



Construcción de escenarios estratégicos en las pequeñas y medianas empresas venezolanas. Hacia una lógica de la responsabilidad social empresarial

Sixto J. Tovar V¹
Yeisy C. Guarate C²
Mariely Ramos P³

1Magister en Administración, Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Docente Ciclo Básico. Investigador del Centro de investigación en Sociedad, Economía y Transcomplejidad (CISSET) y del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), de la Universidad de Carabobo. Venezuela. sixtotovar@gmail.com

2Doctora en Enfermería Salud y Cuidado Humano. MSc. En Enfermería en Salud Reproductiva. Docente del Departamento Básico de Enfermería. Investigadora activa del Grupo de Investigación Teoría y Práctica en Enfermería (GITyPE) de la Unidad de Investigación en Enfermería (UNIVE) de la Escuela de Enfermería de la Universidad de Carabobo. Venezuela. ycguarate@hotmail.com

3Doctora en Ciencias Médicas. MSc. en Bioética. Especialista en Salud Ocupacional. Médico. Docente investigadora del Dpto. de Salud Mental, Escuela de Salud Pública y DS. Universidad de Carabobo. Director Médico de Todo Salud Consultoría Integral. C.A. Venezuela

RESUMEN

El presente trabajo intenta analizar la aplicación de la responsabilidad social empresarial dentro las pequeñas y medianas empresas (PyMES) venezolanas a través de la lógica de la construcción de escenarios estratégicos. Para ello se reflexiona sobre la posibilidad de aplicación de escenarios estratégicos en las PyMES venezolanas; y si la aplicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) es posible dentro de la lógica de estos escenarios estratégicos. A tales efectos, se desarrolló una investigación documental, con alcance exploratorio y orientación hermenéutica. Se concluyó, a partir de la revisión de los tratadistas y el análisis heurístico que: Los escenarios estratégicos empleados por el sector gubernamental y la gran empresa pueden ser aplicados por la PyMES, partiendo de acciones fundamentadas en cooperación y/o alianzas. Por otro lado, la RSE puede manejarse bajo el imperativo de los escenarios estratégicos, contribuyendo finalmente con una sociedad más justa y sostenible.

Palabras clave: escenarios estratégicos, PyMES, responsabilidad social empresarial

Construction of strategic scenarios in small and medium Venezuelan enterprises. A logical of corporate social responsibility

ABSTRACT

This paper attempts to analyze the implementation of corporate social responsibility within small and medium Venezuelan enterprises (SMEs) through the logic of building scenarios strategic. To do this, it reflects on the possibility of implementing strategic scenarios in Venezuelan SMEs; and the application of corporate social responsibility (CSR) is possible within the logic of these strategic scenarios. For this purpose, documentary research, with exploratory scope and hermeneutical guidance was developed. It was concluded from the review of writers and heuristic analysis: the strategic scenarios used by the government sector and large enterprises can be applied by the SMEs, based on informed actions on cooperation and/ or alliances. On the other hand, CSR can be managed under the imperative of strategic scenarios, ultimately contributing to a more just and sustainable society.

Keywords: strategic scenarios, SMEs, corporate social responsibility.

Introducción

En los inicios del tercer milenio, las PyMES de los países en vías de desarrollo enfrentan en este quiebre civilizatorio un doble desafío; el primero, insertarse en el nuevo orden mundial impuesto por los países desarrollados, nuevo orden que ha recibido diferentes nombres según los autores, de esta forma para Bell (1976), es considerado sociedad postindustrial, Toffler (1980), lo denomina tercera ola, Lyotard (1987) postmodernidad y finalmente Drucker (1997) le cataloga como sociedad postcapitalista; pero independientemente del nombre que se le ha dado, es importante señalar que, éste representa un proceso de cambios donde la tecnología, la ciencia y la creatividad son clave para el éxito de inserción en este nuevo orden.

El segundo desafío, es vencer el anacronismo de los esquemas en lo que se construyó por muchos años una sociedad enfocada en el sector primario de la economía, o la explotación de recursos del suelo y subsuelo, contribuyendo a

la polaridad económica, ya que según Tunnderman (1998), los países en vías de desarrollo están dentro del 80% de los países que produce sólo el 20% del PIB mundial, mientras que el 20% de los países, llamados desarrollados, produce el 80% PIB mundial; pues la explotación de los recursos de la tierra sencillamente ha ocasionado, como afirma Oppenheimer (2014), una descompensación en los términos de intercambio.

