

Competitividad Responsable

La Reformulación de los Mercados Globales
a través de Prácticas Empresarias Responsables
– América Latina

Diciembre 2006



AccountAbility

En
asociación
con

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DEVELOPING EXECUTIVES AND COMPANIES

INCAE
BUSINESS SCHOOL

Leadership for Sustainable Development

Patrocinado
por

**FORUM
EMPRESA**

FUNDEMAS

Contenidos

PRÓLOGO	7
1. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. EL IMPERATIVO DE LA GLOBALIZACIÓN RESPONSABLE	15
2.1 El Desafío del Siglo XXI	15
2.2 La Normalización de las Empresas Responsables	17
2.3 Un Diálogo Global sobre Competitividad Responsable	19
2.4 Este Informe	21
3. RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL	23
3.1 La Economía de la Responsabilidad	23
3.2 La Dinámica Competitiva de la Responsabilidad	25
4. LA PRÁCTICA DE LA COMPETITIVIDAD RESPONSABLE	31
4.1 ¿Qué es la Competitividad Responsable?	31
4.2 Dilemas y Desafíos	33
4.3 Aprender de la Práctica	36
4.4 Bajo Presión	36
4.5 La Propiedad de las Normas	46
4.6 Infraestructura Empresaria	51
4.7 Más Allá de la Práctica Ejemplar	52
5. LA MEDICIÓN DEL POTENCIAL	65
5.1 Necesidades y Desafíos de Medición	65
5.2 Hacia un Índice de Competitividad Responsable	66
5.3 El Desarrollo de un Índice de Competitividad Responsable Mejorado	68
5.4 Índice de Competitividad Responsable 2005	82
6. UN MARCO DE TRABAJO PARA LA COMPETITIVIDAD RESPONSABLE	89
6.1 Un Marco de Trabajo para la Competitividad Responsable	89
6.2 Generadores de Valor Localizados y Estructurales	91
6.3 Innovación y Flexibilidad	97
7. DE LA PRÁCTICA A LAS POLÍTICAS	99
7.1 La Línea de Resultados	99
7.2 Cómo Lograr la Competitividad Responsable	99

CUADROS

1: Objetivos de Desarrollo del Milenio	16
2: Competitividad Responsable: Dilemas y Desafíos	33
3: Estrategia de Competitividad Responsable de Camboya	38
4: La Competitividad Responsable como Estrategia de Desarrollo en El Salvador	42
5: La Industria del Azúcar y el Etanol en Brasil	43
6: Valoración de la Industria Vitivinícola Sudafricana – El Caso de la Asociación de Comercio Ético de Vino y Agricultura (WIETA)	49
7: Comida Orgánica Andina Irupana	53
8: Centro Empresarial Pellas	59
9: Desafíos en la Medición de la Competitividad Responsable	65
10: Índice de Competitividad Responsable de 2003 – Resultados Principales 39	67
11: Cómo Lograr la Competitividad Responsable	103

TABLAS

1: Dinámica de Mercado de la Responsabilidad	28
2: Ejemplos Emergentes de competitividad Responsable	37
3: Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial 2005	71
4: Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial 2005	72
5: Índice de Competitividad Responsable 2005	83
6: INRE e ICR de los Países Latinoamericanos	86

FIGURAS

1: La Economía de la Responsabilidad: Un Balance	23
2: Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial 2005	70
3: Comparación entre INRE y PBI	77
4: Comparación de Rankings ICC e INRE	87
5: Competitividad Responsable – Un Marco de Tres Niveles	92

ANEXOS

A: Agradecimientos	105
B: Acerca de las Organizaciones	107

SIGLAS

AICC	Instituto Africano de Ciudadanía Corporativa
ASOEX	Asociación de Exportadores (Chile)
CII	Confederación de Industria India
CSM	Centre for Social Markets
EABIS	European Academy of Business in Society
ETI	Iniciativa de Comercio Ético
FDC	Fundação Dom Cabral
FIAS	Servicios de Asesoramiento de Inversión Extranjera (Banco Mundial)
ICC	Índice de Competitividad de Crecimiento (Foro Económico Mundial)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
ICT	Tecnología Informática y de Comunicación
MDGs	Objetivos de Desarrollo del Milenio
AMF	Acuerdo Multifibra
INRE	Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ICR	Índice de Competitividad Responsable
RCR	Red de Competitividad Responsable
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
UNCTAD	Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo
UNGC	Pacto Global de Naciones Unidas
UNIDO	Organización de Desarrollo Industrial de Naciones Unidas
WEF	Foro Económico Mundial
WIETA	Asociación de Comercio Ético de Vino y Agricultura

Prólogo

Presentamos este reporte para informar de la importancia de combinar y conectar las estrategias de competitividad de nuestros países, tanto las generadas desde el sector público como del sector privado, con las prácticas socialmente responsables de las empresas en América Latina.

Es evidente que las prácticas socialmente responsables de empresas multinacionales, que operan en nuestros mercados, y la extensa comprensión de nuestra base nacional empresarial, de la importancia de contar con empresas de excelencia, harán posible la generación de un nuevo tipo de mercado, que basa su competitividad a través de la gestión de negocios que actúan de manera responsable en materia económica, ambiental y social.

Esta suma de esfuerzos debe resultar en una estrategia país, la cual requiere conocer los impactos que este modelo de negocios tendrá en la competitividad de nuestros países, y su relación final con las políticas de crecimiento y desarrollo en América Latina.

Este estudio nos ofrece una aproximación, y contribuye al debate regional y al requerimiento de contar con mercados que permitan un desarrollo sustentable en los países de la región, donde no sólo los resultados económicos de corto y largo plazo son relevantes, sino también los impactos sociales y ambientales que esta tendrá en la sociedad.

