

**studies and perspectives****10**

# **C**ambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe

María Emilia Correa  
Bernhardus Van Hoof  
Georgina Núñez, Coordinadora

Oficina de la CEPAL en Washington

Washington, D.C., enero de 2010



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

Canada

Este documento es producto del componente “Improve environmental performance and social responsibility in companies in Latin America and the Caribbean” del proyecto “Promotion of Corporate Social Responsibility (CSR) in SMEs in Latin America and the Caribbean” (proyecto OEA-09001) coordinado por la Secretaria de Desarrollo Integral de la Organización de Estados Americanos (OEA) y cuenta con la colaboración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Young American Business Trust (YABT). El proyecto ha sido financiado por el Gobierno de Canadá a través de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA). El documento fue preparado por Ma. Emilia Correa con apoyo de Bernhardus Van Hoof, (Prof. de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes) y coordinado por Georgina Núñez de la Oficina de la CEPAL en Washington, bajo la supervisión de Inés Bustillo Directora de la Oficina. Comentarios adicionales han sido recibidos por Claudia Schatán y Bruno Antunes de la oficina de CEPAL en México y de Amanda Charles del Departamento de Comercio y Turismo de la OEA. Agradecemos especialmente el apoyo de Fernando Flores y Laura Roche de la oficina de CEPAL en Washington por su apoyo al proyecto.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN versión impresa 1727-9909

ISSN versión electrónica 1728-5437

ISBN: 978-92-1-323401-3

LC/L.3197-P

LC/WAS/L.110

N° de venta: S.10.II.G.9

Copyright © Naciones Unidas, enero de 2010. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones

gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	7
<b>I. El problema: la poca eficacia de las herramientas existentes para impulsar la responsabilidad social</b> .....	11
<b>II. La propuesta: mirar la RSC en MIPYMES de una forma diferente</b> .....	15
A. La responsabilidad social es un proceso de cambio, y no todas las empresas están listas para cambiar .....	15
B. Reconocer a las MIPYMES: un universo heterogéneo .....	17
1. Liderazgo .....	18
2. Procesos internos: madurez gerencial y sistemas de gestión .....	18
3. Relaciones externas e innovación .....	19
4. Relación con clientes .....	19
5. Aprendizaje y crecimiento: relación con empleados .....	19
<b>III. La primera herramienta: ¿cómo identificar empresas que están dispuestas a cambiar?</b> .....	21

<b>IV. La segunda herramienta: responsabilidad social como ventaja competitiva</b> .....	25
A. Responsabilidad social y competitividad.....	25
B. Un proceso para aumentar el valor del negocio.....	26
1. Identificar riesgos sociales y ambientales.....	26
2. Definir y comunicar una ruta: visión, estrategia y valores .....	27
C. Medición de la responsabilidad social y ambiental .....	29
1. Indicadores claves de desempeño en las áreas críticas del negocio .....	30
<b>V. Implicaciones para políticas públicas</b> .....	33
<b>VI. Reflexión sobre las alianzas público-privadas y la responsabilidad social empresarial</b> .....	37
<b>VII. Conclusiones</b> .....	41
<b>Bibliografía</b> .....	43
<b>Anexos</b> .....	47
Anexo 1      Herramienta para medir la disposición al cambio hacia la sostenibilidad de MIPYMES .....	49
Anexo 2      Lista de expertos y empresarios MIPYMES entrevistados .....	54
Anexo 3      Asistentes al taller de México – 29 julio 2009 .....	55
<b>Studies and Perspectives series, Washington Office: números publicados</b> .....	57

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO II.1      ETAPAS EN LA CURVA DE APRENDIZAJE DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA .....	17
CUADRO II.2      CLASIFICACIÓN MIPYME UTILIZADA EN EL DOCUMENTO .....	17
CUADRO IV.1      INDICADORES DE ÁREAS CRÍTICAS.....	30

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1      EL PROCESO METODOLÓGICO .....	9
GRÁFICO III.1      ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA QUE PERMITE IDENTIFICAR LA DISPOSICIÓN DE LA MIPYME AL CAMBIO Y A UNA GESTIÓN RESPONSABLE .....	22
GRÁFICO IV.1      ÁREAS CRÍTICAS DEL NEGOCIO QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL .....	29
GRÁFICO VI.1      LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO UN ESQUEMA DE ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA.....	38

## Resumen

---

Este trabajo forma parte del proyecto de OEA-CEPAL-YABT, “Promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe.” El objetivo del proyecto es definir las áreas críticas del negocio, y diseñar una herramienta de gestión con un sistema de indicadores de desempeño de la sostenibilidad que permita incorporar objetivos de triple resultado (económico-financieros, ambientales y sociales) en el negocio para promover prácticas sociales y ambientales responsables y mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES– en América Latina.

Se han desarrollado numerosas herramientas e indicadores de gestión para promover prácticas empresariales responsables. Una característica generalizada de estas herramientas es su enfoque hacia los aspectos técnicos de la responsabilidad social corporativa. Las mismas no hacen énfasis en aspectos técnicos del negocio en particular, ni tampoco en la capacidad de gestión, ni en el potencial de cambio de las empresas hacia prácticas responsables. Su alcance es limitado para percibir la realidad y heterogeneidad en cuanto a capacidades de gestión entre las diversas empresas del sector de las MIPYMES.

La metodología propuesta busca ayudar a las empresas que tienen una mayor disposición al cambio para encontrar esas oportunidades de negocios a partir de acciones de responsabilidad social. Utilizando la metodología de la teoría enraizada, el trabajo explora las características de MIPYMES exitosas que han iniciado un cambio hacia una gestión responsable, y busca introducir una nueva mirada, un cambio de paradigma, en la promoción de la responsabilidad social y ambiental.



## Introducción

---

Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES- son centrales en el desarrollo en América Latina, no solo por su aporte significativo a la generación de empleo y a las posibilidades de crecimiento económico, sino por su relevante impacto en el medio ambiente. Más del 95% de las empresas de la región son MIPYMES, y aunque contribuyen con menos de 50% al Producto Interno Bruto de la región, son la fuente de 60 a 70% del empleo en los diversos países<sup>1</sup>.

Debido a la importancia de este segmento empresarial, en la década pasada se realizaron variados esfuerzos de asistencia técnica, investigaciones y estudios para demostrar los beneficios de una gestión empresarial más responsable en términos ambientales y sociales, tales como mejoras en las condiciones de empleo, de salud y seguridad, y reducción de impactos ambientales. En esa misma línea se ha desarrollado el proyecto de la OEA-CEPAL-YABT, “Promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe”, y se han realizado diversos esfuerzos en la CEPAL para diseñar indicadores y herramientas de gestión que midan el desempeño ambiental y social de las empresas. Este proyecto forma parte de tales esfuerzos.

### A. Objetivo general

De acuerdo con los términos de referencia, el objetivo central es “definir las áreas críticas del negocio, y diseñar una herramienta de gestión con un sistema de indicadores de desempeño de la sostenibilidad que permita

---

<sup>1</sup> FUNDES, documento en publicación. FUNDES Internacional, junio 2009.

incorporar objetivos de triple resultado (económico financieros, ambientales y sociales) en el negocio para promover prácticas responsables sociales y ambientales y mejorar la competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina”.

El proyecto partió buscando identificar factores que expliquen el cambio hacia la responsabilidad social en empresas MIPYME exitosas, para construir a partir de ahí referentes para el diseño de estrategias encaminadas hacia la gestión responsable.

## B. Metodología

Para tal efecto se utilizó la metodología de la teoría enraizada o anclada (“*grounded theory*”), una metodología de investigación que permite la construcción de nuevas explicaciones más que la elaboración sobre premisas establecidas. La metodología anclada no busca validar una hipótesis del investigador sino desarrollar hipótesis válidas a partir del conocimiento de actores que tienen experiencia práctica. Esta metodología de investigación cualitativa, propuesta por Glaser y Strauss en la década de los años 60, permite a las categorías emerger de los datos, es decir, generar explicaciones a partir de la experiencia de los mismos actores<sup>2</sup>.

En el desarrollo de esta metodología se realizaron entrevistas abiertas a expertos y empresarios en torno a la pregunta: “¿*Conoce experiencias de MIPYMEs que hayan iniciado y mantenido exitosamente un proceso de cambio hacia una gerencia social y ambiental más responsable?*”

Escogimos entrevistar dos tipos de actores, expertos y empresarios, en los seis países definidos en los términos de referencia: México, Costa Rica, St. Lucia, Panamá, Colombia y Chile. Agradecemos profundamente la colaboración de todos ellos. El listado de expertos y empresarios consultados se encuentra en el Anexo 3.

Entrevistamos a empresarios MIPYMES para entender sus perspectivas, necesidades y realidades de negocio en relación con la responsabilidad social y ambiental, y entrevistamos a expertos con amplia experiencia en la temática para identificar tendencias y nuevos paradigmas. Este enfoque de partes interesadas es fundamental para la percepción de nuevos temas, dado que los empresarios mismos se han beneficiado de elementos externos para asumir nuevas perspectivas.

La cobertura geográfica fue determinada por las indicaciones de la OEA y CEPAL, y por la localización de las empresas identificadas. Más que buscar una representatividad específica de un sector o una geografía determinada, lo que buscamos fue casos de empresas que hubieran iniciado un cambio de gestión hacia una mayor responsabilidad, con lo cual tenemos referencias de sectores industriales y geográficos muy diversos. Los temas comunes fueron la existencia de un cambio exitoso hacia una gestión responsable, sus motivaciones, beneficios y resultados, y los desafíos y obstáculos encontrados.

Las conversaciones fueron grabadas, transcritas y analizadas para permitir identificar secciones con los asuntos relevantes, distinguiendo entre variable de resultado y variables dependientes, es decir, condiciones relevantes para promover cambio en las MIPYMES. Sobre este análisis se realizó el proceso de “codificación” para construir nodos de temas relevantes y construir categorías que permiten nuevas elaboraciones conceptuales.

Con esta información se construyó una propuesta para ser validada en un taller con la presencia de los expertos y empresarios, el cual se llevó a cabo en la Ciudad de México en julio 29 del 2009. En este taller se trabajó sobre las categorías y variables, y se emitió un juicio sobre su dificultad y complejidad, con el fin de co-construir propuestas validadas por los “practitioners”. El listado de asistentes se presenta en el anexo 3 en este documento.

A partir del taller se consolidó la presente propuesta de herramientas de gestión y metodología para promover cambio en MIPYMES en América Latina. Se ofrecen también algunas sugerencias en

<sup>2</sup> Existen numerosas publicaciones y referencias sobre esta metodología. Un buen resumen puede verse en Dick, 2005.



términos de políticas públicas, aunque el foco de este trabajo es ofrecer una metodología de cambio hacia la responsabilidad social en las empresas.

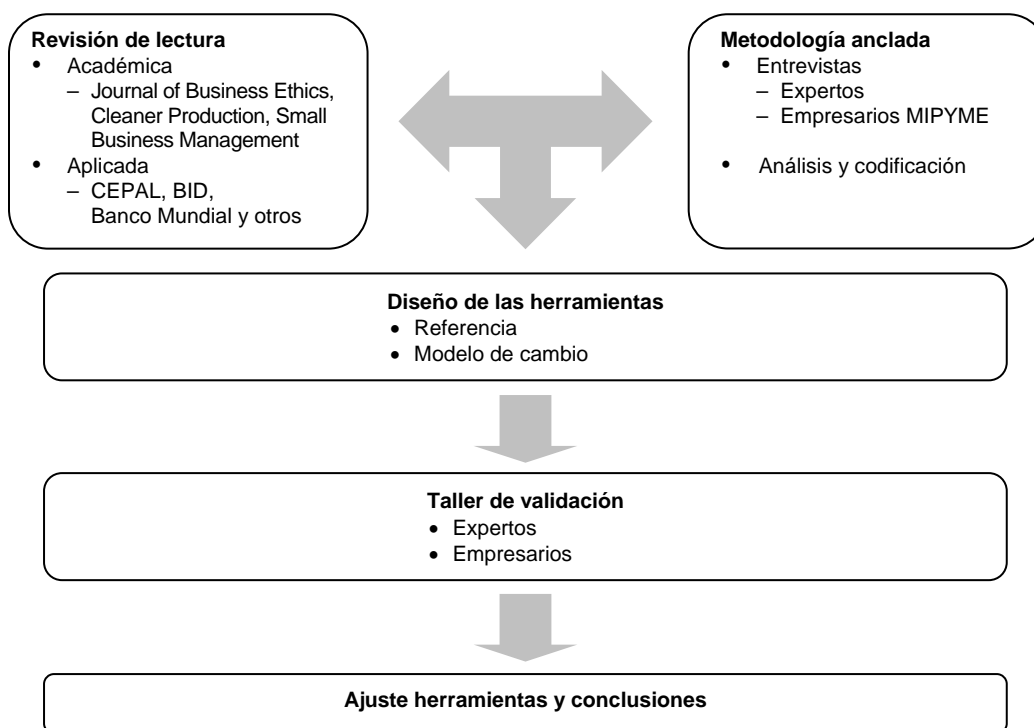
Esta aproximación “de agenda abierta” a nivel micro, enraizada en la perspectiva de expertos y empresarios, permitió que surgiera una mirada que consideramos novedosa a estas temáticas.