Ahora bien, el nuevo orden mundial trae consigo una mayor competencia, sensibilidad e interdependencia de los mercados, cambios de preferencia y nuevo estado de conciencia de los consumidores, presiones de los grupos de influencia hacia conductas morales y éticas de las organizaciones de todo tipo y en particular las empresariales; sobre esto último Kliksberg (2008) manifiesta que:

(...) los consumidores vienen diciendo cada vez con más claridad que saben más, están dispuestos a pensar, y van a

utilizar cada vez más, en sus decisiones de compra, elementos éticos (...) las inversiones futuras de grandes fondos de pequeños ahorristas están teniendo cada vez más en cuenta la eticidad viendo en ella la garantía más importante de la confiabilidad. Exigen que los balances sean por lo menos triples: financieros, sociales, y ambientales. (p.11)

Este último aspecto sugiere que si las organizaciones empresariales deben ajustarse a procesos de cambios en lo externo y lo interno, es claro que estos cambios deben poseer un norte que permita cumplir además con una serie de demandas de la sociedad, ejemplo de ello es el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), amén de que dichas organizaciones empresariales se deben a la sociedad.

Ahora bien, todos estos aspectos tienden a aumentar los niveles de complejidad, incertidumbre y volatilidad que exigirán que las organizaciones empresariales terminen desechando los esquemas lineales de exploración del futuro propios de la modernidad, ya que sencillamente, a través de los esquemas lineales no será posible evidenciar rupturas, bifurcaciones y quiebres de tendencias; siendo necesaria otra forma de analizar y construir el futuro para la organización empresarial con una mayor posibilidad de anticipación y maniobra voluntarista, pero que en todo caso responda a los requerimientos de la sociedad actual.

Bajo esta óptica, el presente artículo pretende analizar la aplicación de la RSE dentro las PyMES venezolanas, a través de la lógica de la construcción de escenarios estratégicos, para ello se abordaron, en primer lugar, una reflexión teórica para responder si los escenarios estratégicos pueden ser una opción para el sector de la PyMES venezolanas en la inserción del nuevo orden mundial y, en segundo lugar,

reflexionar en cuanto a si la implementación de la RSE en las PyMES venezolanas es sostenible, a través de la lógica de dichos escenarios estratégicos.

Cabe señalar que el estudio se abordó en el marco de una investigación de tipo documental, de alcance exploratorio y bajo la orientación hermenéutica. Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación exploratoria pretende “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado...o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p. 91), tal señalamiento permite manejar mayores dimensiones o niveles de profundidad. Por otro lado, para Martínez (2009), “la hermenéutica tendría como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos...” (p. 101), aspecto abordado a través de la revisión documental de textos especializados, revistas científicas, físicas y/o electrónicas.

Escenarios estratégicos como opción para el sector de las pymes venezolanas en la inserción del nuevo orden mundial

Si bien es cierto que la preocupación por el futuro es tan antigua como el hombre y su abordaje cónsono con el desarrollo de las sociedades, pues el positivismo, con su opción determinista del futuro permitió trascender su carácter metafísico; no es menos cierto que este carácter determinista de los estudios del futuro encontraron posiciones antagónicas al intentar predecirlo; de esta forma el máximo representante de la escuela voluntarista del futuro, Godet (1999) expresa que:

Todos los que pretenden predecir o prever el futuro son unos impostores ya que el futuro no está escrito en ninguna parte: está por hacer. Felizmente, puesto que, sin esta incertidumbre, la

acción humana perdería sus grados de libertad y su sentido: la esperanza de un futuro deseado. Si el futuro fuera totalmente predecible y cierto, el presente sería insoportable: la certidumbre es la muerte. (p.1)

De esta forma el futuro no está escrito, está por construirse con acciones de los actores clave en el presente. Ello es reforzado por Bas (1999), al sugerir que el futuro no puede ser una reproducción del pasado sustentado en series históricas y endiosadas en las funciones lineales de tendencia secular, estudios econométricos, funciones demográficas, solo por mencionar algunas.

