus elecciones, pero también siempre deberá estar presente algún esfuerzo por el otro.

De esta manera, al insertar a los agentes en un flujo histórico, entender sus elecciones y prioridades y, sobre todo, colocar un peso relativo a la Responsabilidad Global en sus opciones, se ofrece un arsenal teórico para medirla, acompañarla y monitorearla.

Responsabilidad Global (RG)

Al considerar en términos globales los últimos acontecimientos que afectaron a la economía mundial, se colocaron en la pauta de discusión temas como la ética, la política y los modelos de gestión. En distintos foros se producen indagaciones acerca del modelo predatorio presente en forma hegemónica en la regulación de la vida del planeta. Las paradojas del avance de la ciencia y de la tecnología se vieron confrontadas con la crisis económica, ambiental y ética.

Las diferentes geografías humanas, tomadas por asalto por la constatación de que las generaciones futuras y el planeta corren riesgos, llamaron la atención sobre la necesidad de crear nuevos parámetros para el consumo responsable. En este contexto se producen iniciativas que involucran a la sociedad civil, al gobierno y al mercado con vistas a la resolución de los dilemas contemporáneos (Castro, et ál., 2010). Uno de los desafíos se refiere a la relectura de la crisis económica de 2008. Para Alves (2008) y Dowbor (2009) la raíz de la crisis se encuentra en el campo de las disputas simbólicas y concretas que se relacionan con la ética y la economía. Si retomamos el sentido originario del término ética, en su raíz *ethos* (Vaz, 2000), la primera acepción de la palabra original griega designa a la morada del hombre, es decir, la praxis o acción humana y las estructuras histórico-sociales que resultan de ella se dan en la producción de la cultura y de los valores en el modo de habitar en el mundo. No es un dato, sino una construcción como horizonte y exigencia radical del bien. En el movimiento circular entre la costumbre (*ethos*), la acción (*praxis*) y el hábito (*ethos-hexis*) se va constituyendo el sujeto ético. Y es en la circularidad de ese movimiento, con la repetición de las acciones consideradas como éticas (Vaz, 2000), que se plasma la subjetividad (singularidad), que se objetiva en el sujeto ético (universalidad concreta) por medio de las relaciones intersubjetivas. Es la salida de la singularidad hacia la perspectiva de la esfera pública. De este modo, la construcción del espacio de la acción ética no se refiere a la atención de demandas privadas, sino a la construcción del mundo como lugar habitable y seguro, como un derecho de las generaciones presentes y futuras.

Estas discusiones se desencadenan por las consecuencias del proceso de globalización, por los escándalos provocados por la maximización de la ganancia a cualquier precio, por la desigualdad social, por la violencia y la mayor conciencia de que el planeta está en riesgo. Son temas que pasan a formar parte de la agenda de discusión mundial, incrementado por el debate de la alianza por un mundo Responsable, Plural y Solidario, que fueron iniciativas propuestas para una *gobernanza* que permita la construcción de una nueva arquitectura (Catalame, 2003).

La discusión de la Responsabilidad Global está muy vinculada a la exigencia de participación de las cadenas productivas en los rumbos de una vida más sustentable. Se llama en este caso Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Según un análisis realizado por Garriga y Melé (2004) en relación con las teorías, no existe consenso sobre la delimitación

conceptual del término. Para Fischer (2007) es un concepto amplio “por el cual la empresa, que preserva sus compromisos de negocios, crea métodos, planes e incentivos para que, en lo interno y lo externo, consiga colaborar con las expectativas de equilibrio y justicia de la sociedad, con lo que excede las funciones establecidas por la ley y los propios intereses de sus negocios” (2007, p. 9).

En esta dirección, Griesse agrega que las empresas “son cada vez más desafiadas a aplicar principios éticos y a asumir responsabilidad por hechos que se relacionan en forma directa o indirecta con los temas y problemas de la sociedad” (2007, p. 14). Continúa la autora apuntando que la acción de la mayoría de las empresas aún corresponde a los niveles más elementales del desarrollo moral. Agrega que las empresas tienen un papel fundamental para revertir el cuadro de pobreza global y la degradación ambiental, pero que es difícil que lo puedan lograr en forma aislada. Destaca también la necesidad de lograr una mayor comunicación y colaboración entre los varios sectores de la sociedad para poder desarrollar una ética económica y empresarial que se aplique a la transformación social.

Las organizaciones brasileñas han contribuido a la gestión social por medio de la incorporación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (Melo Neto y Fróes, 1999; Carroll, 1999; Ashley et ál., 2002), también denominadas de Ciudadanía Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Socioambiental e Inversión Social Privada, entre otras denominaciones que se encuentran en la literatura nacional e internacional. Se puede considerar que este campo se halla en formación (Moretti y Campanário, 2008; Faria y Sauerbronn, 2008). Ashley et ál., (2002, p.89) señalan que “estimular a la empresa-ciudadana, aquella que consigue reunir lucro y preocupaciones sociales, ambientales y éticas” es uno de los desafíos de este siglo.

La actuación conjunta (cadenas productivas, estado y sociedad civil), denominada Gestión Social, según Selsky y Parker (2005) y Griesse (2007), es consecuencia de la complejidad del mundo contemporáneo, en el cual el intento de la actuación aislada de un actor no es suficiente para atender a las demandas de la sociedad. En este sentido, Singer (1999, p. 55) destaca que “la Gestión Social comprende una gran variedad de actividades que intervienen en áreas de la vida social en las que la acción individual auto-interesada no basta para garantizar la satisfacción de las necesidades esenciales de la población”. La articulación entre las instancias de poder social, político y económico es una exigencia para enfrentar situaciones inicuas que se generan por las transformaciones en el mundo del trabajo, por las sucesivas crisis económicas que son la punta del iceberg de una sociedad con una profunda crisis ética y de valores.

Responsabilidad Global y la violencia contra niños y adolescentes: un ejemplo de flujo intertemporal y sus consecuencias

El foco de la Responsabilidad Global convoca a las diferentes instancias a un proceso reflexivo respecto de quién responderá por las cuestiones económico-socio-ambientales. Posee capilaridad en la exigencia del compromiso de las cadenas productivas en el proceso de garantizar nuevos patrones de relación y de producción de la vida material.

Una de las cuestiones debatidas se refiere a la no utilización de mano de obra infantil en la producción de bienes y servicios. En la actualidad, crece la conciencia en relación con la necesidad de garantizarles a los niños condiciones de protección para que se puedan desarrollar en forma adecuada.