Por una parte, la experiencia de empresas que han iniciado un cambio hacia una gestión responsable ofrece elementos claves para convertir esas experiencias de la vida real en una metodología que puede ser usada por otras empresas.

De otra parte, este proceso permitió ver la importancia del papel de los agentes externos. Quienes están en el día a día de la operación en las MIPYMES están abrumadas por las urgencias propias del negocio y no siempre tienen la disposición de buscar mejoras en espacios no tradicionales. Los empresarios coincidieron en afirmar que, a pesar de llevar muchos años en el oficio, se sorprendieron con las oportunidades de ahorros encontradas con los expertos que ofrecieron ideas de cambio; la mirada de la responsabilidad social es una mirada novedosa que trae las expectativas sociales a la empresa, y permite ver oportunidades que habitualmente pasan desapercibidas.

El proceso metodológico utilizado para el desarrollo del proyecto se puede visualizar en el gráfico siguiente:

**GRÁFICO 1**  
**EL PROCESO METODOLÓGICO**



Fuente: Elaboración propia, 2009.

El proyecto se desarrolló a partir de una investigación en el nivel micro y desde la perspectiva de organizaciones de apoyo y fomento al desarrollo, en particular CEPAL y OEA. Aprovechando el conocimiento existente, este proyecto quiere señalar caminos para entender los procesos de cambio en las MIPYMES y proponer metodologías que motiven tal cambio, más que “reducir de tamaño” herramientas que han sido exitosas en grandes empresas.



## **I. El problema: la poca eficacia de las herramientas existentes para impulsar la responsabilidad social**

---

En los últimos años se han propuesto e implementado variadas herramientas e instrumentos para promover una mejor gestión social y ambiental en pequeñas y medianas empresas. Podemos mencionar por ejemplo, las guías de la Corporación Financiera Internacional–CFI para implementar y evaluar sistemas de gestión responsable (<http://www.ifc.org>), la Guía para PYMES de la Global Reporting Initiative GRI (<http://www.globalreporting.org>), los sistemas de indicadores de IndicaRSE, desarrollados por CentraRSE en Guatemala y utilizados ahora en varios países de Centro América (<http://www.centrase.org>), la herramienta de indicadores de CECODES en Colombia implementada desde 1995 (<http://www.cecodes.org.co>), los sistemas propuestos por Ethos e IARSE en Brasil y Argentina (<http://www.iarse.org>).

Existen además indicadores específicos por sector industrial, como los propuestos por el Forest Stewardship Council-FSC para la gestión forestal sostenible (<http://www.fsc.org>), los indicadores de Turismo Sostenible de la Organización Mundial del Turismo-OMT (<https://pub.unwto.org/>), o los indicadores de minería artesanal Estándar Cero para Oro Artesanal de Comercio Justo y Plata y Platino asociados ([www.communitymining.org/](http://www.communitymining.org/))<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Para una mirada muy completa a las herramientas e indicadores disponibles ver Núñez, 2006.

Una característica generalizada de estas herramientas es su enfoque hacia los aspectos técnicos de la RSC. Hacen énfasis en el “deber ser” de la RSC, y la identificación de puntos críticos en base de un modelo predescriptivo. Estos modelos ideales generalmente son desarrollados a partir de empresas grandes y multinacionales en economías desarrolladas. Algunas veces son “reducidas” al contexto particular de las MIPYMES. Sin embargo, las mismas no hacen énfasis en los aspectos técnicos con el negocio en particular, ni con la capacidad de gestión, ni con el potencial de cambio de las empresas. De esta manera, su alcance es limitado para percibir la realidad y heterogeneidad en cuanto a capacidades de gestión entre las diversas empresas del sector de las MIPYMES.

Estas limitaciones han sido confirmadas por diferentes investigaciones, la experiencia de quienes trabajan en la promoción de la responsabilidad social en la región. La experiencia de los mismos empresarios permite identificar una serie de cuestionamientos a la eficacia de tales herramientas:

- El número de empresas que efectivamente implementan prácticas responsables es bastante reducido, y muchos empresarios no entienden la relación entre gestión social y ambiental y los beneficios para su negocio (Campbell y Charles, 2009 & Vives, 2005).
- Los diversos esfuerzos e iniciativas tienen éxito en algunos casos, pero los instrumentos muestran efectividad y continuidad solamente en algunas situaciones y en algunos contextos. Las empresas inician cambios en su gestión en razón de exigencias de clientes, críticas de la comunidad, exigencias de autoridades, o gracias al apoyo de consultores externos y asistencia técnica, pero tales cambios no se mantienen después de que se termina el apoyo o la presión externa. (Blackman, 2009).
- Los sistemas de gestión ambiental y social se usan de forma paralela e independiente a la gestión del negocio, con lo cual no se afectan las decisiones futuras ni se cambia la gerencia del negocio.
- Algunas empresas inician cambios, pero después de un tiempo descubren que no tienen los sistemas o las capacidades internas para continuar mejorando su gestión.
- Las dificultades de financiar inversiones que no tienen un impacto directo y de corto plazo en el negocio, como son muchas de las inversiones ambientales y de seguridad industrial, impiden el avance en este sentido.
- Algunas empresas adelantan acciones exclusivamente filantrópicas pero no cambian su gestión, con lo cual no reducen ni mejoran sus impactos sociales y ambientales (Vives, 2005).
- Muchos programas de asistencia técnica y asesoría que buscan introducir prácticas sostenibles en MIPYMES parten de la perspectiva de las limitadas capacidades de estas empresas en comparación con la gran empresa, pero no buscan identificar y reconocer el potencial y las ventajas de algunas MIPYMES para avanzar en su Triple Resultado.
- La mayoría de los programas de asistencia técnica sólo funcionan con base en subsidios externos y no existen mecanismos de mercado que impulsan la difusión de los procesos de cambio en las PYMES en una forma auto-sostenible y eficiente.
- La experiencia de trabajo y las conversaciones con expertos y empresarios permiten ver que la agenda de la responsabilidad social, y el lenguaje con que se presenta, son complejos. El campo se ha desarrollado con mucha fuerza en los últimos años, proponiendo temas y términos novedosos que no son de uso común en las empresas, y las numerosas concepciones de lo que podemos considerar una empresa social y ambientalmente responsable causan confusión y dificultan la decisión sobre la agenda de cambio.
- El campo de la responsabilidad social ha sido desarrollado principalmente para y por grandes empresas, y en muchas ocasiones se busca aplicar los mismos conceptos, “reduciendo” de tamaño las herramientas y criterios para promover cambios en las empresas pequeñas.

Las anteriores limitaciones muestran una percepción que considera las MIPYMES como un problema por su falta de interés en los temas sociales y ambientales y su poca disposición a cambiar.

La literatura especializada hace énfasis en la necesidad de promover el cambio en las MIPYMES para dar continuidad y mejorar su impacto financiero, social y ambiental, pero no se analizan en profundidad los factores que promueven o impiden ese cambio, el tipo de cambio que se requiere, y las mejores maneras de promover cambios en estas empresas (Jenkins, 2004 y 2006).

Hay poca información sobre procesos de cambio en las MIPYMES de la región, y tal como anota José Leal, “el conocimiento sobre ese agente económico (las PYMES) es particularmente débil, en especial en un nivel comparativo de alcance regional y más aún en lo que respecta a su organización industrial, su desempeño ambiental, así como las políticas que buscan mejorar ese desempeño” (Leal, 2006).

Esta investigación parte de la idea que debemos conocer mejor al agente que queremos cambiar antes de tratar de imponer nuevas ideas y valores, y debemos entender sus motivaciones para poder proponer herramientas de cambio efectivas. La diversidad de empresas MIPYME es enorme, y no todas están dispuestas o listas a cambiar hacia una gestión responsable. La realidad es que hay obstáculos internos y externos que limitan la disposición a cambiar, así como hay fortalezas que permiten que una empresa cambie para mejorar su gestión. Por lo tanto no tiene sentido tratar de impulsar un cambio en empresas sólo por el hecho de compartir una característica como su tamaño o el sector industrial en el que operan, sin tener en consideración que las empresas se encuentran en situaciones muy diversas.

De otra parte, la responsabilidad social se ha entendido de forma prescriptiva, más que como un proceso de cambio. Las herramientas se presentan como un listado de acciones adicionales no relacionadas con el negocio, cuya implementación exige gran disposición de tiempo y procesos complejos. Para cumplir con estas exigencias nunca hay tiempo ni recursos: o la empresa está en crisis y no puede desenfocarse de su negocio, o el negocio está creciendo y no hay tiempo para dedicarse a cumplir con estas exigencias.

Lo anterior sustenta la necesidad para el desarrollo de nuevos enfoques y herramientas las cuales pueden mejorar el avance y la interiorización de la RSC en la MIPYME. Este trabajo busca contribuir a ello.



## II. La propuesta: mirar la RSC en MIPYMES de una forma diferente

---

### A. La responsabilidad social es un proceso de cambio, y no todas las empresas están listas para cambiar

Esta investigación propone una visión de la responsabilidad social como un proceso de cambio, integrado en la gestión misma del negocio, que refleja concepciones valóricas del dueño/gerente, que se expresa de manera diversa según las diferentes empresas, y cuyo objetivo es **generar valor financiero a partir de las consideraciones sociales y ambientales** cada vez más valoradas por los mercados. Mejorar la responsabilidad de la empresa no es tratar de integrar conceptos complejos o instalar procesos y mediciones que no se relacionan con el negocio, sino usar el sentido común para encontrar formas de mejorar el negocio usando las consideraciones sociales y ambientales.

La introducción de la responsabilidad social en una empresa requiere cambiar la forma como se desempeñan las tareas, y por sobretodo, requiere cambiar la cultura de la organización. No se trata solamente de crear políticas y procesos. La medida de éxito de la introducción de la responsabilidad social en una empresa es, precisamente, que la empresa **cambie** su forma de actuar, de tomar decisiones y por definición, su aporte y relación con el mercado y la sociedad en la que se desenvuelve. Es un gran error tratar de mantener los procesos y acciones para “sumar” acciones que reduzcan impactos.

Todas las empresas son diferentes y aprenden de forma única. Hay sin embargo, algunas reflexiones en la literatura acerca del proceso de cambio en empresas que han iniciado el camino hacia una gestión responsable. Simon Zadek, en su artículo “El camino hacia la responsabilidad corporativa” (Zadek, 2005), propone cinco etapas en este camino: las empresas se mueven desde la posición defensiva (“no es nuestra culpa”), a la de cumplimiento (“haremos sólo lo que tenemos que hacer”), pasando por la gerencial (“es un beneficio para el negocio”), a la estratégica (“nos da una ventaja competitiva”), para llegar finalmente a la civil (“debemos asegurarnos de que todos lo hagan”).

Las empresas tratan los asuntos sociales y ambientales de forma diferente según la etapa en que se encuentren:

1. Empresas en la posición defensiva (“no es nuestra culpa”) consideran que la única responsabilidad de la empresa es generar valor para sus dueños, y los impactos sociales y ambientales son externalidades que no son del ámbito de la empresa.
2. Las empresas en posición de cumplimiento (“compliance”, “haremos sólo lo que tenemos que hacer”), se enfocan en reducir riesgos por incumplimiento de normas, críticas de *stakeholders* externos, o expectativas de clientes. Son empresas que cumplen la ley y que son ciudadanos responsables pero se oponen a mayores exigencias respecto a su responsabilidad social o ambiental.
3. Las empresas en la posición gerencial (“es un beneficio para el negocio”) reconocen las posibilidades de ahorro y eficiencia que permiten las mejores prácticas sociales y ambientales. Las herramientas como la eco-eficiencia, la ecología industrial (que ayuda a que el residuo de una empresa sea el insumo de otra), capacitación, y otras, se ven como inversiones que pueden ser recuperadas en mejor calidad, menor rotación de personal, reducción de riesgos ambientales y de seguridad. En esta etapa la gestión social y ambiental se considera un tema más bien técnico de seguimiento de procesos.
4. Las empresas que consideran la gestión de los temas sociales y ambientales como una ventaja estratégica (“nos da una ventaja competitiva”), por lo general se distinguen por su capacidad de innovación. No se logra una ventaja competitiva haciendo lo mismo que se hacía en el pasado y agregando algunas acciones para reducir impactos negativos: se requiere que la empresa sea capaz de innovar en productos, servicios, gestión de personas y procesos productivos, para lograr una real posición de ventaja frente a sus competidores. En este caso, el compromiso con la responsabilidad social puede ser fuente de una ventaja competitiva, es decir, la oportunidad de lograr una diferenciación en el mercado que resulta en una decisión de compra del cliente.
5. Las empresas que han logrado una posición de mercado ventajosa en razón de sus esfuerzos por ser empresas sostenibles se dan cuenta de la importancia de mejorar las condiciones de operación del mercado (“debemos asegurarnos de que todos lo hagan”), y se esfuerzan por promover el cambio en otras empresas y en las estructuras del mercado. Sus gestores comprenden que no puede haber empresas sostenibles en sociedades fracasadas, y consideran una necesidad estratégica el cambio hacia sociedades más sostenibles.