En la actualidad, los procesos de alta incertidumbre, volatilidad o caos afectan a las organizaciones empresariales venezolanas, cuyas fuentes de cambios surgen, en primer lugar, del sector externo producto del alto grado de interdependencia y efecto contagio de los mercados. En segundo lugar, de una altísima participación del gobierno en la actividad económica, en los que se visualizan regulaciones cambiarias, regulaciones de precios, destrucción sistemática y sostenida del tejido industrial en los tres últimos lustros, inflación galopante y contradictoria de cualquier lógica económica, dependencia y vulnerabilidad de la economía hacia el desempeño de los precios petroleros. En este sentido Penfold y Vainrub (2009) señalan:

El caso venezolano es un ejemplo extremo (...) la dependencia de la economía en el ingreso petrolero, la volatilidad del precio mundial del petróleo y la elevada participación del Estado en el quehacer económico se combinan para que las empresas deban desenvolverse en medio de condiciones de extrema incertidumbre, aunadas a barreras económicas y políticas cambiantes. Venezuela ha sido uno de

los mercados más turbulentos de América Latina (...) en mercados con estas características son muchas las empresas que mueren y solo algunas sobreviven. (p. 25).

A partir de lo anterior, resulta pertinente señalar que cualquier intento determinista de predicción técnica o pronóstico del futuro en términos de modelos lineales que se fundamente en proyecciones de series históricas de datos estadísticos, se queda corta ante la dramática complejidad del entorno venezolano.

En este orden de ideas, y contrariamente al futuro determinista, surgen los escenarios estratégicos, que consisten en la imbricación del análisis de anticipatorio y el pensamiento estratégico. Para Godet y Durance (2011) esto implica “una orientación estratégica y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno” (p. 35). Lo anterior significa que la construcción del futuro de la organización fundamentado en un escenario apuesta dentro de los posibles o probables, cimentándose en las diferentes estrategias de la organización, permitiendo con ello el posicionamiento de ésta en el mediano y largo plazo.

De manera desagregada, para Gabiña (1996), “Un escenario es la descripción de una situación futura y del camino de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura” (p. 361). Mientras que para Mintzberg y Brian (1998) “la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas...” (p. 51). De esta forma, la construcción de escenarios estratégicos puede dar cabida a apostar a construir futuro para la organización empresarial, en términos de inserción global, incremento de la competitividad, calidad, y sobre todo trascender hacia la aplicación de la RSE como clave gerencial.

Evidentemente, lo anterior requerirá un proceso donde participen los actores clave del proceso de cambio, de manera tal de trascender del ejercicio intelectual del análisis anticipatorio y estrategias hacia la consolidación del futuro, de hecho, Godet (ob. cit.), sugiere lo indicado anteriormente, al plantear “tres reglas de oro: anticipación, apropiación y acción” (p. 187); éstas constituyen los vértices del triángulo griego. Donde, la anticipación (escenario) se puede lograr a través de la acción (estrategia) pasando por la apropiación (voluntad). En otras palabras, la apropiación intelectual y afectiva generará la motivación y la movilización de tal forma que la anticipación se consolide finalmente en una acción eficaz, pues si el futuro no es producido por los propios actores sociales clave de las organizaciones, sencillamente no ocurrirá.

Por otro lado, el avance de los escenarios estratégicos como elemento de gestión en la construcción del futuro, es relativamente reciente si lo comparamos con otras disciplinas; se inicia con organizaciones gubernamentales y las grandes empresas. De esta forma, Van Der Heijden (1998), señala que la planeación por escenarios surgió en la fuerza aérea de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, para considerar opciones sobre la actuación del enemigo y las posibles respuestas. En la misma década, se introdujo en la planificación empresarial en la petrolera Royal Dutch Shell, con resultados espectaculares, lográndose la anticipación del alza de los precios del petróleo que siguió al conflicto Árabe – Israelí en 1973, en la llamada guerra del Yom Kippur, y su posterior caída al comienzo de la década de los ochenta.

Lo anterior implicó que la petrolera Shell mejorara su posición competitiva respecto al resto de la industria, no por su capacidad de predicción del futuro, pues como se mencionó este futuro no se puede predecir por la complejidad y turbulencia del entorno que generan rupturas o quiebres, sino por el análisis

de escenarios y estrategias, pues esto le permitió tener la capacidad para anticiparse a la fluctuación del precio petrolero y sencillamente prevenir, a través de estrategias preestablecidas y correctamente aplicadas en tiempo oportuno, lográndose el posicionamiento de la organización.