En Brasil, el 13 de julio de 1990, se reglamentó el artículo 227 de la Constitución Federal

(CF) de 1988 por medio de la Ley Federal 8.069, que implementó el Estatuto del Niño y del Adolescente (ECA). El artículo 227 de la Constitución de la República Federativa de Brasil reza lo siguiente:

“Es deber de la familia, de la sociedad y del Estado asegurarle al niño y al adolescente, con prioridad absoluta, el derecho a la vida, a la salud, a la alimentación, a la educación, al ocio, a la profesionalización, a la cultura, a la dignidad, al respeto, a la libertad y a la convivencia familiar y comunitaria, además de ponerlo a salvo de toda negligencia, discriminación, explotación, violencia, crueldad y opresión”.

Una de las formas más perversas de opresión se refiere a la violencia sexual contra niños y adolescentes. A partir de 1990 se la incluyó en la agenda de la sociedad civil como una cuestión que se relaciona con la lucha nacional e internacional por los derechos humanos, preconizados en la Constitución Federal (1988), en el Estatuto del Niño y del Adolescente (1990) y en la Convención Internacional de los Derechos del Niño (1989).

La violencia sexual se produce en una trama en la que prevalece una cultura de dominación y de discriminación social, económica, de género y de raza. Ella ocurre bajo el signo del miedo y del silencio. Sin embargo, cada vez se visibiliza más el fenómeno de la violencia sexual contra niños y adolescentes, impulsado por las denuncias que hacen conocer los medios, las redes sociales y los sistemas de mayor control social en Brasil y en el mundo (Castro, et ál., Informe PMMR, 2008).

En el caso brasileño aún se carece de políticas de enfrentamiento más efectivas. Un paso importante se produjo en la Secretaría de Estado de Derechos Humanos y el Ministerio de Justicia, que elaboraron una estrategia nacional para enfrentar este fenómeno.

El Plan Nacional de Enfrentamiento a la Violencia Sexual Infanto-Juvenil es un instrumento de garantía y de defensa de los derechos de los niños y adolescentes que pretende crear, fortalecer e implementar un conjunto articulado de acciones y metas fundamentales para asegurar la protección al niño y al adolescente en situación de riesgo de violencia sexual” (Brasil. Plan Nacional..., 2002, p. 13)

El Plan Nacional de Enfrentamiento a la Violencia Sexual Infanto-Juvenil tiene como referencia al Estatuto del Niño y del Adolescente y su trayectoria de diez años a favor de la implementación de la doctrina de protección integral, con el fundamento de los siguientes principios:

“de la condición de sujetos de derechos, de la prioridad absoluta, de la condición peculiar de las personas en desarrollo, de la participación/solidaridad, de la movilización/articulación y de la gestión paritaria, de la descentralización, de la regionalización, de la sostenibilidad y de la responsabilidad”. (BRASIL. Plan Nacional..., 2002, p. 14)

De acuerdo con Faleiros (2000), la violencia sexual contra niños y adolescentes se manifestó siempre, en todas las clases sociales, y se relaciona con la concepción de la sexualidad humana, la comprensión acerca de las relaciones de género, la posición del niño y el papel de las familias dentro de las estructuras sociales y familiares. De esta manera, debemos entenderla “en su contexto histórico, económico, cultural y ético” (Faleiros, 2000, p 17). La sociedad y el gobierno se deben comprometer en forma efectiva en la lucha y la implementación de los derechos humanos, es decir, el respeto a la dignidad, a la vida, al cuerpo, al desarrollo integral de la persona y a la garantía de sus derechos.

Por último, como afirma Cecria (2008), la agenda está abierta. El problema de la violencia sexual contra niños y adolescentes habla respecto de la sociedad entera y pasa por una discusión no solo de las políticas públicas, sino también de la relación de la familia con la

sociedad local y la global.

Esa violencia se propaga en el tiempo superando a la familia y a la generación de la víctima. Además de ser actos crueles, son actos que también atentan contra el futuro. Shaw (2002) muestra que los traumas y los abusos sufridos en la infancia generan consecuencias psíquicas y fisiológicas en la edad adulta.

Allsworth et al. (2003) muestran investigaciones recientes que descubrieron efectos somáticos muchos años después del trauma:

For example, a study correlating childhood abuse and household dysfunction found that people who reported four or more traumas were more likely to have been diagnosed with ischaemic heart disease, cancer, stroke, and diabetes than those with no history of trauma.

La violencia en la infancia se propaga a otras dimensiones y las contamina. Las repercusiones son de orden subjetivo y objetivo. En muchos casos, las marcas impresas en el cuerpo y en lo afectivo perduran a lo largo de la vida y restringen el potencial que, adulto, podría desarrollar y con el cual podría contribuir como miembro de la sociedad humana. Encierra aspectos de la micro-esfera y repercusiones en el flujo temporal, histórico y económico. La inversión en la formación de esa persona por parte de los familiares directos y de otras instancias no podrá cubrir el déficit que se hace presente en las personas que son víctimas de estos hechos.

La violencia sexual y la violación de los derechos del niño y del adolescente²

El desarrollo del niño y del adolescente requiere de un ambiente acogedor y de la atención de las necesidades básicas como alimentación, salud y educación, entre otras. Necesita sentirse seguro para desarrollar en forma saludable sus potencialidades. Situaciones de pobreza y miseria, malas condiciones educativas y de salud y falta de cuidados, entre otras, son algunas de las variables que repercuten en el proceso de desarrollo saludable del niño y, por lo tanto, son una violación a sus derechos. De acuerdo con la *Guía Escolar: Métodos para la identificación de señales de abuso y explotación sexual de niños y adolescentes* (2004), de la Red de Protección a la Infancia, publicada por la Secretaría Especial de Derechos Humanos en asociación con el Ministerio de Educación, la negligencia, por ejemplo, es una forma de violencia que se caracteriza por el acto de omisión del responsable del niño o el adolescente en proveer a las necesidades básicas para su sano desarrollo. Significa omisión en término de cuidados diarios básicos como alimentación, atención médica, vacunas, ropa adecuada, higiene y educación. Es habitual que la falta de cuidados generales vaya asociada a la falta de apoyo emocional y de cariño, que lleva a que el niño crea que no tiene importancia para los padres o que ellos no lo quieren.