El cuadro II.1 resume las cinco etapas descritas, las cuales representan en su conjunto la curva de aprendizaje a lo largo del proceso de cambio organizacional hacia la sostenibilidad.



**CUADRO II.1**  
**ETAPAS EN LA CURVA DE APRENDIZAJE DE LA ESTRATEGIA**  
**DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

Etapa	¿Qué hacen organizaciones?	¿Por qué lo hacen?
Defensiva	Desconocen responsabilidad y malas prácticas.	Defender ante presiones y ataques a la reputación que pueden afectar resultados en el corto plazo.
Cumplimiento	Adoptar políticas y medidas que permiten cumplir con normas vigentes. Inversiones son consideradas como costos necesarios para operar.	Controlar riesgos para perder valor económico en el mediano plazo.
Gestión	Incluir elementos de responsabilidad dentro procesos y sistemas de gestión.	Controlar riesgos que hagan perder valor económico en el mediano plazo, aprovechando oportunidades en el largo plazo.
Estrategia	Integrar variables sociales dentro del corazón de las estrategias de negocio.	Apuntar a la generación de valor económico en el largo plazo, generar ventajas de liderazgo e impulsar innovación del negocio.
Integrativa	Promover cambios en la sociedad que van más allá del dominio directo de la empresa.	Apuntar a la generación de valor económico en el largo plazo, cambiar normas y generar ganancias por medio de acciones colectivas.

Fuente: Elaboración propia, 2009.

Este proceso de aprendizaje es dinámico y requiere que las empresas sean flexibles y consigan adaptarse o adelantarse continuamente a las expectativas de sus públicos internos y externos, en el proceso que Zadek llama “el aprendizaje civil”. No se trata de una progresión continua que todas las empresas deben atravesar, pero la continuidad del proceso tiene una mayor posibilidad de éxito cuando los temas sociales y ambientales hacen parte del proyecto estratégico de creación de valor.

## B. Reconocer a las MIPYMES: un universo heterogéneo

Proponemos “destapar la caja negra” de las MIPYMES para ofrecer una mirada desde dentro de la empresa que permita entender las reacciones frente a las propuestas de gestión responsable e integrar la responsabilidad social como parte del negocio.

El concepto de micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES–, se refiere a un grupo muy diverso, con empresas en todos los grados de desarrollo, en sectores e industrias y geografías diversas, con estructuras gerenciales y de propiedad también diversas entre sí, y con culturas organizacionales distintas, operando en entornos sociales, económicos y políticos diferentes.

La definición de una MIPYME varía en los distintos países, pero en general se utilizan variables cuantitativas como número de empleados, ventas anuales y valor de los activos para clasificarlas. La clasificación más genérica es la siguiente:

**CUADRO II.2**  
**CLASIFICACIÓN MIPYME UTILIZADA EN EL DOCUMENTO**

Tipo de empresa	Criterio
Empresa unipersonal	1 empleado/dueño
Micro empresa	1-5 empleados
Pequeñas empresas	5-50 empleados
Medianas empresas	50-200 empleados

Fuente: Elaboración propia, 2009.

Una de las implicaciones de esta aproximación tradicional y universalmente utilizada, es su desconocimiento de la esencia misma de las MIPYMES y de sus dinámicas de gestión. La dinámica de gestión empresarial, en grandes empresas y en MIPYMES es el resultado de la visión, las capacidades gerenciales y funcionales internas de la organización, y su interacción con fuerzas del entorno (Hitt y otros, 2006).

Por su escala y nivel de profesionalización, la gestión empresarial en la gran empresa sigue patrones institucionalizados (Scott, 1995). Los gerentes en la gran empresa típicamente son especialistas en administración, y cuentan con empleados profesionales especializados. Como consecuencia, los sistemas de gestión están formalizados en mayor o menor medida.

Este mismo grado de institucionalización de la gestión empresarial no está necesariamente presente en la MIPYME. Por su menor escala, la influencia de la visión del gerente y/o dueño es muy determinante y por ende permite mayor heterogeneidad entre empresas. Adicionalmente por su limitado poder de negociación, dependencia, y capacidades de respuesta particulares, la MIPYME tiene mayor sensibilidad a las fuerzas cambiantes del entorno, lo cual genera implicaciones particulares para la gestión de las empresas y contribuye a la heterogeneidad de las dinámicas de gestión (Gómez y Dávila, 2008).

Basado en lo anterior, autores como Jenkins (2004 y 2006), argumentan que las MIPYMES son organizaciones diferentes a las grandes empresas, tal como los niños no son adultos pequeños sino seres humanos diferentes. Su aproximación requiere perspectivas y herramientas propias, en vez de partir de simple “reducciones” de diseños concebidas para la gran empresa.

Tomando en cuenta esta perspectiva buscamos identificar características en las diversas dimensiones que permitan reconocer la esencia de la empresa para entender su potencial de avance.

## **1. Liderazgo**

La forma más común de empresa pequeña es aquella donde el dueño es el gerente, de forma que la propiedad y la gestión recaen en la misma persona. Este elemento es muy importante porque el comportamiento de las empresas muchas veces responde a las características psicológicas del dueño/gerente.

El tipo de liderazgo del dueño/gerente define la cultura de la empresa y sus opciones de cambio: bajo un liderazgo tradicional, cerrado, poco transparente, con poco alineamiento en la empresa es más difícil promover cambios. Gerencias más participativas, con mejor comunicación interna, pueden ser más innovadoras y dispuestas a mejorar su gestión.

La posibilidad de cambio es diferente si es un empresario emprendedor, con motivación de crecer el negocio, diversificar, exportar, o si la empresa es solamente la expresión de su oficio, un negocio de supervivencia. Muchos empresarios pueden estar satisfechos simplemente con lograr sobrevivir y lograr unos niveles básicos de subsistencia, y mientras la empresa consiga sobrevivir, no sienten la necesidad de cambiar. El gusto o aversión al riesgo del dueño/gerente define si la empresa está o no dispuesta a cambiar.

Hay sin embargo, un número relevante de empresas chicas que tienen un importante potencial para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la región, y que tienen fortalezas que les permiten buscar alternativas y aprovechar así su potencial para contribuir a la sostenibilidad de la región.

## **2. Procesos internos: madurez gerencial y sistemas de gestión**

Las empresas son muy diferentes según la madurez de sus sistemas de gestión, es decir, si tienen sus objetivos y metas de negocio financieros y no financieros definidos, escritos y comunicados al personal. Si no los tienen, hay que empezar por crearlos pues sin cultura de medición no puede haber cambio hacia la gestión más responsable.

La estructura gerencial es también un elemento de diferenciación importante. En las empresas pequeñas, el dueño/gerente y sus empleados desarrollan varias funciones a la vez y no cuentan con las estructuras administrativas formales con empleados especializados, con lo cual los asuntos del día a día pueden ser abrumadores y no permitir visualizar los asuntos externos con tanta claridad. Esa

circunstancia, sin embargo, permite que las decisiones del dueño/gerente tengan mucha legitimidad interna y una gran autonomía y flexibilidad al dueño/gerente que desea cambiar.

### **3. Relaciones externas e innovación**

Las MIPYMES tienen menor presencia pública, por lo cual pueden responder menos a presiones externas. A diferencia de las grandes empresas, los asuntos de reputación y requerimientos de rendición de cuentas no son tal vez los principales motivadores del cambio.

Sin embargo, es interesante ver que hay una relación estadística positiva entre empresas PYME exportadoras exitosas y capacidad de innovación, pues las exigencias del mercado externo hacen que las empresas exportadoras sean más flexibles y tengan una mayor motivación al cambio. Las exportadoras exitosas en general encuentran su fuente de innovación en las relaciones con clientes y otras redes externas (FUNDES, 2008).

Tradicionalmente se asume que los empresarios chicos tienen una racionalidad única, de maximizar beneficios a cualquier costo, con poca sensibilidad y mínimos conocimientos de gerencia y de mercado. Sin embargo, los empresarios consultados en este proyecto, y en la experiencia de los expertos consultados y de los investigadores, consideran que sus empresas juegan un papel fundamental en la construcción de capital social, dadas las condiciones de empleo que generan y su presencia en las comunidades. Además, manifiestan gran interés en conocer y mejorar sus impactos ambientales y su rol en la comunidad, y encuentran que, bien manejados, estos no tienen por qué ser un costo y un riesgo para el negocio, y por el contrario, pueden ser fuentes de reducción de costos y oportunidades de negocio. Cuando el dueño/gerente es una persona vinculada a su comunidad, con redes externas, es más fácil motivarlo a contemplar ideas nuevas.

### **4. Relación con clientes**

Como en todas las empresas, las MIPYME privilegian las expectativas de sus clientes: si el cliente lo pide, la empresa lo hace. Las empresas que tienen un porcentaje mayor de sus cuentas por cobrar en uno o dos clientes tiene un problema de dependencia que afecta su flexibilidad y su posibilidad de cambiar.

Los programas de encadenamiento productivo, donde una empresa grande actúa como ancla y busca mejorar las condiciones de operación de las empresas pequeñas en su cadena de proveedores, pueden ser una buena estrategia para trabajar con grupos de MIPYMES. Ofrecen oportunidades de escala y de efectividad dado el interés del empresario pequeño por mantener a su cliente.

Sin embargo, la motivación de muchas empresas grandes para estar en estos programas de encadenamiento productivo es solamente mejorar su imagen y no está claro que el programa tenga beneficios de negocio para la empresa grande. Por lo tanto hay problemas de continuidad pues si se acaba la financiación o la presión externa, el programa se termina.

Un problema que vale la pena analizar con mayor profundidad es el plazo de pago de las grandes empresas, de las cuales las MIPYMES son proveedoras. Algunas pagan a 60, 90 y hasta 180 días, y trabajan con la política de extraer el mayor valor de sus proveedores, lo cual hace que las MIPYMES tengan dificultades de flujo de caja y pocas posibilidades de crecimiento e inversión. Cuando el flujo de caja está muy justo, muchas veces las empresas se ajustan por el pago a trabajadores (salarios y prestaciones), con lo cual los empleados quedan desprotegidos.

### **5. Aprendizaje y crecimiento: relación con empleados**

En las MIPYMES hay una mayor cercanía del dueño/gerente con sus empleados, muchas veces con dependencia del conocimiento técnico del empleado. Asuntos relacionados con sus empleados, como motivación y retención, pueden influir mucho en la decisión de cambiar.

La dependencia del dueño/gerente puede tener ventajas en cuanto a la toma de decisiones de innovación y cambio. Adicionalmente, la escala de la empresa puede facilitar la toma de decisiones sobre procesos de cambio que en grandes organizaciones tendrían implicaciones de mayor complejidad.

Otra ventaja es su potencial de incursar en nichos de mercados que por su tamaño aún no son interesantes para empresas más grandes.

Basándonos en lo anterior, proponemos que las MIPYMES pueden ser más flexibles que las empresas grandes para ajustar sus procesos internos a las oportunidades cambiantes del mercado, tomando ventaja de mercados de nichos que privilegien la gestión social y ambiental responsable.

### **III. La primera herramienta: ¿cómo identificar empresas que están dispuestas a cambiar?**

---

Con base en las características diferenciadoras mencionadas en el apartado anterior, proponemos una herramienta cualitativa que permite clasificar el potencial de la MIPYME frente al cambio hacia una gestión responsable. La herramienta permite identificar MIPYMES que están dispuestas a aprovechar las oportunidades de mercado de las tendencias sociales y ambientales, facilitando a agencias de fomento y otras partes interesadas, diseñar programas y proyectos de mayor efectividad. Adicionalmente, la herramienta permite a los dueños/gerentes y empleados entender la relación entre prácticas de gestión responsable, la competitividad del negocio, y las capacidades internas requeridas para avanzar en ella.

Cada dimensión del modelo se conecta con indicadores claves para su medición. En su conjunto las diferentes dimensiones determinan el potencial de la empresa de avanzar hacia una gestión sostenible. El gráfico siguiente presenta las dimensiones valoradas en la herramienta propuesta.

**GRÁFICO III.1**  
**ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA QUE PERMITE IDENTIFICAR LA DISPOSICIÓN DE LA MIPYME AL CAMBIO Y A UNA GESTIÓN RESPONSABLE**



Fuente: Elaboración propia, 2009.

La primera dimensión considera la visión del dueño/gerente: Esta dimensión considera la principal “razón de ser” de la empresa, la capacidad para manejar crisis en la empresa (bajas fuertes en ventas, problemas legales, problemas con empleados, problemas con socios, entre otros), la forma de tomar las decisiones estratégicas y la relación que mantiene la empresa con su entorno ambiental y social.

La segunda dimensión analiza *las relaciones de la empresa con sus clientes*. Se trata del número de clientes que mantiene la empresa, el manejo de los plazos de pago de los clientes, el tipo de comunicación que la empresa mantiene con sus clientes, y la duración de la relación con sus clientes.