De la misma manera y en períodos recientes, las organizaciones gubernamentales y las grandes empresas, como por ejemplo: la automotriz, cauchera, microelectrónica, telecomunicación, bancos de inversión y, por excelencia la industria petrolera, emplean escenarios estratégicos para su desempeño en el mediano y largo plazo. Debe entenderse entonces que el empleo de los escenarios estratégicos sólo se produce en organizaciones de grandes dimensiones, tal vez por lo altamente especializado de esta herramienta de escenarios estratégicos, quizás por los altos costos derivados de los departamentos encargados en la organización, inversión en formación de los gerentes, departamentalización, entre otros costos asociados. Al respecto, Francés (1998) señala sobre los escenarios que: “Elaborarlos dentro de una empresa o para una sola, resultaría muy costoso. En Venezuela, empresas consultoras como Metroeconómica y Veneconomía han venido elaborando escenarios macroeconómicos para sus clientes desde hace varias décadas.” (p. 4).

En el caso específico de las PyMES venezolanas, una de las dificultades para la autonomía del manejo de los escenarios estratégicos, son los problemas asociados al financiamiento para cubrir sus costos de formación gerencial, obstaculizando incluso, la utilización de las tecnologías para el acceso a los nuevos mercados, la gestión de capital humano, las alianzas o pactos para elevar posición competitiva o aprovechar oportunidades; aspectos claves en la dinámica externa e interna del país y que refuerza el círculo vicioso de la baja orientación hacia la construcción de futuro o visión de largo plazo;

esto conlleva a desatender aspectos fundamentales de inserción en el nuevo orden mundial. Este panorama descrito, no dista mucho de lo que sucede en otros países del mundo, y así lo ratifica Páez (2005) al plantear:

Las características en términos de debilidades y fortalezas que presentan las PyMES venezolanas difieren muy poco de las encontradas en otras latitudes. De manera general se puede afirmar que entre los problemas comunes a todas las PyMES en el mundo destacan los referidos al financiamiento, las tecnologías, el acceso a mercados, las dificultades para contratar capital humano capacitado y los temas asociados a la gestión misma (...). El enfoque que sostenemos atribuye el peso fundamental a los encargados de la gestión de la empresa, sobre quienes recae la decisión de diseñar los sistemas, adquirir las tecnologías, gerenciar el capital humano y todos los asuntos referidos a la responsabilidad social de la empresa. Este punto de partida es el que, además, permite establecer acuerdos, compromisos y pactos con el objetivo de incrementar la productividad y, progresivamente, reducir inequidades en el acceso de todos a las oportunidades económicas. (pp. 11-12)

Tales aspectos están asociados además con el déficit en formación gerencial de sus directivos, a propósito de que estos son los mismos dueños o grupos familiares con escasa o nula formación en gestión estratégica, obligaciones legales y planificación financiera. Sobre esto es oportuno traer a colación los señalamientos de Beato y Poli (2008), quienes afirman:

Una característica típica de la pequeña y mediana empresa es la escasa especialización de sus directivos,

debido a que se ven obligados a realizar funciones administrativas, financieras, comerciales y técnicas. La cuestión relevante es la búsqueda de fórmulas para que la pequeña y mediana empresa tenga acceso a los conocimientos y técnicas especializadas sin perder su carácter de pequeña (...). Con respecto a la formación mínima que debe tener el equipo directivo –limitado en ocasiones a una única persona o a una familia–, la opinión generalizada es que tal formación debía incluir al mínimo tres tipos: gestión estratégica y empresarial (...) obligaciones legales (...) gestión y planificación financiera. (p.14)

Como consecuencia de lo anterior, se desprende que los directivos de las PyMES al considerar la formación en gestión estratégica y empresarial para efectos de análisis y construcción de futuro, deben repensar la implementación del uso de los pronósticos lineales de series temporales o simplemente considerar la opción de combinarlos con metodologías de escenarios estratégicos propios para ambientes de caos, incertidumbre y volatilidad, que permitan pensamiento anticipatorio de quiebres, las rupturas y las bifurcaciones, buscando así trascender en el largo plazo.