Semejante a la negligencia, el abandono se caracteriza por la ausencia del responsable de la educación y los cuidados del niño o del adolescente. Puede ser parcial, con la ausencia temporaria del responsable, que expone al niño a situaciones de riesgo, o total, en la que el niño queda desamparado por un tiempo indeterminado.

La violencia psicológica suele ser frecuente. Sin embargo, es una de las modalidades de violencia más difícil de identificar y le puede acarrear graves daños al desarrollo emocional, físico, sexual y social del niño. Esta forma de violencia es un conjunto de actitudes, palabras y acciones para avergonzar, censurar y presionar al niño de forma permanente. En general, ocurre cuando el niño es rechazado, aislado, aterrorizado y explotado para atender a las necesidades de los adultos. La violencia física ya es más directa y, en general, de más fácil percepción. Se trata del uso de la fuerza física de forma intencional, es decir, no accidental, por parte de una persona agresora, adulto o mayor que el niño o el adolescente. Esta violencia

puede dejar o no marcas evidentes y en los casos más extremos puede dejar secuelas y hasta llevar a la muerte.

El proceso de desarrollo saludable del niño y del adolescente está, en muchos casos, a merced de situaciones que no se explicitan, como la de la violencia sexual, que acarrea secuelas dramáticas para su desarrollo.

A la violencia sexual la preceden otros tipos de violencia, como la negligencia, el abandono y la exposición. Según Faleiros (2004), existe también la violencia simbólica, que es la creación de inferioridad y que se relaciona con la humillación, la exclusión y el prejuicio, entre otros sentimientos.

La violencia sexual contra niños y adolescentes se encuentra en todas las clases sociales y culturas. Datos del informe acerca de la situación de la infancia de UNICEF (2006) estiman que cerca del 20 % de las mujeres y del 10 % de los hombres del mundo han sufrido abuso sexual durante la infancia. En general, la violencia sexual involucra a muchos actores, ya que está atravesada por relaciones subjetivas y objetivas y por condiciones que la facilitan, como los rituales de abuso con escenario, horario, personas presentes y hasta con consentimiento familiar.

Según Faleiros (2001), se puede definir a la explotación sexual como todo tipo de actividad en la que una persona usa el cuerpo o la sexualidad de un niño o de un adolescente para obtener una ventaja o provecho de carácter sexual, implícito o no, sobre la base de una relación de poder o de pago, con o sin coerción física o psicológica y que comprende algún tipo de ganancia financiera para el adulto.

Es muy difícil enfrentar el problema del abuso sexual intrafamiliar de niños y adolescentes, por su carácter familiar, doméstico, privado y criminal y, en el caso de la explotación sexual, por ser ilegal, clandestina, comercial y articulada en redes. En Brasil la cuestión se hace más compleja a causa de la connivencia policial, del miedo y del silencio de las víctimas y de los testigos y de la impunidad de los agresores (Cecria, 2008).

La violencia sexual –en sus formas específicas de abuso y de explotación sexual– se ve envuelta por una forma de silencio que atraviesa a la familia, a la comunidad y a la propia red de atención.

El abuso y la explotación sexual son fenómenos de naturaleza y procesos distintos, aunque se encuentren unificados, en términos jurídico-legales, en el término “violencia sexual”. La dificultad se acentúa por la participación directa o indirecta de una red de explotadores que, por su clandestinidad, impide el acceso de los educadores sociales de calle, así como de los investigadores. Desde el punto de vista de su visibilidad territorial en la ciudad, la violencia sexual se instala en una red que es prácticamente invisible.

Existen indicios de que la explotación sexual ocurre también en espacios privados, inclusive familiares, lo que implica aún más dificultades de acceso y explicitación. En el contexto del uso de drogas, en que la criminalización se agrava por la actuación del tráfico, las resistencias a su abordaje se tornan prácticamente insalvables, salvo aquellas realizadas por educadores sociales, en la perspectiva de la reducción de daños.

Las mayores dificultades para el abordaje de la explotación sexual están vinculadas con la articulación competente de una red clandestina y algunas veces criminal en contraposición a una red estatal y regulada que actúa desarticulada en la atención (en forma conceptual y operativa). La invisibilidad en la ciudad es una dificultad en el abordaje de la explotación sexual.

Existe una trama en las relaciones que se establecen entre los actores explotadores y los niños victimizados. El reclutamiento puede ocurrir en los semáforos de la ciudad donde se ve

a niños vendiendo caramelos y hasta en la puerta de las escuelas. Distintos lugares que facilitan el acceso del adulto explotador, que puede ser alguien de la propia familia. Descubrir los meandros de esos lugares no es tarea fácil e implica riesgos para quien ose traer a la luz a los actores que intervienen en ese perverso comercio.

Algunas acciones se implementaron, como el *disque denuncia* (100), con amplia divulgación en los medios impresos, sonoros y visuales (carteles, letreros en ómnibus, campañas educativas). Buscan, en especial, la inhibición de la explotación sexual que se produce a causa del turismo sexual. Las campañas educativas se dirigen hacia los extranjeros que viajan a Brasil por trabajo o por placer. Se informa con claridad que la explotación sexual es un crimen, tanto para quien la ofrece como para quien contrata los servicios.

El tema fue trabajado por periodistas y cineastas, entre otros, excediendo a los académicos. En 1992, el periodista Gilberto Dimenstein escribió *Meninas da noite*. En ese libro retrata la ruta del tráfico de niñas en la Amazonia. Habla sobre la cautividad de niñas esclavas. El cine es otra forma de abordar el tema. En 2006, Rudi “Foguinho” Lendman produjo el filme *Anjos do Sol*. La película muestra a una niña de 12 años que es vendida por su familia a un traficante que organiza remates de vírgenes. En estos dos ejemplos, se revela la trayectoria cruel de niñas que son desterradas de su ambiente conocido y las contradicciones de un lugar que debería ser de protección y seguridad, como la casa y la familia, que pasa a ser el lugar de la amenaza.

Estos relatos ilustran la dimensión humana en su proceso de deshumanización estructural. ¿Cómo emprender el proceso del conocimiento de sus derechos por parte de los niños y adolescentes en este ambiente contradictorio? Enseñar sobre el estado de derecho se enfrenta a la realidad de su negación por la condición de precariedad y exclusión.

La vulnerabilidad tiene a su favor la necesidad de la subsistencia económica de los adolescentes en situación de calle y de explotación sexual, que se agrava por la imposibilidad de retornar a casa, en muchos casos por la amenaza del abuso intrafamiliar, del tráfico o de otras formas que les dejan la calle como la única alternativa.