La tercera dimensión describe *la gestión interna* de la empresa que involucra el sistema administrativo de la misma, el tipo de cambios tecnológicos ocurridos, y la rotación del personal.

La cuarta dimensión relacionada con el potencial de cambio hacia la sostenibilidad es la *cultura participativa* en la empresa. Esta dimensión hace énfasis en la forma de participación del personal en la gestión de la empresa, el nivel de profesionalismo del mismo personal y el sistema de contratación.

La quinta dimensión hace énfasis en las *relaciones con el entorno* que involucra la relación de la empresa con los competidores, la relación con las autoridades, y relaciones con otras empresas del sector o localidad para el intercambio de información, colaboración, representación, entre otros.

La estructura detallada de la herramienta se encuentra en el Anexo 1 de este documento. Por cada dimensión y variables relacionadas la herramienta provee diferentes niveles de desarrollo que permiten clasificar y comparar empresas y sectores entre sí. La herramienta propone cinco categorías, A, B, C, D y E, donde A corresponde a un obstáculo para el cambio, de B a D a una condición intermedia, y E a una fortaleza para motivar una gestión más responsable.

El uso de esta herramienta permite una tipología de empresas según su propensión al cambio: una empresa con muchas variables entre A y B puede ser una empresa impermeable y reacia al cambio, en la cual puede ser necesario apoyar su gestión empresarial y el desarrollo de capacidades gerenciales **antes** de tratar de introducir cambios en su gestión social y ambiental.

Una empresa con un mayor número de variables entre B y C puede tener un desarrollo mediano de sus capacidades gerenciales y puede estar más abierta a considerar las relaciones causa-efecto entre mejoras en su gestión social y ambiental y el desarrollo de su negocio.

Una empresa con un mayor número de variables entre D y E puede tener un desarrollo gerencial adecuado para buscar oportunidades de negocio y ventajas competitivas en el mercado siguiendo las tendencias sociales y ambientales.

Esta tipología tiene relación con las posibilidades de crecimiento, flexibilidad y dinamismo de las empresas. La identificación de fortalezas y debilidades puede permitir estrategias de acercamiento diferentes y facilitar la decisión de asignación de recursos de apoyo, prefiriendo empresas con mayor posibilidad de éxito o destinando recursos especiales al apoyo de aquellas con mayores dificultades.





## IV. La segunda herramienta: responsabilidad social como ventaja competitiva

---

### A. Responsabilidad social y competitividad

En este trabajo el concepto de responsabilidad social se refiere a la forma como las empresas administran las actividades de negocio para producir un impacto positivo en la sociedad y en el entorno. Se refiere a empresas que son conscientes de los impactos sociales y ambientales de sus operaciones y que **van más allá de la ley** para tener un impacto positivo en su entorno y en sus *stakeholders* a través de sus acciones de negocio.

Un motivador o *driver* central para los empresarios es el deseo de mejorar los resultados financieros del negocio, por lo cual creemos que la mejor manera de promover la responsabilidad social es demostrar las ventajas de negocio que surgen a partir de las consideraciones sociales y ambientales. La metodología propuesta busca ayudar a la empresa a mejorar su visión y estrategia, los procesos internos y la cultura, y mejorar las relaciones con sus *stakeholders* – empleados, clientes, proveedores, comunidades, ONGs, autoridades, **para generar valor financiero a partir de las consideraciones sociales y ambientales.**

Las empresas buscan mejorar sus resultados financieros a partir de la rentabilidad y del crecimiento, pero también buscan construir ventajas competitivas desarrollando productos o servicios innovadores aprovechando mercados de nicho, e innovando en modelos de negocio que mejoran su posición competitiva.

La definición clásica de ventaja competitiva es la de Michael Porter, que la presentó originalmente como “la capacidad que tienen las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de calidad, oportunidad o costos que sus competidores” (Porter, 1980 & Porter y Kramer, 2006). Esta capacidad es el resultado de varias actividades realizadas a lo largo de la cadena de valor de una empresa, que permiten una posición relativa de costos y una base para la diferenciación de la empresa, que se expresa en una decisión de compra o preferencia del cliente en el mercado. Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto para crear una posición de largo plazo que sobrepase el desempeño de los competidores en una industria: liderazgo en costos, diferenciación y foco o especialización en grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Para construir ventaja competitiva a partir de espacios no tradicionales como los asuntos sociales y ambientales, Forrest Reinhardt (2000) plantea 5 caminos estratégicos:

1. Desarrollo de nuevos productos o servicios que solucionan problemas ambientales o sociales, o que mejoran los impactos sociales o ambientales del producto o servicio que sustituyen.
2. Nuevos segmentos de clientes, que privilegian los aspectos valóricos de su compra.
3. Diferenciación por menores costos.
4. Diferenciación por cumplir la ley que sus competidores no pueden cumplir.
5. Manejo adecuado de riesgos.

La contribución de esta visión puede ser muy útil precisamente en tiempos de crisis, como muestra el caso de una pequeña empresa transportadora de productos refrigerados en Colombia. Esta empresa de 40 empleados era el proveedor de transporte de frío más pequeño de una gran cadena de supermercados adquirida recientemente por una multinacional europea. Con márgenes de operación cada vez más bajos, no contaba con capacidad de inversión para crecer que le permitiera cubrir un mayor número de rutas y estaba perdiendo espacio frente a sus competidores.

Un análisis de sus impactos ambientales mostró las posibilidades de reducción de costos y mejoras de eficiencia asociados a la reducción de gases de efecto invernadero causados por el consumo y tipo de combustible fósil que utilizaba. Con la implementación de prácticas de eco-eficiencia la empresa logró bajar sus costos de operación para mantenerse en el mercado. Adicionalmente, consiguió fortalecer la relación con su cliente al ofrecerle ser un ejemplo de reducción de impactos de gases de efecto invernadero en la cadena de valor, meta recientemente comprometida por la multinacional.

## **B. Un proceso para aumentar el valor del negocio**

No hay una forma única de mejorar el desempeño con una gestión más responsable, pues las acciones adecuadas dependen de las oportunidades y los desafíos de cada negocio. Lo que es importante es que sean los propios gestores de la empresa quienes escojan los asuntos que consideran más relevantes y no se trate de imponer una agenda que no se relaciona con el negocio.

### **1. Identificar riesgos sociales y ambientales**

Las empresas pueden escoger enfocarse en mejorar la eficiencia de sus procesos para reducir impactos ambientales, en rediseñar sus productos para servir un segmento nuevo de clientes que privilegian asuntos ambientales, o en mejorar su cultura interna. No hay un orden establecido para este proceso de cambio, pero habitualmente es útil empezar por aquellos temas que sean un riesgo más significativo para el negocio.

Identificar los riesgos sociales y ambientales en la cadena de valor -al igual que los financieros permite evitar las sorpresas desagradables y planear cuáles trabajar primero sin tener que estar atendiendo urgencias y crisis. Cada empresa debe decidir el nivel de riesgo con el que se considera “que puede vivir”, y estimar el costo aproximado de incurrir en el riesgo, o la oportunidad de mercado por no

tener ese riesgo, pues esa es la medida tope del gasto o inversión que debería realizar. Es conveniente que en este proceso participen los empleados y otros *stakeholders* para tener una visión amplia y asegurar que todos los involucrados entiendan la importancia de los temas.

Uno de los riesgos más comunes en las MIPYMES es el de sanciones o requerimientos por el incumplimiento de la ley. Hay que reconocer que la legislación en algunos países es compleja y de difícil comprensión y acceso, pero la empresa que logra estar al día en sus obligaciones legales no sólo evita tales sanciones sino que puede diferenciarse frente a clientes como las multinacionales, que no quieren correr riesgos legales en su cadena de proveedores. Esta condición facilita el acceso a financiación comercial, y hace a la empresa más atractiva para inversionistas. Claramente, es un requisito muy importante si el plan de crecimiento de la empresa considera la exportación, y en algunos países como Colombia, existen beneficios tributarios como el Premio al Liderazgo Ambiental que otorga la autoridad ambiental de Bogotá, que permite reducir la carga tributaria a las empresas reconocidas.

La identificación de riesgos y el cumplimiento de la ley son dos de los caminos de diferenciación propuestos por Reinhardt (2000).

## **2. Definir y comunicar una ruta: visión, estrategia y valores**

Entender los impactos sociales y ambientales de la empresa permite encontrar las nuevas oportunidades de negocio, ya sea por reducción de costos o riesgos, apertura de nuevos mercados o productos, o diferenciación por la forma ética de trabajar. Para construir estas ventajas competitivas el dueño/gerente tiene un papel fundamental en dar a la empresa una dirección y una forma de operar que sea motivadora para los empleados, que permita mantener el foco del negocio, y a la empresa diferenciarse de sus competidores.

Construir esta diferencia en el mercado puede atraer nuevos clientes, inversionistas y empleados, y es muy importante que sea comunicada claramente a los clientes actuales y potenciales y otros *stakeholders*. Es conveniente trabajar esta definición junto con los empleados, identificando con ellos cuáles son tanto las oportunidades de negocio como las oportunidades de mejora en la consistencia de la visión y valores propuestos contrastados con la realidad actual.

### **a) Conocer a los clientes**

Escuchar a los clientes es esencial para entender sus necesidades y expectativas. Los clientes pueden ser fuente de ideas de mejoras, y el diálogo les permite conocer la empresa, su visión y su cultura.

En el entorno de la responsabilidad social, el diseño de nuevos productos o servicios responde a la pregunta: “¿Qué puedo ofrecer que sea social y ambientalmente responsable y que tenga sentido comercial?” Esta pregunta es la fuente de innovación que permite llegar a los nuevos segmentos de clientes que quieren más productos con un impacto positivo en el entorno natural y en la sociedad.

Un caso interesante es el de una pequeña imprenta en Santiago, Chile, que ofreció en el año 2001 sus servicios a GrupoNueva, una de las primeras multinacionales en publicar reportes de sostenibilidad en la región. GrupoNueva requería que la impresión tuviera los más altos estándares de calidad, pero además que las condiciones laborales fueran adecuadas en el sitio de trabajo, que se usara papel certificado FSC, y tintas con base en soya. Para la imprenta fue un tremendo esfuerzo cumplir estas exigencias, pero poco tiempo después muchas empresas iniciaron la publicación de reportes de sostenibilidad y otros productos impresos “ambientalmente amigables”. La imprenta resultó ser la única en Chile que podía cumplir con estas expectativas, con lo cual su negocio creció de forma muy importante.

### **b) Relaciones con empleados**

Las empresas dependen de sus empleados, y es importante hacerlos sentir parte del proyecto de la empresa. Su mayor lealtad, compromiso, y entusiasmo se pueden ver reflejados en menor rotación voluntaria, menos días perdidos por licencias por stress, mayor productividad. Los empleados pueden ser fuente de ideas innovadoras y solución de problemas y de mejoras en el desempeño total del negocio. Esta integración de los empleados necesita espacios especiales dirigidos a diálogos frecuentes, y un espacio real donde se puedan expresar las oportunidades y los desafíos.

La capacitación y formación de los empleados puede mejorar la competitividad de la empresa, y la mejora en las condiciones de trabajo puede reducir riesgos de accidentes y tiempo perdido por enfermedad o accidentes.

Un caso bien interesante de considerar en este sentido es la experiencia liderada por FUNDES con plomeros micro empresarios en México (<http://www.fundes.org/Mexico>). Una asesoría en gestión de negocios permitió identificar oportunidades de reducción de costos al sustituir productos contaminantes, lo cual mejoró las condiciones de trabajo y redujo los impactos sobre la salud de los operarios. Las micro empresas aumentaron sus ventas y su nueva condición les permitió ofrecer servicios a la empresa de gas de la ciudad.

### **c) Eco-eficiencia: mejoras de procesos al reducir impactos ambientales**

La contaminación es una medida de ineficiencia de los procesos productivos, y disminuirla permite reducir costos, hacer un uso más eficiente de los recursos, y prepararse mejor para el cumplimiento de la ley. Reducir impactos ambientales negativos permite mejorar la reputación de la empresa, ser un proveedor atractivo para clientes que prefieren productos amigables con el ambiente, así como para inversionistas que quieren invertir de forma consecuente con sus valores. Existen numerosas referencias en la literatura acerca de los beneficios de la eco-eficiencia por lo cual no recogeremos en este trabajo nuevamente estas experiencias.

Un caso interesante para ilustrar este tema es el programa de Proveedores Verdes en México (Van Hoof, 2009), donde la Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte ha contribuido a la innovación de estrategias para “enverdecer” a las MIPYMES. Consideradas como un sector prioritario dentro del contexto del comercio entre los países de América del Norte, el programa piloto ha impactado un número significativo de empresas, ha contribuido a la disminución de la contaminación ambiental, y ha mejorado la competitividad de cadenas productivas en los tres países. Su potencial se muestra en la apropiación del programa por parte de Semarnat y la Secretaría de Desarrollo Sostenible del Estado de Querétaro, quienes en conjunto con empresas multinacionales y nacionales han multiplicado la metodología de trabajo y han ampliado el alcance de sus impactos a todo el territorio mexicano.