A tales efectos, y a manera de atenuar los costos asociados a la formación, las PyMES podrían aprovechar los marcos convenio entre universidades - sector empresarial, para procurar talleres y/o diplomados de prospectiva estratégica, incluso conformación de observatorios PyMES. En el caso particular del Estado Carabobo, es conocida la existencia, del convenio entre la Cámara de Pequeños y Medianos Empresarios y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) y la Universidad de Carabobo, lo cual es un avance para la consolidación de acercamientos universidad y sector empresarial en una visión de ganar -

ganar. Dando cuenta de esto, Mujica, Correa, Villalba e Ibáñez (2007) señalan:

En los últimos años ha emergido el intento de conformar estructuras para construir los espacios de investigación en nuestros espacios académicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, orientados a satisfacer estos requerimientos de los actores sociales del contexto. (...) La Universidad ha estado dispuesta a cooperar y colaborar de manera desinteresada con el sector empresarial, lo que se ha venido paulatinamente concretando través de la Línea de Investigación Operativa denominada Gestión de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa que viene funcionando desde 1994. Posteriormente, todo se consolida en consideración de lo establecido en las Cláusulas Segunda, Cuarta, Sexta y Novena respectivamente del Convenio de Cooperación suscrito entre la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales del Estado Carabobo (CAPEMIAC) y la Universidad de Carabobo, el 26-07-2006. (p. 6).

Ahora bien, ante los planteamientos esbozados, pareciera imprescindible reevaluar la participación de la gestión pública regional y nacional, a fin de crear un ambiente de estabilidad y cooperación, bajo el entendido que el apoyo al sector PyMES, es considerado de rango constitucional. De allí que esto último esté apegado al postulado del artículo 308 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que de manera expresa señala:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la

microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno. (p.124)

Sencillamente, lo anterior es un mandato constitucional que centra su objetivo en el desarrollo económico del país, enmarcándolo dentro de la iniciativa de las PyMES, lo cual guarda lógica con un alcance autónomo y sostenido del desarrollo; a propósito de la búsqueda de alternativas para complementar y diversificar las fuentes generadoras de riquezas desconcentradas de la explotación petrolera, generación empleos, aumento calidad de vida, eliminación del déficit comercial de balanza de pagos, sólo por mencionar algunas.

La implementación de la RSE en las pymes venezolanas y su sostenibilidad a través de la lógica de los escenarios estratégicos

Al considerar la RSE se evidencian diferentes posturas sobre la misma. Una de ellas es la propuesta por el Instituto Ethos de Brasil (citado por Guédez, 2008), quien expresa:

La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (p. 98-99).

El planteamiento anterior, deja en clara evidencia dos aspectos fundamentales, el primero es que la RSE intenta una correspondencia entre empresa y sociedad de forma tal que las acciones empresariales sean coherentes con un desarrollo sustentable de la sociedad, ampliándose la visión de generadoras de riquezas para los dueños de la empresa, hacia generación de riquezas para la sociedad, tocando a todos los públicos con los cuales se relaciona: trabajadores, proveedores, competidores, comunidades, medio ambiente, dueños de la empresa. En segundo lugar la RSE, debe estar sustentada en la gestión empresarial de modo que se adecue a sus procesos de planificación y estrategias apuntando hacia la construcción de futuro, bajo la imperativa reducción de desigualdades sociales o una mejor sociedad.

Según lo anterior, la gestión empresarial de la RSE implicará establecer metas, definir recursos, estrategias, incluso, buscar parámetros de comparación con las empresas mejor evaluadas respecto a desempeño de la RSE, con la finalidad de aprender de las prácticas exitosas; tanto es así, que el Instituto Ethos y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas – Sebrae. (2011), sugieren a través de un cuestionario en línea, la opción de tener a disposición una serie de indicadores de RSE (compromisos éticos, arraigo en la cultura organizativa, gobierno corporativo, relaciones con la competencia, entre otros) para hacer a la PyME más eficiente. De esta forma el Instituto Ethos (ob.cit.), señala:

Respecto a las herramientas de gestión empresarial, una demanda recurrente de las empresas es el establecimiento de comparabilidad entre lo que diagnostican, implementan y relatan de un periodo a otro (...) Tras llenar el cuestionario de los indicadores, las empresas pueden enviar sus respuestas al Instituto Ethos, por medio del sistema de los indicadores ethos. Los

datos procesados se convierten en puntuación y calificaciones y se presentan en el Informe de diagnóstico, lo que le permite que cada compañía los compare, por medio de tablas y gráficas, con el grupo de benchmarking (las diez empresas con las mejores notas) y con el promedio del grupo de empresas que respondieron al cuestionario en el mismo periodo. (p.3).