La necesidad económica está en el ADN de la cadena de explotación sexual; esta no se revela solo en la situación de calle, sino en el seno familiar. Existen casos en los que la madre o el padre negocian a sus hijas o hijos a adultos de la comunidad o de otros lugares. Lo hacen a cambio de favores, cestas de alimentos u “ollas”. Esta situación solo se descubre por la denuncia de vecinos, por los agentes de salud o, en casos extremos, por la salud pública. Cuando estas situaciones llegan a la atención de la red de salud es porque ya se encuentra en avanzado grado de abuso y explotación (embarazo, enfermedades de transmisión sexual, etc.).

En este escenario, se manifiesta el aspecto económico en la mediación de las relaciones de uso e intercambio. El cuerpo del niño y del adolescente pasa a ser fuente de renta y no más una existencia que se revela en su plenitud como un potencial para vivir y para ser. Es una fase de la dimensión pública de la corporeidad, vivida en un ritual que le niega a esta generación del presente lo que le es más básico: ser niño y descubrirse como tal en lo lúdico. El juego libre, necesidad fundamental en el proceso de desarrollo saludable, se sustituye por la experiencia de la violación del cuerpo.

En lugar de la muñeca y de las bolitas, de los juegos que componen el repertorio del aprendizaje necesario para una vida más plena, se le acorta la infancia. Ese niño descubre temprano en su cuerpo la vivencia del derecho atropellado en su base. Un cuerpo atravesado por la exclusión económica que se revela en la comercialización de las fantasías de un adulto en una perversa relación de poder y de mercado.

La experiencia del abuso y de la explotación sexual imprime secuelas que se harán presentes a lo largo del desarrollo del niño y del adolescente. Desde el punto de vista subjetivo, las marcas perduran y delinear el aprendizaje del cuerpo como objeto para ser vendido. La escuela deja de ser el espacio para sus descubrimientos y, en algunos casos, se usa como el lugar del reclutamiento.

La complejidad del fenómeno exige una lectura interdisciplinaria para no correr el riesgo de la simplificación. La relación no es causal, es decir, no siempre la precariedad económica genera la violencia sexual contra niños y adolescentes. Esta va más allá de la clase social, de la etnia, la raza o el género y se manifiesta en diferentes realidades. Es necesario hacer una distinción que se vincula con cuestiones económicas, más allá del abuso sexual que se practica en diferentes realidades. La explotación y el tráfico de niños y adolescentes con fines comerciales se producen en situaciones de exclusión socio-económica. Este aspecto genera otras problemáticas que demandan diálogo con la Responsabilidad Global.

Interconectar el estudio de la Responsabilidad Global (RG) con la vida cotidiana de hoy es un desafío humano y científico. Salir del nivel de la abstracción y aproximarlos al flujo social, económico y humano dentro y sobre los procesos sociales, históricos, humanos y económicos, de manera de entender que somos personas interligadas a diferentes geografías, culturas y momentos históricos. No es posible hablar de la RG sin tomar en cuenta las microrrelaciones de la vida en sociedad, pues ¿quién responderá localmente por los riesgos de perder generaciones de niños y adolescentes victimizados en sus ciudades o en el campo? ¿Cómo medir en lenguaje económico el dolor y el sufrimiento en un período de la vida que debería estar ocupado por la experiencia lúdica? ¿Cómo podrán insertarse en el mundo adulto, con un alto grado de exigencia de competencias y habilidades, cuando su crecimiento está comprometido?

Estas cuestiones convocan a la aproximación de la RG al mundo infante-juvenil como lugar de expresión concreta de las cadenas productivas. La dimensión práctica de la RG debe encarar las condiciones inicuas de la violencia y de la explotación sexual con fines comerciales.

No es fácil traer a la luz a un fenómeno que durante la historia de la civilización ha sido tratado como algo restringido al espacio privado. La ley del silencio perduró por siglos y aún está presente, enredando la trama del sometimiento de niños y adolescentes. Las consecuencias de la violencia impactan en el desarrollo saludable en su dimensión más micro, es decir, la víctima presentará secuelas psicológicas por el resto de su vida. El sufrimiento subjetivo tiene un dato objetivo en la vida en sociedad. Es posible deducir que será un adulto con lagunas afectivas, con déficit en áreas que podrán comprometer su desempeño afectivo, relacional y profesional. La RG tendrá que salir de la abstracción del discurso “sobre” para encarnar su compromiso con la generación que está en riesgo en el presente.

Discusión final

Por lo general, cuando ocurren eventos de violencia sexual, abuso y explotación sexual contra niños y adolescentes, crímenes y otros tantos gestos crueles contra la dignidad humana, se busca castigar a los culpables y mitigar los dolores de las víctimas. El castigo es fundamental, pero con esto no se agota el compromiso. El deber es evitarlos en el corto plazo y asumir sus consecuencias en el largo plazo.

La cuestión de la violencia infantil no se reduce a su aspecto subjetivo, sino que existe un dato objetivo que aparece en la perversa desigualdad económica y social. Por otra parte, la

diferencia estructural entre el abuso y la explotación reside en que esta última está mediada por la cuestión económica.

El agente histórico y económico está siempre atento y receptivo en relación con los riesgos y las posibilidades del contexto. No queda inerte frente a sus problemas y desafíos. Al ejercer sus elecciones, hoy genera impactos buenos o malos para el futuro.

Es inexorable la articulación entre elecciones justas y egoístas, entre el corto y el largo plazo, entre compromisos responsables y deseos individuales. La historia colectiva y la individual siempre tuvieron y tendrán esos dilemas. No es diferente en relación con la violencia sexual.

La decisión entre uno u otro camino en los rumbos del enfrentamiento a la violencia sexual contra niños y adolescentes hace repensar lo que es Responsabilidad Global. El contexto donde ocurre la violación del derecho del niño y del joven tendrá que salir de la dimensión privada para debatirse en el espacio público. Mientras sea encarada como algo que se ubica en la micro-esfera de las relaciones no existirá un proceso de conciencia y de acción. La superación de esa perversa realidad tendrá que darles voz a las víctimas de una sociedad que estimula el silencio y el mantenimiento de patrones opresores. La desigualdad en el acceso a los bienes y servicios perpetúa la naturalización del fenómeno como una alternativa más de renta para una familia pobre.