De esta manera el novedoso mecanismo de trabajo integra los conceptos de fortalecimiento de la relación cliente – proveedor (incentivos externos), la optimización de procesos operativos a través de la eco-eficiencia, y el desarrollo de capacidades mediante el aprendizaje vivencial (motivadores internos). Las empresas participantes generan proyectos que contribuyen a incrementar su productividad y previenen la contaminación. Este proceso en red fomenta la creación de proyectos grupales que mejoran las interacciones de la cadena productiva y ofrecen nuevas oportunidades de negocio.

### **d) Relaciones con *stakeholders* como fuente de innovación**

Actualmente hay nuevas oportunidades de mercado abiertas debido a consideraciones sociales y ambientales, y la mejor forma de identificarlas y gestionarlas adecuadamente es a través del diálogo con los *stakeholders*: clientes, comunidades vecinas, ONGs, organismos de asistencia técnica, competidores y los mismos empleados. A diferencia de la gestión de *stakeholders* en empresas grandes, no se trata de hacer un proceso genérico de entender la reputación de la empresa, sino buscar oportunidades de negocio en las expectativas de clientes, autoridades, ONGs, etc.

El estudio de FUNDES (2008) sobre PYMES exportadoras exitosas es muy relevante en este sentido, pues hizo evidente que las empresas más exitosas tienen como fuente importante de innovación a sus propios clientes y otras fuentes externas. Es también interesante el caso de hoteles en Costa Rica y en St. Lucia, quienes han modificado sus prácticas para reducir sus impactos ambientales y atraer

segmentos *premium* de clientes dispuestos a pagar por una experiencia de descanso acorde con sus valores ambientales y sociales.

#### e) Mejores relaciones con las comunidades vecinas

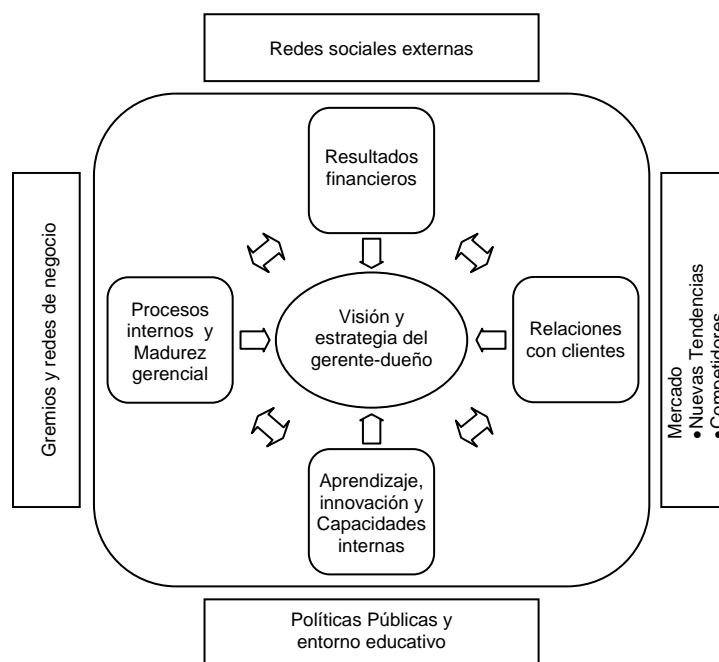
Todas las empresas se benefician de operar en entornos sociales seguros y estables. Conocer a los vecinos y dejarlos que conozcan la empresa permite prever y gestionar riesgos, mejorar la reputación, y puede ser una fuente de empleados motivados y nuevas oportunidades de negocio surgidas a partir del desarrollo de proveedores locales.

### C. Medición de la responsabilidad social y ambiental

Medir el desempeño no-financiero permite ver el valor real del negocio. La lealtad de clientes y empleados, la reputación, y todos los beneficios mencionados en el apartado anterior, pueden ser fuente de valor, pero si no se miden no se pueden aprovechar. El seguimiento del desempeño a través de mediciones permite implementar mejoras en los procesos, en el reporte y en la rendición de cuentas, evaluar el progreso frente a los objetivos, identificar las actividades que no dan resultados, y asignar de forma más eficiente los recursos a las actividades que son críticas para el éxito. Las mediciones de desempeño y los sistemas de gestión ofrecen un marco lógico para establecer relaciones de causa-efecto, explorar esas relaciones, y ofrecer sugerencias de mejoras de la forma como cada organización produce valor.

En este trabajo utilizamos la inspiración del “Balanced Scorecard” para proponer una metodología que mida avances en temas sociales y ambientales integrados a la gestión del negocio. Tomamos en consideración las dimensiones básicas de una empresa –visión y estrategia del dueño/gerente, relaciones con clientes, procesos internos, resultados financieros y los efectos del entorno– y construimos un modelo para clasificar las variables identificadas, tal como se aprecia en el gráfico IV.1.

**GRÁFICO IV.1**  
**ÁREAS CRÍTICAS DEL NEGOCIO QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACIÓN**  
**DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**



Fuente: Elaboración propia, 2009.

El “*Balanced Scorecard (BSC)*”, propuesto por Kaplan y Norton en 1992, es un marco común para asociar objetivos y estrategias claves con el desempeño y los resultados. Permite a las empresas identificar objetivos y metas en las dimensiones críticas del negocio: visión y misión, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, relaciones con clientes y resultados financieros.

También llamado Cuadro de Mando Integral, facilita la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades “*soft*” (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos. Por esta razón es una herramienta útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero.

## 1. Indicadores claves de desempeño en las áreas críticas del negocio

Siguiendo el modelo propuesto a partir del Balanced Scorecard, se propone una herramienta de indicadores claves (key performance indicators, KPI) que evalúen factores críticos para el éxito y que deben por tanto estar claramente alineados con la misión de la empresa. Los KPI siempre reflejan motivadores o *drivers* estratégicos de valor. Esta herramienta permite incorporar objetivos de triple resultado (económico-financieros, ambientales y sociales) en las áreas críticas del negocio para promover prácticas responsables sociales y ambientales y mejorar la competitividad.

Dado que este proceso requiere tiempo y depende de la actitud de cada empresa frente a la responsabilidad social, las empresas pueden definir metas propias que permitan demostrar el avance hacia la gestión responsable a partir de los KPI propuestos. Cada empresa debe decidir cuáles son los temas que contribuyen de forma relevante a su negocio y escoger los indicadores que le sean más útiles, más que tratar de cumplir con el listado completo de la responsabilidad social.

A continuación se muestra un ejemplo que puede servir de referencia para la definición de indicadores de áreas críticas:

**CUADRO IV.1  
INDICADORES DE ÁREAS CRÍTICAS**

Área crítica	Elementos	Indicador
1. Visión y estrategia	La empresa tiene elementos ambientales y sociales integrados como objetivos en su propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de nuevos productos</li> <li>▪ \$ menores costos</li> <li>▪ Número de nuevos clientes</li> <li>▪ \$ menores riesgos</li> </ul>
	El dueño/gerente comunica su visión de negocios a sus empleados, clientes y otros <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí/No</li> </ul>
	La empresa ha identificado sus principales riesgos asociados a los temas sociales y ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí/No</li> </ul>
2. Resultados financieros	Ingresos por nuevos productos o servicios con menor impacto ambiental o social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ \$ ventas de nuevos productos</li> </ul>
	Monto de riesgos evitados por adecuado cumplimiento de la ley u otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ \$ de riesgo evitado/inversión</li> </ul>
	Ahorros por eficiencia de procesos: reducción de consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ \$ ahorro/m<sup>3</sup> agua no consumida</li> <li>▪ \$ ahorro/Kwh. no consumido</li> </ul>
3. Procesos internos	Eficiencia de procesos: reducción de consumo de agua, energía eléctrica y combustibles fósiles, reducción de desechos, emisiones de gases de efecto invernadero y otros emisores al aire, efluentes al agua, sustitución de tóxicos o peligrosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % reducción H2O m<sup>3</sup></li> <li>▪ % reducción k.o.</li> <li>▪ % reducción combustibles litro</li> <li>▪ % reducción desechos m<sup>3</sup></li> <li>▪ % reducción emisiones aire</li> <li>▪ % reducción efluentes</li> <li>▪ No. De insumos tóxicos sustituidos</li> </ul>

(continúa)

Cuadro IV.1 (conclusión)

4. Relaciones con clientes	La empresa conoce las expectativas de sus clientes respecto a productos con menor impacto social o ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número. de clientes que han sido informados</li> </ul>
	Nuevos clientes que privilegian la relación con empresas con gestión responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ \$ ventas a nuevos clientes</li> </ul>
	Clientes que repiten su compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de clientes que repiten su compra</li> </ul>
5. Aprendizaje y crecimiento	Disminución de ausentismo y licencias por stress	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % reducción ausentismo</li> <li>▪ % reducción de días perdidos por stress</li> </ul>
	La empresa cuenta con espacios formales de diálogo y sugerencias para empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de reuniones formales</li> </ul>
	Disminución de días perdidos por accidentes y enfermedades laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % reducción días laborales perdidos</li> </ul>
6. Relaciones con partes interesadas	La empresa participa en asociaciones gremiales, grupos comunitarios, redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí/No</li> </ul>
	Empleados y/o proveedores que habitan en el área de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % empleados o proveedores locales</li> </ul>
	La empresa participa en acciones de apoyo a su comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí/No</li> </ul>
	La empresa aprovecha los beneficios gubernamentales para MIPYMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí/No</li> </ul>
	Innovaciones a partir de fuentes externas (partes interesadas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de nuevos productos</li> <li>▪ Número de nuevos procesos</li> <li>▪ Número de nuevos clientes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2009.





## **V. Implicaciones para políticas públicas**

---

El objetivo de este trabajo no es proponer cambios en políticas públicas. Sin embargo, en las conversaciones con expertos y empresarios surgieron algunas ideas que consideramos pueden ser relevantes para la promoción de un cambio hacia empresas responsables y exitosas en la región. Particularmente se recogen en este apartado las consideraciones surgidas en el taller de México (29 julio 2009).

Para promover un cambio en las MIPYMES en América Latina se requiere un entorno institucional con políticas públicas serias, que definan la dirección del desarrollo económico que cada país quiere asumir, y que integren los temas sociales y ambientales como ventajas competitivas, no como anexos opcionales. Las discontinuidades en la acción estatal actual generan incertidumbre. Los sucesivos gobiernos no ofrecen continuidad de las políticas, y si hay incertidumbre constante no habrá visión de largo plazo en las empresas. Por ello se requiere de políticas de Estado más que de políticas de gobierno.

Los gobiernos de la región ofrecen subsidios y otras ayudas para las MIPYMES en labores de consultoría y acompañamiento, construcción de capacidades internas, financiación para inversiones en cambios tecnológicos y de proceso. Sin embargo, lo que se necesita son pocos programas, bien dirigidos, bien implementados y con objetivos claros. Esto hace más fácil evaluar los apoyos y también reduce el gasto público.

Por ejemplo, en México un recuento de la Secretaría de Economía<sup>4</sup> identificó 151 programas enfocados al ofrecimiento de servicios de desarrollo empresarial para MIPYMES, lo cual implicaba un despilfarro de enormes recursos con poca trascendencia, ya que a pesar del carácter prioritario y los subsidios asignados, los servicios no tenían ni el alcance ni la relevancia que las MIPYMES requieren. En este sentido, quizás no es la cantidad de oferta de servicios públicos lo que les falta a las MIPYMES para desarrollarse y volverse empresas socialmente responsables, sino la calidad de estos servicios.

Existe además mucha burocracia, trámites y dificultades. Tratar de cumplir la ley y tener todos los permisos necesarios y acceder a los beneficios es un esfuerzo enorme. Es indispensable facilitar a las MIPYMES el acceso a beneficios estatales y al cumplimiento de la ley.

Los países de América Latina sufren una tremenda dificultad de implementar y hacer seguimiento al cumplimiento normativo de las MIPYMES, en razón del gran número de empresas, su dispersión geográfica, sus diferencias, y los siempre escasos presupuestos. Hay una gran rotación en las autoridades, enorme cantidad de normas muchas veces conflictivas, incertidumbre jurídica que se expresa en decisiones impredecibles y a veces arbitrarias, visión de corto plazo, y en ocasiones corrupción o poca capacidad de quienes deben monitorear a las empresas. Las empresas que se “dejan ver” porque se acercan a la autoridad resultan ser las únicas a las que las autoridades siguen y hacen exigencias.

Las MIPYMES no se pueden someter a las mismas reglas de las grandes empresas pues necesitan plazos y condiciones especiales. Por ejemplo, cuando se requiere reducir una cantidad muy pequeña de contaminación el costo es relativamente significativo, que es el caso de muchas empresas pequeñas. Los costos del control de contaminación son además muy importantes en el flujo de caja de empresas chicas, por lo cual hay que pensar en gradualidad y procesos de eco-eficiencia más que de “fin de tubo”.