Todo lo anterior sugiere la necesidad de una labor proactiva por parte del empresario a fin de gestionar la RSE necesaria para la construcción de futuro. Aspectos que han venido tomándose en cuenta por la mayoría de las grandes empresas del mundo, sin embargo, en Venezuela, las PyMES dan cuenta de una labor espasmódica de la RSE, al reaccionar ante los requerimientos de los grupos de interés, constituyéndose en una mandato de carácter reactivo; pareciera entonces, que la RSE se encuentra desvinculada de un plan estratégico de construcción de futuro, de modo que si no forma parte de la estrategia de la empresa no es considerado RSE. De esta forma Páez (2007), plantea que en Venezuela:

(...) la responsabilidad social que adelanta la empresa es de carácter reactivo: reacciona ante las demandas y solicitudes de trabajadores y comunidades. No parece existir un plan estratégico para el ejercicio de la responsabilidad social en el caso de las pequeñas y medianas empresas. Desde algunas perspectivas y modelos, esto no podría considerarse como responsabilidad social, pues ella sólo es posible cuando está incorporado a la estrategia de la empresa (...) El tema, sin embargo, no es tan simple. Muchas de nuestras empresas carecen de lo que en otras latitudes se considera como elemental: planes de negocio, estrategias generales y de mercadeo,

etc. (p.180-181).

Por otra parte, a pesar de que las PyMES venezolanas muestran inversiones que no dejen de ser importantes en términos de actividades de RSE, según Páez (ob. cit.) “los montos no son suficientes para evidenciar que este sector productivo la esté desarrollando de manera adecuada”. (p. 179)

Otro dato de interés, es la contracción del tejido industrial del sector en cuatro años, sobre ello Páez (2005), manifiesta que de 480.000 empresas en el año 2001 sobrevivieron para el 2005, a duras penas 450.000, lo que indica que cerraron aproximadamente 30.000, es decir, una disminución del 6%; aspecto que quizás guarden relación con una baja competitividad, baja productividad asociada a procesos de gestión y lógicamente, falta de niveles mínimos de rentabilidad.

Lo anterior llama poderosamente la atención, ya que una de las dimensiones de la RSE es la financiera, es decir, la que está relacionada con niveles de rentabilidad que permitan, no solo la estabilidad de la empresa, sino extender la RSE a grupos de interés más allá de los dueños. De lo que se desprende, que si la RSE es también niveles de rentabilidad para los dueños de la empresa, la misma (RSE) no se puede llevar a cabo al no alcanzarse los niveles mínimos de rentabilidad.

Finalmente y como se evidenció, la RSE en las PyMES venezolanas no forman parte de su gestión planificada, es decir, no son una lógica estratégica de la organización, de tal manera que sea su guía conductual en la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Lo anterior justifica la incorporación de esta RSE a formas de gestión en la organización, de modo que sea incluida para la construcción de futuros en ambientes volátiles, caóticos o complejos, siendo una opción su incorporación en la construcción de los escenarios estratégicos. Por supuesto, siempre considerando oportuno

retomar los procesos de cooperación: Empresa, gobierno, universidad y comunidad para lograr el éxito en la gestión empresarial.

Reflexiones finales

- Los escenarios estratégicos son considerados una opción de gerencia para las organizaciones empresariales, en ambientes de alta incertidumbre, volatilidad y caos; ello por la incapacidad de los modelos lineales de la modernidad para pronosticar o predecir el futuro en estas condiciones.
- Si bien es cierto que los escenarios estratégicos se inician con las organizaciones gubernamentales y la gran empresa, estas metodologías pueden aplicarse directamente a las PyMES venezolanas. Tratando de vencer los costos de capacitación gerencial y conformación de sistemas de información prospectiva, a través de alianzas y/o cooperación: universidad, empresa, gobierno y comunidades.
- Las experiencias de RSE en las PyMES venezolanas no son productos de planes estratégicos de gestión empresarial, por lo que posiblemente no existe conciencia de las bondades de la RSE como herramienta de negocio o como imperativo para crear una sociedad más justa y sostenible.
- Dentro de la lógica de los escenarios estratégicos es absolutamente indispensable incorporar los elementos de RSE ya que ésta es un negocio para la empresa. Haciendo RSE ganan los dueños de la PyMES y también gana la sociedad venezolana. De hecho cualquier intento de diseño de modelo de construcción de escenarios estratégicos para las PyMES, por

la comunidad científica, debe considerar la RSE.