Es una ecuación de difícil resolución que opaca a la Responsabilidad Global, pues esta puede caer en la retórica. ¿Cómo explicar que un niño se enrede en ese perverso camino sin la presencia de un adulto abusador? Una sociedad que se preocupa cada vez más por los destinos del planeta tendrá que garantizarles a las generaciones del presente un desarrollo más saludable. Los pactos internacionales (como las convenciones de derechos) y los marcos regulatorios, en especial ISO 26.000, exigen la no utilización de mano de obra infanto-juvenil en la cadena de producción. Es primordial recuperar lo que está escrito en los documentos y darle vida a la letra en el enfrentamiento real a la peor forma de trabajo infantil: la explotación sexual para fines comerciales.

En este sentido, este ensayo se propuso reflexionar acerca de la RG desafiándola a su salida del discurso hacia la práctica. El flujo social, económico y humano dentro y sobre los procesos sociales, históricos, humanos y económicos muestra que somos personas interrelacionadas con diferentes geografías, culturas y momentos históricos. No se puede hablar de la RG sin prestarles atención a las microrrelaciones de la vida en sociedad. Es real la situación de vulnerabilidad y riesgo que sufren niños y adolescentes víctimas de los malos tratos que reciben desde su más tierna edad.

En la actualidad, vivimos en la paradoja de la sociedad que contempla de forma permisiva la violencia sexual contra niños y adolescentes. El análisis de Pellegrino⁴ acerca de la violencia puede contribuir a entender lo que ocurre. El autor dice que “a partir del trabajo, exigido por la sociedad, se establece un pacto social que, a semejanza del pacto edípico⁵, tiene que tener doble mano”. Eso es lo que garantiza la dignidad del trabajador y de su familia.

Las transformaciones que ocurrieron en el mundo del trabajo no respetan los derechos elementales del trabajador y rompen la relación de solidaridad, lo que lleva a la ruptura del pacto social. Se produce un ambiente que facilita la creación de un clima de corrupción de los valores contrapuestos a aquellos que podrían cimentar la cohesión social al fortalecer los lazos de pertenencia.

La ruptura del pacto social se hace evidente por el debilitamiento de la responsabilidad de los diferentes actores sociales. De acuerdo con Pellegrino (1983), el trabajo le permite a cada uno establecer un pacto social con la sociedad y, al quebrarlo, el humano se deshumaniza por sus impulsos primitivos (pre-edípicos) liberados tras la ruptura del pacto social⁵.

El análisis de la violencia inspirado en Pellegrino⁶ permite inferir que, a partir de la ruptura del pacto social, se produce la reedición pre-edípica de los impulsos parricidas e incestuosos. Estos se rigen por el principio del placer, al no existir la referencia de una realidad que le pondría trabas a la acción que ultraja y violenta a los niños y adolescentes. Por el contrario, se legitimaría la naturalización de la violencia sexual estimulada por un ambiente permisivo, con la corrupción de los valores y una frágil cohesión social.

¿No sería esa corrupción de los valores y la frágil cohesión social un ambiente que facilitaría la violación de los derechos infanto-juveniles? En especial en lo que se refiere a su forma más perversa que es la violencia y la explotación sexual. El destino de esa generación denuncia implicancias irreversibles en caso de que se perpetúe un cuadro de omisión frente a esa realidad. El asunto no se reduce al aspecto subjetivo, sino que existen datos objetivos que aparecen en la perversa desigualdad económica y social. La diferencia estructural entre el abuso y la explotación, fenómeno que se limita a la cuestión económica, exige que las cadenas productivas tomen posiciones que delineen las relaciones en el mundo del trabajo.

Para garantizar un mundo posible, es necesario cuidar a las generaciones presentes que se encuentran en situación de riesgo y vulnerabilidad. La RG considerada como un flujo temporal de compromisos crea una visión esquemática que puede ser aplicada en diferentes contextos, desde la contaminación de los ríos hasta el abuso y la explotación de los niños. Este flujo temporal de responsabilidades se rompe con cada niño que sufre abuso o explotación. Más que un contrato social entre grupos y generaciones, tenemos contratos éticos para desarrollar acciones responsables con el presente y con el futuro.

La articulación de la Responsabilidad Global exige la aproximación a la vida cotidiana del niño y del joven al tener como bandera el destino de las generaciones futuras. Parafraseando a Milton Nascimento⁷, en la violencia sufrida “ya podaron sus momentos, desviaron su destino, su sonrisa de niño, cuantas veces se escondió. Pero se renueva la esperanza, cada día hay una nueva aurora”. Esa sí será una Responsabilidad Global encarnada que permitirá la creación de otros ritos para superar la violencia contra niños y adolescentes: “Y hay que cuidar del brote, para que la vida nos dé flor y fruto”.

Por último, para no incurrir en la contradicción de explicar a la RG como un flujo temporal de compromisos restringido a la abstracción de conceptos, se crea una visión esquemática pasible de ser aplicada en diferentes contextos. La explotación de los niños (vamos a llamarla C) genera impactos en el futuro (hoy es t_0 y el futuro es t). Otros actores de este flagelo son los usurpadores (nombrados con la U) y los funcionarios públicos (nombrados G). Si C sufre en t_0 los abusos de U, ocurrirán consecuencias en t . Además del aspecto ético y civilizatorio de esforzarse por evitar el sufrimiento en t_0 , existen las consecuencias en la vida de los niños en t . De este modo, definimos que ser responsable de modo global significa esforzarse para mitigar el abuso que ocurre en t_0 y crear mecanismos de soporte social en t para los niños que sufrieron abusos, además, por supuesto, de crear mecanismos para castigar a los abusadores. Con esto se minimiza la probabilidad de nuevos abusos. Con la articulación de estas tres líneas estratégicas se crea, de forma simple y esquemática, una manera de caracterizar a los actores involucrados y, sobre todo, sus obligaciones en este tema. La mejor forma de construir la Responsabilidad Global es conectando a las personas con el tema y explicando de forma simple y clara las obligaciones de cada una. Las sociedades modernas son amplias, segmentadas y complejas. Articularlas no será un esfuerzo pequeño, pero con valores y principios éticos enunciados con claridad es más fácil el ejercicio del control de las situaciones de violación de los derechos de los niños y de los jóvenes. Al retomar el análisis de Pellegrino

(1983) acerca de la violencia, es un desafío pensar y actuar en cómo crear condiciones que faciliten el pacto social. Un asunto que se sitúa en la aproximación de la Responsabilidad Global a las condiciones concretas de la producción de la vida material para superar la violación de los derechos de los niños y de los jóvenes.