Un nuevo desafío para la responsabilidad social es que ella forme parte de una estrategia global de desarrollo bajo un proceso de alianza público – privada. La responsabilidad social puede ser un activo que contribuya a la competitividad de los países a través de:

- Conciliar las prácticas de responsabilidad social con el suministro de bienes públicos apuntalando la competitividad nacional.
- Alinear estrategias de promoción de la inversión interna con la inversión externa.
- Convertir los impactos de la responsabilidad social al acceder a mercados externos en una ventaja competitiva positiva para el país.
- A nivel microeconómico, con una gobernanza corporativa (GC) socialmente responsable se puede mejorar la competitividad, el acceso a financiamiento y la reducción del costo de capital.

Un adecuado involucramiento y apoyo del sector público, en la promoción de la agenda de responsabilidad social, expresada a través de las cadenas de valor y de las políticas de inversión extranjera, se puede utilizar como catalizador del desarrollo de la micro, pequeña, y mediana empresa nacional, asegurando así la sustentabilidad de las agendas de responsabilidad social de mediano y largo plazo.

La responsabilidad social puede contribuir en el diseño de estrategias innovadoras que reduzcan las brechas en la capacidad del sector público y su interacción con el sector privado. Puede también aportar de manera sustantiva a las alianzas creando sinergias entre las habilidades complementarias de los actores públicos, privados y de la sociedad civil en su conjunto con el fin de lograr los objetivos de las políticas públicas relacionadas al desarrollo sostenible.

El acceso a la información veraz y oportuna ayuda al diseño de estrategias y de políticas públicas hacia el sector privado, y promueve la transparencia y rendición de cuentas de su accionar. Ello contribuye a la difusión de la responsabilidad social con base en una alianza público-privada más sólida con impactos más potentes sobre el conjunto de la sociedad.

El mensaje que CEPAL quiere dejar es que la responsabilidad social no es el esfuerzo de un sólo actor. Los gobiernos de todos los niveles (nacional, regional y local), parlamentos, sociedad civil y

<sup>4</sup> Comentario de Jorge Saggiante, OEA, acerca de un estudio elaborado por Skertchly (2007).

empresas tienen un rol importante en la promoción de buenas prácticas, ya sea a través del estímulo a las asociaciones dentro o con el sector privado, promoviendo la participación activa de los ciudadanos o bien creando un marco normativo que garantice el correcto funcionamiento de los mercados, la transparencia y el acceso a la información. En un escenario global, las asociaciones público – privadas se transforman en la estructura funcional que crea el incentivo para la gestión responsable de la empresa y para las mejores relaciones con la comunidad, la cual constituye la base de una sociedad democrática.



## **VI. Reflexión sobre las alianzas público-privadas y la responsabilidad social empresarial<sup>5</sup>**

---

La empresa tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible trabajando conjuntamente con los distintos grupos relacionados: trabajadores, accionistas, inversionistas, gobierno y sociedad civil; en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, de forma conveniente para los negocios y para el desarrollo de los países.

La responsabilidad social es un componente importante para el desarrollo y bienestar de las sociedades de los países de la región. Es un proceso de gestión costo-beneficio de actividades empresariales para grupos internos y externos relacionados. Esta gestión tiene una parte importante proveniente de la misma empresa, pero otra igualmente importante proveniente de la gobernabilidad pública. Una manera efectiva de abordar el tema de la responsabilidad social es a través de un marco estructurado de alianzas público-privadas, que conlleva a la construcción de consensos sociales. Por tanto, la agenda de responsabilidad social debe calzar con una agenda público-privada de desarrollo tanto global, regional y/o local. La CEPAL ya ha desarrollado un marco para abordar lo global (CEPAL, 2008), el estudio de las distintas aristas de la responsabilidad social contribuye al análisis transversal y horizontal de los temas de

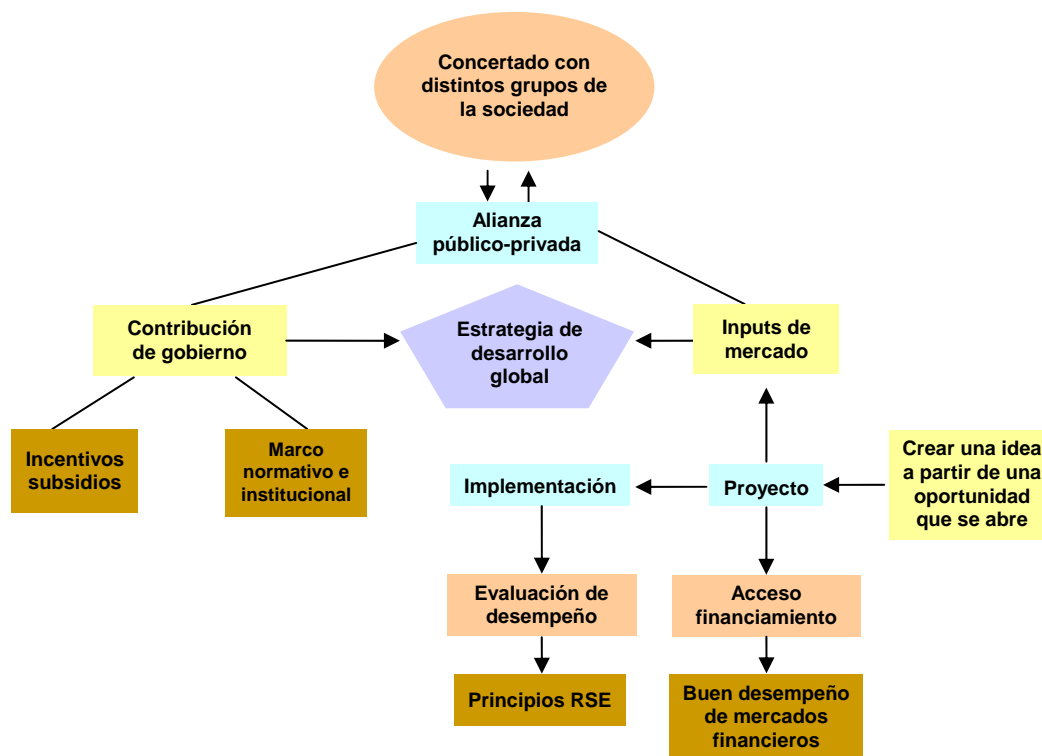
---

<sup>5</sup> Reflexión realizada desde CEPAL-Washington por Georgina Núñez coordinadora del proyecto OEA-CEPAL.

desarrollo. Las alianzas público-privadas son vistas también como la mejor estrategia para crear una situación más equilibrada entre el papel del Estado y el mercado. Una agenda de responsabilidad social debe también reflejar una preocupación por los temas de interés de la sociedad civil en su conjunto<sup>6</sup>. El Estado tiene una responsabilidad clave en la promoción de la participación de los distintos actores de la sociedad, en la construcción y fortalecimiento de una cultura innovadora y emprendedora de la sociedad civil, que incentive al sector privado a adoptar un papel más activo, comprometido socialmente y más equitativo nacional e internacionalmente. Un nuevo papel del Estado como garante y motor de los principales cambios deberá surgir del ejercicio asociativo Estado –sector privado– sociedad civil. Al Estado se le demanda adaptarse y fijar reglas del juego claras, así como garantizar la institucionalidad y un marco legal acorde con las necesidades de desarrollo, que a la vez que fortalece la gobernabilidad, garantiza la transparencia de los procesos y la rendición de cuentas. La construcción o existencia de un marco institucional facilita el proceso de integración de una agenda social amplia. Dicho marco institucional debe incluir los mecanismos y modalidades de interacción que faciliten la eventual construcción de consensos y acciones, lo que necesariamente requiere de un liderazgo político. En este sentido, cada sector tiene sus propias peculiaridades, y la importancia que se le asigne va a depender del papel que dicho sector juegue en la estrategia global de desarrollo de cada país.

De acuerdo con el gráfico VI.1, una estrategia integral de desarrollo se crea a partir de oportunidades que se presentan en forma de proyectos de distinta índole, y que tienen como objetivo mejorar el desempeño económico, social y ambiental de las empresas.

**GRÁFICO VI.1**  
**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO UN ESQUEMA DE**  
**ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA**



Fuente: Elaboración propia, 2009.

<sup>6</sup> Para un análisis del papel de los *stakeholders* véase Cragg, Wesley “Corporate Responsibility and Accountability in the Global Marketplace” A Canadian Vision and Next – steps National Agenda, parte del proyecto Ethics Codes: The Regulatory Norms of Globalized Society, Schulich School of Business, York University, 2003.

Los sistemas de gestión dentro de las empresas (de acuerdo al tamaño y estructura organizacional) deberían ser también producto de procesos internos de diálogo, coordinación y compromiso de las distintas áreas que la integran con la definición de las metas del negocio y con los mecanismos de medición correspondientes. Ello necesariamente requiere conocer tanto los obstáculos como las fortalezas dentro de las dimensiones internas y externas de la empresa.

Desde el entorno institucional en el que las empresas desarrollan sus actividades, y que además corresponde a las dimensiones externas que la afectan, tenemos que esta dimensión da a la empresa la visión de corto y largo plazo de sus planes estratégicos. En este sentido, hay tres elementos que definen la efectividad de la institucionalidad y permite medir y evaluar sus impactos. Uno es la continuidad de las políticas públicas asociadas a la definición de la estrategia de desarrollo económico, social y ambiental del país, integrando los aspectos sociales y ambientales como ventajas competitivas. El segundo se refiere a la disponibilidad y asignación de recursos, subsidios y financiamiento y también incluye la combinación de estos con recursos privados. Una política de difusión de los diferentes mecanismos de incentivos y subsidios con que cuenta el sector público contribuye al desarrollo de las empresas en especial las MIPYMES, a la construcción de capacidades, a las mejoras tecnológicas de procesos productivos, etc. Por último, el tercer elemento se refiere al entorno legal e institucional. La claridad en cuanto a las reglas facilita a las empresas el acceso a los beneficios estatales y al cumplimiento de la ley. Las normas deben ser consistentes con los objetivos de política de desarrollo de las empresas y conocidas por todos. En este sentido, el sector público debería apoyar ciertas prácticas de responsabilidad social empresarial en el mercado, como por ejemplo esquemas de premio o métricas no gubernamentales, indicadores, directrices y estándares, aplicados a distintos tipos de política.

En aquellos países o sectores donde los impulsores o *drivers* de mercado de la responsabilidad social tienen potencial para apoyar objetivos de política pública o al menos son neutrales en relación al establecimiento de objetivos de política pública, las agencias gubernamentales pueden optar por tener un enfoque de *laissez-faire*, aceptar las tendencias actuales, o facilitar el surgimiento de enfoques voluntarios que estén más directamente alineados con metas de política pública. Pero en el caso que los mercados fallen al enviar las señales correctas, o cuando algún actor de mercado no responde a las señales enviadas por los consumidores u otros actores privados, es necesario establecer alguna forma de intervención del sector público que refleje los incentivos que conducen a la identificación de metas de desarrollo globales claras (Ward H., 2004).

Crecientemente, los gobiernos de países en desarrollo están comenzando a ver las prácticas de responsabilidad social como un tema relevante en la política pública. Es una forma de mejorar las estrategias de desarrollo sostenible y un componente de la competitividad nacional, que facilita la atracción de IED y el posicionamiento de las exportaciones a nivel global. Y le da al tema pobreza un lugar importante en las metas de política pública.

Sin embargo, muchas veces el vínculo entre la gobernabilidad y la responsabilidad social no es tan claro. La gobernabilidad no solamente define el tipo y tendencia de la responsabilidad social en los distintos contextos, sino que también puede definir los roles de los distintos grupos relacionados o *stakeholders*. La efectividad de la batería de herramientas de responsabilidad social (códigos de conducta, principios, directrices, certificaciones, etc.) se puede ver fortalecida enormemente, simplemente con un mayor involucramiento de las distintas agencias del sector público en las agendas privadas.





## VII. Conclusiones

---

Los resultados de esta investigación ponen a disposición de las empresas y de la comunidad herramientas novedosas que pueden ser de utilidad para promover la responsabilidad social en MIPYMES en América Latina: la herramienta para evaluar la disposición al cambio de las MIPYMES, la metodología de la aplicación de la responsabilidad social como ventaja competitiva, incluyendo los indicadores de desempeño –KPI– en las áreas críticas del negocio.

Los indicadores clave –KPI– propuestos para medir el desempeño en MIPYMES responsables divergen de los habituales indicadores de desempeño de la responsabilidad social pues no miden asuntos prescriptivos, tales como el número de horas de capacitación por empleado o procesos implementados para controlar impactos sociales y ambientales. La presente propuesta se orienta a medir los resultados del negocio relacionados con el valor que surgen de la búsqueda de oportunidades en los nuevos mercados sociales y ambientales. Esta aproximación se dirige al corazón del interés del empresario y de la sociedad, ya que esperamos de esta forma promover empresas exitosas que contribuyan efectivamente al desarrollo económico, social y ambiental de la región.

Lo expuesto en este trabajo surge a partir del proceso de co-construcción de pensamiento con los expertos y empresarios, validado por la investigación de literatura académica. La aplicación de la teoría enraizada entregó información importante, mostrando que los empresarios y expertos en MIPYME tienen un conocimiento tácito muy valioso, que no está organizado en una teoría o modelo que permita explicar el proceso de incorporación de las MIPYMES a la responsabilidad social. En esta investigación este conocimiento demostró ser base de cimientos sólidos, que procesado con marcos conceptuales existentes, permite avanzar en la comprensión y solución de un desafío fundamental para la sociedad contemporánea.