Lo anterior permite formular las siguientes propuestas:

- Incentivar la aplicación de la metodología de construcción de escenarios estratégicos en las PyMES venezolanas a través de alianzas universidad-sector empresarial.
- Estimular investigaciones sobre el tema, que permitan impulsar las líneas de investigación de prospectiva y dinámica organizacional en las Universidades Venezolanas, como por ejemplo la existente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. (FaCES-UC).
- Realizar investigaciones que permitan diagnosticar las necesidades particulares de cada sector PyME venezolano, proponiendo un programa de capacitación permanente atendiendo las necesidades identificadas en cada caso.

Referencias Bibliográficas

- Bas, E. (1999). *Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Beato, P., y Poli F. (2008). *PyMES. Una visión estratégica para su desarrollo económico y social. Una lección de 10 años del programa. SELA y IBERPYMES. Publicación del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)*. Extraído el 01 de Mayo de 2016 de: <http://iberpyme.sela.org/Documentos/PYM-E-VISION-ESTRATEGICA.pdf>
- Bell, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. España: Editorial Alianza.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República N° 5.908. [Extraordinaria], febrero 19, 2009.
- Drucker, P. (1997). *La sociedad Postcapitalista*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Francés, A. (1998). *El juego de los escenarios. En Debates IESA. Gerencia en tiempos de cambios. Vol.4 N°2. (p. 3)*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Gabiña, J. (1996). *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Colombia: Alfomega grupo editor, S.A. España: Edición original 1995, Marcombo S.A.
- Godet, M. (1999). *De la anticipación a la acción, Manual de prospectiva y estrategia*. Colombia: Editorial Marcombo Boixareu.
- Godet, M., y Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica. Para las empresas y los territorios. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO*. Extraído el 10 de julio de 2016 de: <http://www.lapropective.fr/dyn/traductions/contents/1dunod-unesco-vspan-ext-15-06-2011.pdf>
- Guédez, V. (2008). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc. Graw Hill. (Sexta edición).

**Construcción de escenarios estratégicos en las pequeñas y medianas empresas venezolanas.
Hacia una lógica de la responsabilidad social empresarial**

- Instituto Ethos. (2011). Indicadores Ethos de Responsabilidad social Empresarial. Extraído el 15 de mayo de 2016 de: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Kliksberg, B. (2008). Prólogo. En Guédez, V. (Texto). Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Liotard, J. (1987). La condición postmoderna. Barcelona, España: Editorial Cátedra.
- Martínez, M. (2009). Ciencia y arte de la metodología cualitativa. México: Editorial Trillas.
- Mintzberg, H., y Brian, J. (1998). El proceso estratégico. México: Editorial Prentice Hall. Segunda edición.
- Mujica, M., Correa, D., Villalba, L., e Ibañez, N. (2007). La universidad y el sector empresarial. Un reencuentro entre la universidad y el sector de la MicroPyme en el Estado Carabobo: Nuestra Responsabilidad Social. Conversatorio CAPEMIAC-UC. Investigación de la MicroPyme N° 6. Publicación Digital. Universidad de Carabobo. Extraído el 06 de agosto de 2016 de: <http://es.slideshare.net/doctoradofaces/investigacion-micropymes-vol-no-6>
- Oppenheimer, A. (2014). Crear o morir. La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación. Editorial Debate.
- Páez, T. (2005). Gerencia de La Empresa Venezolana. Memorias del II Seminario Nacional de Investigación y Desarrollo de PyMES 10 y 11 de Noviembre de 2005 Valencia-Venezuela. Publicación Digital de Ponencias. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Postgrado. Universidad de Carabobo
- Páez, T. (2007). Teoría y práctica de la Ética y la Responsabilidad Social de la Pyme Venezolana. REVISTA FACES · VOLUMEN XVIII · N° 2. Extraído el 13 de mayo de 2016 de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol18n2/art1.pdf>.
- Penfold, M., y Vainrub, M. (2009). Estrategias en tiempos de turbulencia: Las empresas venezolanas. Ediciones IESA.
- Toffler, A. (1980). La tercera ola. Bogotá, Colombia: Plaza & Janes Editores, S.A.
- Tünnermann, C. (1998) La educación superior en el umbral del siglo XXI. Ediciones Cresalc/Unesco.
- Van Der Heijden, K. (1998). Escenarios: El arte de prevenir el futuro. México: Editorial Panorama.