Recibido: 04/05/12. Aprobado: 12/07/12

NOTAS

- ¹ En adelante, en algunas ocasiones se utilizará la sigla RG.
- ² Esta parte del texto recupera investigaciones coordinadas por la autora sobre el tema durante los últimos 20 años. Ellas son: Indicadores para o combate ao abuso e exploração sexual e ao uso de drogas (Castro, et ál., 2008); Crianças e Adolescentes em Situação de Rua: tecendo uma rede de proteção integral do direito à convivência familiar e comunitária; Relatório Tráfico de Mulheres, Crianças e Adolescentes para fins de exploração sexual no Brasil, supervisora técnica para la región Sudeste (Cecia, 2002); Construindo um Saber e Responsabilidade Social na Psicologia: O Conselho Tutelar em Foro (Castro, 2002); Exploração e violência contra crianças e adolescentes no ABCDMRR, Pacto Social (Castro, et ál., 2001).
- ³ Pellegrino, Helio. “Pacto edípico e pacto social e psicanálise da criminalidade brasileira: ricos e pobres”. Folha de S.Paulo, 11.09.1983; Matheus, Tiago Corbisier. “Inverno social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil”. en: Motta, Fernando C. Prestes; Caldas, Miguel P. (Org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- ⁴ “Según Freud, Edipo es la piedra angular de la estructura intrapsíquica y del proceso civilizatorio. El niño, en la vicisitud edípica, tiene que renunciar a sus pulsiones incestuosas y parricidas. Tiene que renunciar, por lo tanto, a la omnipotencia de su deseo y al principio del placer, adecuándose al principio de realidad. Esa renuncia se hace en nombre del temor, subordinado al amor. La solución al complejo edípico implica un pacto –una alianza– con el padre y con la función paterna. (...) El niño tiene que recibir, de Edipo, las herramientas esenciales que le permitan construirse como sujeto humano, con esto, él ama y respeta el pacto que hizo y, en esta medida, queda preparado para identificarse con los ideales y valores de la cultura a la cual pertenece” (Pellegrino, 1983, p. 5).
- ⁵ Pellegrino, 1983; Matheus, 1997.
- ⁶ Pellegrino, 1983.
- ⁷ Corazón de estudiante.

BIBLIOGRAFÍA

- Allsworth, J.E.; Zierler, S.; Iapane, K.L.; Krieger, N.; Hogan, J.W.; Harlow, B.L. “Longitudinal Study of the Inception of Perimenopause in Relation to Lifetime History of Sexual or Physical Violence” en *Journal of Epidemiology and Community Health* (1979), [S.l.], v.58, n.11, p. 938-943, 2004.
- Alves, Luiz Roberto; Castro, Dagmar Silva Pinto de; Nascimento, Anderson Rafael. “Culturas de cidadania e qualidade e sustentação da gestão: consenso e conflito no governo compartilhado” en *Anais do ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.
- Alves, Luiz Roberto. *Trabalho, cultura e Bem-comum (leitura Crítica Internacional)*. São Paulo, Annablume: Fapesp, 2008.
- Ashley, P. et ál. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo, Saraiva, 2002.
- Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 5 de outubro de 1988. 35ª ed. Atual. e ampl. São Paulo, Saraiva, 2005.
- Brasil. *Estatuto da Criança e do Adolescente (1990)*. Estatuto da Criança e do Adolescente: Lei n. 8069, de 13 de julho de 1990, Lei n. 8242, de 12 de Outubro de 1991, e Convenção sobre os Direitos da Criança. 4. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2003.
- Brasil. *Guia Escolar: Métodos para Identificação de Sinais de Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes*. 2ª Edição. Ver.E atual. Brasília, Secretaria Especial de Direitos Humanos e Ministério da Educação,

2004. 163 p.

- Brasil. *Plano nacional de enfrentamento da violência sexual infanto-juvenil*. Ministério da Justiça. Secretaria de Estado de Direitos Humanos/Departamento da Criança e do Adolescente. Brasília: MJ/SEDH/DCA, 2001.
- Calame, Pierre (Org.). *Por uma governança mundial eficaz, legítima e democrática*. Cadernos de Proposições para o século XXI. Aliança para um mundo responsável, plural e solidário. São Paulo, Polis, 2002. (Cadernos de Proposições para o Século XXI, 7)
- Carroll, A. "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct" en *Business and Society Review*, n. 38, p. 268-295, 1999.
- Castro, Dagmar Silva Pinto de Castro; Anderson, Rafael Nascimento e Judith Zuquim et ál, *Relatório Crianças e Adolescentes em Situação de Rua: tecendo uma rede de proteção integral do direito a convivência familiar e comunitária – Gde ABC Integrado*, Fundação Projeto Travessia, Universidade Metodista de São Paulo, 2009.
- Castro, Dagmar Silva Pinto de Castro; Anderson Rafael Nascimento; Judith Zuquim, et al, *Relatório Indicadores para o combate ao abuso e exploração sexual e ao uso de drogas S.A.-Gde ABC*, 2008, mimeo.
- Castro, Dagmar Silva Pinto de Castro; Renato Alves et al. *Relatório Pacto Social – Violência Sexual, Abuso e Exploração Sexual – ABCDMRR*, Criança Prioridade Um, 2001, mimeo.
- Castro, Dagmar Silva Pinto de. *Construção de um saber e responsabilidade social na psicologia : o conselho tutelar em foro*. 2002. Tese. (Doutorado em Psicologia) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- Cecria – Pestraf – Relatório Nacional Brasil – *Exploração, violência e tráfico de crianças, adolescentes e mulhere*", Dagmar Silva Pinto de Castro, supervisora técnica sudoeste, coord. Nacional – Brasil, Cecria, Maria Lúcia Leal et al, 2002.
- Cecria – *Relatório Violência Sexual contra crianças e adolescentes – PNAD 2007/2008* Cecria.
- Dowbor, Ladislau. "A crise financeira sem mistérios" en Disponível em: <<http://dowbor.org>> Acesso em 09 fev. 2009.
- Faleiros, Eva Teresinha Silveira. *Repensando os conceitos de violência, abuso e exploração sexual de crianças e de adolescentes*. MJ-SEDH-DCA/UNICEF/VISÃO MUNDIAL/CECRIA, 2000.
- Faleiros, Vicente de Paula. Faleiros, Eva Teresinha Silveira (Coord.). *Circuitos e curtos-circuitos – atendimento, defesa e responsabilização do abuso sexual contra crianças e adolescentes*. Veras Editora, 2001.
- Faria, A.; Sauerbronn, F. F. "A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica" en *Revista de Administração Pública*, p. 7-33, v. 42, n.1, jan/mar, 2008.
- Fischer, Tania. "Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas: Aprendendo com Fragmentos e Reconfiguração do Local". En _____ (org.). *Cidades Estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- Fundenberg, D. & Tirole, J. (1991). *Game Theory*. Cambridge, MIT Press.
- Garriga, E. & Melé Source, D. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 1/2, Building Ethical Institutions for Business: Sixteenth Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN)(Aug., 2004), pp. 51-71, Published by: SpringerStable URL: <http://www.jstor.org/stable/25123282> Accessed: 31/10/2010, 12:20
- Griesse, Margaret. "Responsabilidades Sociais", en Bird, F. & Griesse, M. A. (Eds.) Piracicaba, Editora UNIMEP, 2002 (translation of selected English papers from a series of books published by Palgrave-MacMillan into a new publication in Portuguese), 2006.
- Griesse, Margaret. "Responsabilidades Sociais: práticas de empresas internacionais na América Latina" en Bird, F. & Griesse, M. A., Piracicaba, Ed. UNIMEP, 2007.
- Lima Vaz, Henrique C. *Antropologia filosófica I*. São Paulo, Loyola, 2000 (Coleção Filosofia).
- Matheus, Tiago Corbisier. "Inverno social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil" en: Motta, Fernando C. Prestes; Caldas, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.
- Maus Tratos contra Crianças e Adolescentes: Proteção e Prevenção - Guia de Orientação para Profissionais de Saúde*. Abrapia, Petrópolis, 2002.
- Melo Neto, F. P.; Froes, C. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – a administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed, 1999.
- Moretti, S. L. do A.; Campanário, M. de A.. "Para sair da zona de conforto: análise bibliométrica dos artigos sobre responsabilidade social empresarial - RSE na ENANPAD" en *Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração, 1.*, 2008, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 08 abr. 2009.
- Pellegrino, Helio. "Pacto edípico e pacto social e psicanálise da criminalidade brasileira: ricos e pobres" en *Folha de S.Paulo*, 11.09.1983.
- Pindyck, R.S., & Rubinfeld, D. L. (1994). *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books.