Como parte del proceso iterativo de construir conocimiento, la etapa siguiente será buscar aplicar la metodología y herramientas propuestas a empresas MIPYME en la región para valorar su aplicabilidad y utilidad. La fase de investigación que se presenta en este trabajo es una construcción que tiene como fundamento los aportes de conocimiento tácito de las personas que participaron. Para la fase siguiente se sugiere presentar estos avances y desarrollos al sector de expertos y empresarios MIPYMES para que los usen y nos ayuden una vez más a perfeccionar los hallazgos y avanzar en el desarrollo del conocimiento en estas materias.

## Bibliografía

---

- Abud, Rocío y Luz Aydeé González (2009), “Programa de comercio detallista”, *Serie Nuestra Experiencia*, N° 3, Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), abril.
- Araya, Ursula (2003), “Las PYMES en el mercado de bienes y servicios ambientales: identificación de oportunidades, políticas e instrumentos: estudios de caso de Chile, Colombia y México”, *Serie Medio Ambiente y Desarrollo 74* (LC/L.2016-P), Santiago, CEPAL, GTZ.
- Baltera, Pablo y Andrés Tapia (2007), Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas Empresas: Resignificando el Trabajo. *Cuaderno de Investigación 31*, División de Estudios, Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile.
- Birkinshaw, Julian, Gary Hamel y Michael Mol (2008), “Management innovation”, *Journal of Management Review*, Vol 33, N° 4, 825-845.
- Blackman, Allen (2009), “Alternative Pollution Control Policies in Developing Countries. Informal, Informational and Voluntary”, *Discussion paper series* (EFD DP 09-14), junio.
- Blackman, Allen (ed.) (2006), *Small Firms and the Environment in Developing Countries: Collective Impacts, Collective Action*, Washington, D.C., RFF Press.
- Campbell, Richard y Amanda Charles (2009), “Corporate Responsibility in the Caribbean Tourism Industry. Opportunities for Small and Medium Tourism Enterprises” Tourism section, Department of Trade and Tourism, Organization of American States (OAS).
- Condon, Linda (2002), *Development of a Tool to Measure Progress towards Sustainability*, [en línea] <<http://www.avetra.org.au/>> [fecha de consulta: julio de 2009].
- Corral, Antonio y otros (2006), *Contribución de las empresas a los Objetivos del Milenio en Latinoamérica*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)/IKEI.

- Correa, María E., Gilberto Gallopin y Georgina Núñez (2005), “Medir para gestionar la RSC”, *Harvard Business Review América Latina*, agosto.
- Cragg, Wesley (2005), “Corporate responsibility and accountability in the global marketplace: a Canadian vision and next-steps national agenda”, *Ethics Codes, Corporations, and the Challenge of Globalization*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Limited.
- Crespi, Gustavo (2003), “PyME en Chile: Nace, crece y... muere: Análisis de su desarrollo en los últimos siete años”, Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), Santiago de Chile.
- Dick, Bob (2005), *Grounded theory: a thumbnail sketch*, [en línea].  
<<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html>> [fecha de consulta: mayo de 2009].
- Edwards, Tim, Rick Delbridge y Max Munday (2005), “Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest”, *Technovation*, vol. 25, N° 10, pp. 1119-1127 [en línea]  
<<http://www.elsevier.com/locate/technovation>> [fecha de consulta: julio de 2009].
- Figge, Frank y otros (2002), “The sustainability balanced scorecard – theory and application of a tool for value based sustainability management”, Greening of the Industry Network Conference, Gothenburg, Germany.
- Forero, Clemente, Alejandra Marín y Daniella Laureiro (2007), “Patrones de innovación y propiedad intelectual en pequeñas y medianas empresas de un país en desarrollo”, *Galerías de Administración* N° 17, Universidad de los Andes, Bogotá, agosto.
- FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible) (2005), “Situación de la Responsabilidad Social de la MIPYME: el caso chileno”, Banco Interamericano de Desarrollo (BID/IKEI), abril.  
— “Informe de resultados del programa ‘Impulso para tu negocio’” [en línea] <<http://www.fundes.org>>.
- Gadonne, David, Jessica Kennedy y Catherine McKeiver (2009), “An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs”, *Journal of Business Ethics* 84:45-63, noviembre.
- Gómez, Henry y Carlos Dávila (2008), “Indigenous management practices: insights from Latin America”, *Galerías de Administración* N° 18, Universidad de los Andes, Bogotá, noviembre, pp. 1– 15.
- Greenwood, Royston y C.R. Hinings (1996), “Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism”, *Journal of Management Review*, Vol 21. No. 4, pp. 1022– 1054.
- Global Reporting Initiative (2008), “Small, smart and sustainable, experiences of SME reporting in global supply chains” [en línea] <<http://www.globalreporting.org>>.
- Gugler, Philippe y Jacylyn Shi (2009), “Corporate social responsibility for developing country multinational corporations: lost war in pertaining global competitiveness?”, *Journal of Business Ethics* 87:3-24.
- Hitt, Michael A., Stewart Black y Lyman W. Porter (2006) *Administración*, Pearson Education.
- Jenkins, Heledd (2006a), “Small business champions for corporate social responsibility”, *Journal of Business Ethics* 67:241-256.
- (2006b), “Applying sustainability indicators to the social enterprise business model”, *International Journal of Social Economics*, 33:411-430.
- (2004), “A critique of conventional CSR theory: an SME perspective”, *Journal of General Management*, Vol 29, N° 4.
- Jenkins, Heledd M. y Frances Hines (2003), “Shouldering the burden of corporate social responsibility: what makes business get committed?”, The Centre For Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), Working paper series N° 4, Cardiff University.
- Leal, José (ed.) (2006), “Las pymes en el mercado de bienes y servicios ambientales: identificación de oportunidades, políticas e instrumentos: estudios de casos de Argentina, Chile, Colombia y México”, Documento de Proyectos N° 42 (E/LCW.42), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/GTZ.
- Lyon, Thomas y John Maxwell (2007), “Greenwash: corporate environmental disclosure under threat of audit”, working paper, University of Michigan, Ann Arbor, USA.
- Milesi, Darío y Carlos Aggio (2008), “Éxito exportador, innovación e impacto social. Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas”, working paper, Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)/ Banco Interamericano de Desarrollo (BID), junio.
- Moore, Samuel y Susan Manring (2009), “Strategy development in small and medium-sized enterprises for sustainability and increased value creation”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 17, pp.276-282.
- Muller, Alan y Ans Kolk (2009), “CSR performance in emerging markets. evidence from Mexico”, *Journal of Business Ethics* 85:325-337.
- Murillo, David y Josep Lozano (2006), “SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words”, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, N° 3, Springer Netherlands, septiembre, pp. 227-240.

- Nisim, Sarit y Benjamín Orly (2008), “Power and size of firms as reflected in cleaning subcontractor’s practices of social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol. 83, N° 4, Springer Netherlands, diciembre, pp. 673-683.
- Núñez, Georgina (2006), “El sector empresarial en la sostenibilidad ambiental: ejes de interacción”, Documento de proyecto, LC/W. 86 – LC/WAS/W.1, CEPAL, GTZ, Santiago de Chile.
- Perrini, Francesco (2006), “SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective”, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, N° 3, pp. 305-316.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Porter, Michael y Mark Kramer (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, pp. 78-92.
- Reinhardt, Forest (2000), *Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management*, Boston, Harvard Business Press.
- Rodríguez, Astrid G. (2003), “La realidad de la PYME colombiana. Desafío para el desarrollo”, Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), Bogotá, septiembre.
- Rogers, Everett (1995), *Diffusion of Innovations*, fourth edition, New York, Free Press.
- Russo, Angelo y Antonio Tencati (2009), “Formal vs. informal CSR strategies: evidence from Italian micro, small, medium-sized and large firms”, *Journal of Business Ethics*, vol. 85, N° 2, pp. 339-353.
- Scott, Richard (1995), *Institutions and Organizations*, Sage Publications.
- Shah, Kalim (2008), “Promoting corporate social responsibility in small and medium enterprises in the Caribbean: methodology report” (LC/WAS/L.98), María Hinojosa y Georgina Núñez (coords.), New York, julio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.08.II.G.62.
- Schuschny, Andrés y Humberto Soto (2009), “Guía metodológica: diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible” (LC/W.255), Documento de Proyectos N° 225, Comisión Económica para América Latina (CEPAL)/GTZ, mayo.
- Sroufe, Robert y Joseph Sarkis (eds.) (2007), *Strategic Sustainability: The State of the Art in Corporate Environmental Management Systems*, Greenleaf Publishing, UK.
- Van Hoof, Bart (2008), “Programa de cadenas productivas verdes 2005-2008. Resumen de actividades y resultados”, Facultad de Administración, Universidad de Los Andes, Bogotá.
- Vives, Antonio, Antonio Corral e Inigo Isusi (2005), “Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica”, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)/IKEI, Washington, D.C.
- Vives, Antonio (2005), “Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America”, Sustainable Development Department, *Technical Papers Series*, Inter-American Development Bank (IADB).
- Ward, Halina (2004), “Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock”, International Institute for Environment and Development for the Corporate Social Responsibility Practice of the World Bank, enero.
- Williamson, David Gary Lynch-Wood y John Ramsay (2006), “Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR”, *Journal of Business Ethics*, vol. 67 N° 3, pp. 317-330, septiembre.
- Zadek, Simón (2005), “El camino hacia la responsabilidad corporativa”, *Harvard Business Review América Latina*, agosto.



## **Anexos**

---





## Anexo 1

### Herramienta para medir la disposición al cambio hacia la sostenibilidad de MIPYMES

*El objetivo* de esta herramienta es obtener información sobre las áreas críticas del negocio que influyen en la adaptación de prácticas de mejoramiento del desempeño ambiental y social en micro, pequeñas y medianas empresas de la región. Esta información es útil para entender el potencial de cambio de la empresa hacia la incorporación de prácticas de sostenibilidad en su gestión, y en base de ella, para la identificación y diseño de herramientas de su promoción.

La herramienta contiene 5 partes: (i) visión del dueño/gerente (ii) relaciones con los clientes, (iii) gestión interna, (iv) cultura participativa y (v) relaciones con el entorno. En total la herramienta contempla 17 preguntas en la mayoría de selección múltiple. Para desarrollar la herramienta los gerentes-dueños de las empresas deben indicar las respuestas que más se acercan a su opinión o realidad. En el caso de preguntas abiertas, las instrucciones orientan su interpretación. Desarrollar la herramienta completa toma aproximadamente 30 minutos. En algunos casos puede ser útil verificar información específica con compañeros en la empresa.

La herramienta está dirigida a representantes (gerentes y dueños) de pequeñas y medianas empresas de sectores de manufactura, y servicios en los diferentes países de la región de América Latina y el Caribe.

#### Sección I. Características generales de su firma

##### 1. Características generales de la firma

*Favor llenar la siguiente tabla usando la información disponible más reciente (desde 2008) y de acuerdo a las instrucciones de cada sección.*

- 
- a. Nombre de la firma
  - b. Dirección de la firma (ciudad y país de la casa matriz)
  - c. Año en que se fundó la firma
  - d. Nombre de la persona que responde la encuesta
  - e. Cargo de la persona que responde la encuesta
  - f. Número de años en el cargo
  - g. Género del director - dueño (hombre / mujer)
  - h. Número de empleados al momento de responder la encuesta (% hombres y % mujeres)
  - i. Ventas anuales antes de impuesto (año 2008)
- 

#### Sección II. Dinámica de gestión interna de la empresa

##### 2. Visión del dueño/gerente

*Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).*

- 
- |  |   |
|--|---|
| a. ¿Cuál es la principal "razón de ser" de su empresa? | A. Con la empresa busco dar sustento a mi familia                     |
|  | B. La empresa me brinda una alternativa laboral en un entorno difícil |
|  | C. La empresa permite desarrollar mi propio negocio                   |
|  | D. La empresa me permite crecer mi visión de negocio                  |
|  | E. La empresa me permite influir en el desarrollo de mi región        |
- 

(continúa)

## 2. Vision del dueño/gerente (conclusión)

b. ¿Cómo han manejado crisis en la empresa? (bajas fuertes en ventas, problemas legales, problemas con empleados, problemas con socios, etc.)	A. No hemos enfrentado aun ninguna crisis real B. Estamos estancados por una crisis aun no resuelta C. Hemos superado una crisis D. Hemos superado varias crisis extensibles de la empresa E. Tenemos planes de contingencia para eventuales crisis
c. ¿Cómo toman las decisiones en la empresa?	A. El gerente/dueño toma la mayoría de las decisiones según su criterio B. El gerente/dueño solo delega algunas de las decisiones C. El gerente/dueño toma las decisiones con otros miembros del directorio D. El gerente/dueño generalmente consulta la toma de decisiones con varios de sus empleados de diferentes niveles en la organización E. El gerente/dueño consulta algunas decisiones adicionalmente con partes externas (consultores, eg.)
d. ¿Qué relación mantiene su empresa con su entorno ambiental y social?	A. Los proyectos ambientales y sociales no forman parte de la responsabilidad de la empresa B. El gerente/dueño no ha participado en proyectos de mejora ambiental y social en su empresa C. El gerente/dueño tiene el interés en proyectos de mejora ambiental y social pero no se involucra personalmente D. El gerente/dueño conoce los impactos ambientales de su empresa y se involucra en proyectos de mejora. E. Los proyectos ambientales y sociales forman parte de la competitividad de la empresa.