- São Paulo. Plano Estadual de enfrentamento à violência sexual contra crianças e adolescentes. I Seminário Pacto São Paulo, 2001.*
- Selsky, J. W.; Parker, B. “Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice” en *Journal of Management*, v.1, n. 6, p. 849-873, 2005.
- Shaw, B.A.; Krause, N. “Exposure to Physical Violence During Childhood, Aging, and Health” en *Journal of Aging and Health*, v.14, n. 4, p.467-494, 2002.
- Singer, P. “Alternativas da Gestão Social diante da crise do trabalho” en Rico, E. M.; Raichelis, R. (Orgs). *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo, EDUC-IEE, 1999.

PENSAMIENTOS DE JOHN WESLEY
Iniciador del Movimiento Metodista

El trabajo, el esfuerzo y la frugalidad como estilo de vida

Una religión social¹

“...Ni nuestra propia justicia exterior o interior es la base de nuestra justificación. La santidad del corazón, así como la santidad de vida, no es la causa sino el efecto de ella.

Nadie puede poner otro fundamento sin convertirse en adversario de Cristo y su evangelio: únicamente la fe. La fe, aunque necesariamente produce ambas, no incluye ni las buenas obras ni la santidad...

Tampoco la causa de nuestra aceptación es nuestra santidad, ya sea de corazón o de vida, sino únicamente nuestra fe; fe en oposición a la santidad y a las buenas obras.

(En) el evangelio de Cristo... no hay una religión solitaria. ‘Santos solitarios’ es una frase tan inconsistente con los evangelios como ‘adúlteros santos’. El evangelio de Cristo no reconoce otra clase de religión sino una religión social; no otra santidad sino social. ‘La fe que trabaja por el amor’ es la anchura, la longitud, la profundidad y la altura de la perfección cristiana...

‘Este mandamiento recibimos de Cristo, que quien ama a Dios, ame también a su hermano’; y nosotros manifestamos nuestro amor ‘haciendo el bien a todos los hombres, especialmente a los de la familia de la fe’. En verdad quienquiera que ama a su hermano, no únicamente de palabra, sino como Cristo lo amó, no puede sino ser ‘celoso en buenas obras’. Siente en su alma un ardiente y turbador deseo de darse y ser dado por ellos. ‘Mi Padre’ dirá ‘hasta ahora obra, y yo obro’. Y en todas las oportunidades posibles ‘va haciendo bienes’, como su Maestro.

Este, entonces, es el camino: Caminad en él quienesquiera ustedes sean, que han creído en su nombre. Ustedes saben: ‘nadie puede poner otro fundamento que el que está puesto: Jesucristo.

Ustedes han sido ungidos por el Espíritu Santo, que les enseñó a renunciar a cualquier otra o más lata perfección que la ‘fe obrando por amor’; fe celosa de buenas obras; que, ‘según tengamos oportunidad, hagamos el bien a todos los hombres’”.

¹ Citado de Wesley, J. *Obras*. Franklin (Tennessee), Providence House Publisher, 1996, Tomo IX, pp. 237, 239-240.

INVENIO

NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE COLABORACIONES

1. Todos los trabajos deben ser inéditos, salvo caso de excepción aprobada por el Consejo de Redacción de INVENIO, y mediando la autorización del anterior editor, con constancia a la vista presentada al Secretario de Redacción de INVENIO, teléfono: 54-341-4499292 o al 54-341-4261241; e-mail: publicaciones@ucel.edu.ar o bien a: daroswr@yahoo.es
2. Las colaboraciones serán sometidas a una evaluación preliminar por parte del Consejo de Redacción, el cual designará los evaluadores anónimos, expertos en el tema. Todo original será sometido al proceso de dictamen por pares académicos (especialistas), preferentemente bajo la modalidad doble ciego. La evaluación tendrá en cuenta la relevancia del tema, la calidad de la argumentación o prueba si fuese el caso, y la adecuación de la bibliografía citada. Los evaluadores se expresarán críticamente mediante un dictamen que expresará la sugerencia de la publicación sin modificaciones, o bien con modificaciones a criterio del autor del artículo o del dictaminador; o bien como no publicable.
3. El Consejo de Redacción de INVENIO, realizada la evaluación anónima de asesores académicos, se reserva el derecho de aprobar los trabajos para su publicación o rechazarlos y de determinar en qué número y sección habrán de publicarse. El Consejo, una vez en posesión de las respectivas evaluaciones, procederá a confeccionar el informe final sobre el cual se fundamentarán las decisiones por tomar: *a)* aprobación; *b)* solicitar modificaciones al/los autor/es; *c)* rechazo. Si la colaboración fuese rechazada, el autor recibirá el informe que produjo tal decisión. En ese caso, el autor podrá apelar la medida fundamentando su disconformidad.
4. La publicación, una vez aprobada por la Dirección y por el arbitraje anónimo de pares asesores, se realizará sin cargo para los autores; cada autor recibirá gratuitamente 3 (tres) ejemplares de la revista donde aparece su artículo. Los autores ceden el derecho de autor por el hecho mismo de que se haya publicado en INVENIO.
5. Las colaboraciones deben ser entregadas conjuntamente en soporte papel y soporte informático, ambos con las siguientes condiciones:
 - a) Texto del artículo (incluyendo notas y bibliografía) impreso en hojas tamaño A4 simple faz, insertando los gráficos, mapas, tablas y cuadros si los hubiere, en lo posible en Word, Times New Roman, punto 12, interlineado sencillo. Los materiales entregados por los autores no serán devueltos. Los artículos no deberían superar las 15 páginas.
 - b) Resumen o compendio del artículo, con un máximo de cien (100) palabras, después del título del artículo y del nombre del autor. Se agradecerá el aporte de la terminología técnica de la disciplina en idioma inglés para facilitar la tarea de traducción del abstract.
 - c) Currículum del autor o autores, cien (100) palabras como máximo por cada uno, impreso en hoja tamaño A4 simple faz y aparte.
6. La bibliografía (referida a Internet, artículos y libros) se redactará siguiendo estos ejemplos:
 - García, Walter. "Equivocidad de la autonomía y los fines de la educación" en *Thèmes* (Burdeos, Francia), revista (o página) on line: <http://perso.wanadoo.fr/b.p.c./> Année 2002, VII, (10/12/04)
 - Miles, Simon. "Charles Darwin and Asa Gray Discuss. Teleology and Design" en *Perspectives on Science and Christian Faith*. 2001, Vol. 53, n° 3, p. 197. (En la bibliografía final, se cita el inicio y final de páginas del artículo: pp. 197-233).
 - Darwin, Charles. *The Correspondence of Charles Darwin*. Cambridge, University Press, 1993.

Secretaría de Redacción de INVENIO

Consejo Editorial Académico (continúa)

Dra. Denise Giacomo	Nutricionista. Doctora en Salud Pública. Catedrática e Investigadora. UNIMEP, Brasil.
Dr. Roberto A. Miranda	Catedrático e Investigador. UNR. CONICET.
Dra. María de los Ángeles Sagastizabal	Investigadora CONICET.
Dra. Ana M. Romano Carrão	Doctora en Ciencias Sociales. Magister en Administración. Piracicaba, Brasil.
Dr. Ernesto Gore	Doctor por la UBA. Master of Sciences (Oregon, EE.UU). Profesor visitante de Harvard University y en el ESCP y AEP de París. Catedrático en la UdeSA.
Dra. Vênia Leandro Merhi	Nutricionista. Doctora en Ciencias Médicas. Catedrática e Investigadora en la Universidad Metodista de Piracicaba, Brasil.
Mg. André Sathler Guimarães	Economista. Magister en Gerenciamiento de Sistemas. UNIMEP, Brasil.
Dr. Santiago Gastaldi	Economista. Catedrático UNRC.
Mg. Emilio A. Amstalden	Maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad Metodista. Piracicaba. Brasil.
Dr. Rodolfo Rossi	Dr. en Ciencias Económicas. Ex presidente del Banco Central. Argentina. ESEADE.
Dra. Teresa Cauzzi	Doctora en Historia. Investigadora. Directora de Centros de Investigación.
Dr. Ivo Sarjanovic	Economista. Vicepresidente de World Trading Unit (Cargill International). Ginebra. Suiza.
Dr. Mario Saccone	Doctor en Jurisprudencia. Director de Carrera de Posgrado: Facultad de Derecho (UNR). Miembro de la International Fiscal Association.
Dra. Cristina Elgue	Ex Decana de la Escuela de Lenguas, UNC. Directora de posgrado.
Dra. Claudia R. Cavaglieri	Doctorada en Ciencias, São Paulo, Brasil. Posdoctorado en Southampton, Inglaterra.
CPN Enrique Lingua	Contador Público Nacional (UNR). Coordinador del Comité Impositivo-Previsional y Asesor Impositivo de la Bolsa de Comercio de Rosario.
Dr. Gustavo Romero	Doctor en Física. Investigador del CONICET. Presidente de la Asociación Argentina de Astronomía



UNIMEP - Universidad Metodista de Piracicaba



La Universidad del Centro Educativo Latinoamericano integra una Institución Evangélica Metodista al servicio de la comunidad desde 1875. La UCEL tiene su origen en la iniciativa del Pastor Thomas B. Wood, destacado educador y ministro de la Iglesia Metodista en la Argentina, quien se propuso fundar una escuela moderna hacia 1871. La misma abrió sus puertas el 28 de mayo de 1875 conducida por las maestras Louise Denning y Jennis Chapin, con el respaldo activo del Pastor Wood, y así se inició el actual Centro Educativo Latinoamericano. Por más de un siglo la institución fue creciendo y en el año 1993 inauguró sus cursos la Universidad.

UCEL es una universidad joven pero sus raíces se nutren en una historia educacional de prestigio. UCEL trata de hacer honor a esa tradición y procura brindar a sus estudiantes la mejor vía y las más actuales herramientas para encarar con seriedad y solvencia los desafíos que se vislumbran, ante el vértigo de los cambios extraordinarios en la tecnología aplicada al desarrollo de los pueblos. La misión consiste en abrir, recorrer y enseñar las buenas sendas que llevan hacia un futuro promisorio.

Universidad del Centro Educativo Latinoamericano con autorización definitiva otorgada por el decreto N° 979/07 de acuerdo con la Ley 24.521 de Educación Superior

Av. Pellegrini 1332 - S2000BUM Rosario - Argentina

Internet: www.ucel.edu.ar / e-mail: sec@ucel.edu.ar