## 3. Relaciones con clientes

Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).

a. ¿Cuántos clientes tiene su empresa?	A. Tiene un cliente que representa más del 80% de sus ventas B. Tiene un cliente que representa más de 40% < 80 % de sus ventas C. Tiene más de tres clientes que representan en conjunto el 80% de sus ventas D. Tiene más de 10 clientes que representan el 80% de sus ventas E. Tiene más de 10 clientes de diferentes regiones y sectores que representan el 80% de sus ventas
b. ¿Cómo maneja los plazos de pago de sus clientes?	A. Más de 80% de las cuentas por cobrar tiene plazo superior de 60 días B. Más de 80% de las cuentas por cobrar tiene plazo superior de 30 días C. Más de 50% de las cuentas por cobras tienen un plazo de 30 días D. Más de 80% de las cuentas por cobrar tienen un plazo menor de 30 días E. La operación funciona en base a pagos por adelantado
c. ¿Qué tipo de comunicación mantiene con sus clientes?	A. Comunicación únicamente sobre asuntos comerciales B. Comunicación comercial y social C. Comunicación sobre ajustes técnicos a los productos y servicios D. Desarrollo conjunto de aplicaciones E. Comunicación sobre la planeación estratégica de la empresa
d. ¿Cuál es la duración de la relación con sus clientes?	A. Más de 80% de los clientes tienen menos de 6 meses de relaciones comerciales con la empresa B. Mas del 50% de los clientes tienen menos de 1 año relaciones comerciales con la empresa C. 80% de los clientes tienen una relación comercial > 1 < 3 años con la empresa D. 50% de los clientes tienen una relación comercial mayor a 3 años con la empresa E. 80% de los clientes tienen una relación comercial mayor a 3 años con la empresa

## 4. Gestión interna

Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).

a. ¿Cómo funciona el sistema administrativo de su empresa?	A. El sistema administrativo de la empresa funciona de manera intuitiva B. El sistema contable de la empresa esta sistematizado C. La empresa cuenta con diferentes sistemas de información D. La empresa cuenta con un sistema de información que integra varias funciones (contable, comercial) E. La empresa cuenta con un sistema integrado de información para el manejo de la empresa
--	---

(continúa)

**4. Gestion interna (conclusión)**

- |  |  |
|--|--|
| b. ¿Qué tipo de cambios tecnológicos han ocurrido en su empresa? | A. La empresa no ha implementado cambios tecnológicos significativos en los últimos 3 años           |
|  | B. La empresa ha implementado algún cambio tecnológico menor en los últimos 3 años.                  |
|  | C. La empresa desarrolló e implementó una innovación tecnológica significativa en los últimos 3 años |
|  | D. La empresa innovó sus productos o servicios en el último año (2009)                               |
|  | E. La empresa cuenta con un departamento de investigación y desarrollo tecnológico                   |
| c. ¿Cómo es la rotación de su personal?                          | A. Más de 80% del personal está menos de 6 meses vinculada a la empresa                              |
|  | B. 80% del personal está vinculado entre 1 - 3 años a la empresa                                     |
|  | C. 50% del personal tienen una relación laboral mayor a 3 años con la empresa                        |
|  | D. 80% del personal tienen una relación laboral mayor a 3 años con la empresa                        |

**5. Cultura participativa en la empresa**

*Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).*

- |  |  |
|--|--|
| a. ¿Cómo participa el personal en la gestión de la empresa?  | A. Los empleados no conocen los resultados de la empresa y no participan en la toma de decisiones                  |
|  | B. La información de negocio es transmitida a un grupo reducido de empleados                                       |
|  | C. Los empleados conocen los planes de negocio y los resultados  |
|  | D. Los empleados tienen espacios para intercambiar opiniones   |
|  | E. Los empleados participan en la toma de decisiones estratégicas de la empresa                                    |
| b. ¿Cuál es el nivel de profesionalización de sus empleados? | A. La mayoría del personal, incluyendo los directivos, no cuenta con educación formal para las labores que cumplen |
|  | B. Algunos empleados tienen capacitación formal para las funciones que cumplen                                     |
|  | C. Los directivos tienen capacitación formal, al lado de algunos profesionales, para las funciones que cumplen     |
|  | D. Cuenta con empleados capacitados para cada función específica y tiene menos de 3 niveles jerárquicos            |
|  | E. Cuenta con empleados capacitados para cada función específica y tiene más de 3 niveles jerárquicos              |
| c. ¿Cuál es el sistema de contratación del personal?         | A. Más del 80% del personal recibe su pago por jornada laboral   |
|  | B. Más del 80% del personal recibe su pago por prestación de servicios por menos de 6 meses                        |
|  | C. Más del 50% del personal recibe su pago por prestación de servicios por al menos 1 año                          |
|  | D. Más del 50% del personal tiene un contrato laboral fijo con prestaciones  |
|  | E. Más del 80% del personal tiene un contrato laboral fijo con prestaciones  |

**Seccion III. Relación y dinámica de la empresa con su entorno****6. Relaciones con el entorno**

*Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).*

- |   |  |
|---|--|
| a. ¿Cuál es la relación de su empresa con los competidores? | A. No tenemos (conocemos) competidores directos                        |
|   | B. Sólo tenemos algunos competidores que no conocemos muy bien         |
|   | C. Conocemos a nuestros competidores y reconocemos algunas diferencias |
|   | D. Vigilamos nuestros competidores de manera intensa                   |
|   | E. Tenemos claramente entendida nuestra posición en el mercado         |

(continúa)



## 7. Experiencia en gestión sustentable del negocio (conclusión)

h. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones aplica a su firma?	Indique el grado de influencia/presión; 1: no influencia/presión - 5: alta influencia/presión				
	1	2	3	4	5
- la firma ha logrado los objetivos financieros establecidos en los últimos 3 años					
- hemos aumentado los ingresos en los últimos 3 años					
- el margen de ganancia ha sido constante en los últimos 3 años					
- hemos aumentado el número de empleados en los últimos 3 años					
- los salarios de nuestros empleados han crecido en los últimos 3 años					

## Sección IV. Indicadores cuantitativos

## 8. Indicadores cuantitativos

Estimar los siguientes valores

a. Ventas anuales antes de impuesto (año 2008)	- USD\$ - Toneladas - Productos				
b. Uso de materias primas (tons/año en 2008)	(suma de todas las materias primas utilizadas in tons/año en 2008)				
c. Uso de energía (totales en 2008)	electricidad (KwH/año)	gas natural (Mcf/año)	LPG (lt/año)	diesel (lt/año)	otros
d. Uso de agua (total m3/año en 2008)					
e. Producción de desechos (totales ton/año en 2008)					

## Anexo 2

### Lista de expertos y empresarios MIPYMES entrevistados

País	Experto/Empresario	Organización
Chile	Claudio del Campo	Gerente General FUNDES Chile
	Luis Pérez	Empresa unipersonal, carpintero
	Felipe Urueta	Urueta Reparaciones (micro empresa)
	Sergio Silva	Prodemac, Placacentro Masisa (mediana empresa)
Colombia	Carlos Herrera	Gerente Ambiental ANDI
	Marco Morales	Empresa unipersonal, reparaciones
	Mauricio Jaramillo	JL maderas (pequeña empresa)
Panamá	Teresa Moll de Alba Alfaro	Directora Ejecutiva IntegraRSE
Costa Rica	Elfid Torres	Gerente de Investigación y Alianzas estratégicas FUNDES Internacional
México	Alejandro Lorea	Director General CESPEDES
	Arturo Rodríguez	Asesor del Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales
	Rocío Abud	Gerente de Investigación y Estudios Especiales FUNDES
	Luis Foncerrada	Director General, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado – CEESP
	Ing. Javier González García	Takasago de México, S.A. de C.V., Gerente de Mantenimiento (mediana empresa)
	Ing. Mariano Ojeda Laguna	Praxair México, Gerente de Producción (Gran empresa con programa de encadenamiento productivo)
St. Lucía	Amanda Charles	Organization of American States, Department of Trade and Tourism
	Richard Campbell	Head Tourism Section, OAS Department of Trade and Tourism
	Richard Matthias	Hotelero (Empresa con programa de encadenamiento productivo)
América Latina	Antonio Vives	Profesor consultor, Stanford University. Socio principal de Cumpetere. Exgerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo
	Irma Gutiérrez	Investigadora, FUNDES Internacional
	Cynthia Roberts	Gerente de Desarrollo Internacional y Transferencia de Tecnologías, FUNDES Internacional

## Anexo 3

### Asistentes al taller de México – 29 julio 2009

1. Rocío Abud, FUNDES
2. Pedro Córdova, empresario
3. Claudio del Campo, FUNDES
4. Tomas Fisher, empresario
5. Luis Foncerrada, Consejo Coordinador Empresarial México
6. Héctor García, empresario
7. Irma Gutiérrez, FUNDES
8. Carlos Herrera, ANDI Colombia
9. José Leal, CEPAL
10. Julie Lenox, CEPAL
11. Alejandro Lorea, CESPEDS
12. Raúl Luna, empresario
13. Juan Carlos Ostolaza, FUNDES
14. Jorge Reyes, Universidad Anahuac
15. Arturo Rodríguez, SEMARNAT
16. Jorge Saggiante, SEDI/OEA
17. Claudia Terzi, empresaria
18. Luis Viguria, YABT Washington
19. Amanda Charles, OEA, Washington
20. Claudia Schatán, CEPAL México
21. Bruno Antunes, CEPAL México
22. María Emilia Correa, consultora
23. Georgina Núñez, CEPAL







Series

ECLAC  
WASHINGTON  
OFFICE

ECLAC

studies and perspectives

## Números publicados

Un listado completo así como los archivos pdf están disponible en

[www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)

[www.eclac.org/washington](http://www.eclac.org/washington)

10. Cambio y Oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe, María Emilia Correa, Bernhardus Van Hoof y Georgina Núñez, Coordinadora, LC/L.3197-P, LC/WAS/L.110, N° de venta: S.10.II.G.9 (US\$ 10), 2010.
9. Antidumping and the global financial crisis: The impact on Latin America and the Caribbean, Richard Feinberg, LC/L.3200-P, LC/WAS/L.108, N° de venta: E.10.II.G.13 (US\$ 10), 2010.
8. Aspectos determinantes del estado de situación de la facilitación del transporte en América Latina: El caso de Perú y Colombia, Marelia Martínez Rivas, LC/L.3148-P, LC/WAS/L.106, N° de venta: S.09.II.G.121 (US\$ 10), 2009.
7. The migration of healthcare workers in the western hemisphere: issues and impacts, Patricia Weiss Fagen, Ph.D., LC/L.3319-P, LC/WAS/L.105, N° de venta: E.09.II.G.98, (US\$10), 2009.
6. Latin America: the missing financial crisis, Arturo C. Porzecanski, LC/L.3059-P, LC/WAS/L.104, N° de venta: E.09.II.G.57, (US\$10), 2009.
5. Observatorio del control aduanero a las importaciones de Estados Unidos: estándares técnicos, Raquel Artecona y Fernando Flores, LC/L.3058-P, LC/WAS/L.103, N° de venta: S.09.II.G.56, (US\$ 10), 2009.
4. The global financial crisis: what happened and what's next, Inés Bustillo and Helvia Velloso, LC/L.3009-P, LC/WAS/L.101, N° de venta: E.09.II.G.15 (US\$ 10), 2009.
3. Promoting corporate social responsibility in small and medium enterprises in the Caribbean: survey results, Georgina Núñez (coord.), LC/L.2930-P, LC/WAS/L.98, N° de venta: E.08.II.G.62 (US\$ 10), 2008.
2. La exportación de alimentos a Estados Unidos: principales desafíos para América Latina y el Caribe y guía de acceso a la información, Raquel Artecona and Carlos Seneri Berro, LC/C.2865-P; LC/WAS/L.96, N° de venta: E.08.II.G.10 (US\$ 10), 2008.
1. Status of agrifood regulatory coordination under the North American Free Trade Agreement, Ronald D. Knutsen and Rene F. Ochoa, LC/L.2797-P, LC/WAS/L. 91, N° de venta: E.07.II.G.131 (US\$ 10), 2007.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: [publications@cepal.org](mailto:publications@cepal.org) o a Publications, ECLAC Washington Office, 1825 K Street, NW, Suite 1120, Washington, DC 20006, USA, Fax (202) 296-0826, E-mail: [info.eclacwash@eclac.org](mailto:info.eclacwash@eclac.org).

Nombre: .....

Actividad:.....

Dirección:.....

Código postal, ciudad, país: .....

Tel.:..... Fax:..... E.mail: .....