Para FUNDEMAS, en su compromiso permanente con el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador y en la región, se compromete a apoyar los esfuerzos para llevar adelante este estudio, y contribuir al desarrollo y la competitividad responsable de las empresas de El Salvador y la región a través de Forum EMPRESA y sus asociados.

Lic. Roberto H. Murray Meza

Presidente, FUNDEMAS

La misión de Forum EMPRESA, como red hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la Responsabilidad Social Empresarial en América, es contribuir a la generación de entornos que permitan que las prácticas socialmente responsables de las empresas tengan impactos en la competitividad y crecimiento económico y social de nuestros países. Es así que a través de nuestros miembros nacionales esperamos aportar las herramientas y el conocimiento necesario que lleve a las empresas a implementar políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que tendrán un alto impacto en la competitividad de nuestros mercados y favorecerán modelos de desarrollo que respondan eficientemente y de manera adecuada a las demandas económicas, sociales y ambientales de nuestra sociedad.

Con este estudio Forum EMPRESA reafirma su compromiso en desarrollar nuevos conceptos y miradas que permitan lograr los objetivos planteados en nuestra visión, que es la lograr una sociedad más equitativa y sustentable a partir de las acciones responsables de las empresas.

Esperamos que el lector pueda encontrar en este estudio una nueva mirada del desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial y los impactos que esta tendrá la definición de nuevos mercados en la región y la creación de una nueva cultura de la empresa, donde la adecuada combinación de los intereses económicos con los intereses sociales y ambientales aporten a la construcción de sociedades exitosas en entornos de negocios exitosos.

Federico Cúneo

Presidente de Forum EMPRESA

1. Resumen Ejecutivo

La reformulación de los mercados globales a través de prácticas empresarias responsables constituye uno de los grandes desafíos planteados a principios del Siglo XXI. Todos los países, regiones y comunidades comparten el objetivo tripartito de desarrollo, que apunta a satisfacer las necesidades de sus ciudadanos, cumplir su función en asegurar los derechos humanos y la seguridad en una escala más amplia, y generar crecimiento económico.

Este informe analiza el avance de América Latina en relación con la meta de la competitividad responsable. Para alcanzar su potencial, la región necesita mercados y reglamentaciones que la impulsen hacia la cima de la productividad, el desarrollo humano y la responsabilidad ambiental. El potencial para esta relación positiva existe, pero 'la caída en picada' desatada por la competencia continúa siendo una posibilidad concreta.

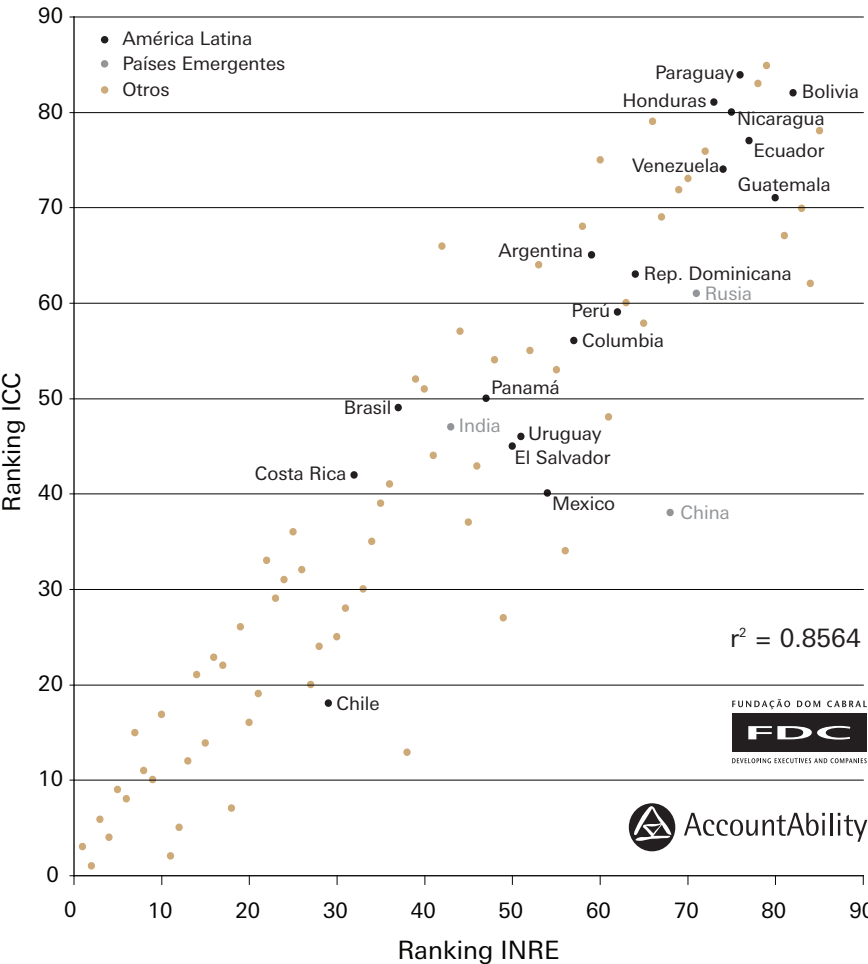
América Latina enfrenta un conjunto único de desafíos de competitividad. Los índices de competitividad más recientes muestran que, si bien algunos países latinoamericanos están mejorando rápidamente su potencial para el crecimiento de mediano plazo, otros permanecen estáticos o, incluso, presentan señales de deterioro frente a sus competidores. La realidad de las condiciones persistentes de pobreza y desigualdad sugiere que la distribución irregular del crecimiento económico no llevará, por sí sola, al desarrollo sostenible. Se requiere una forma más responsable de competitividad.

Competitividad Responsable: La Reformulación de los Mercados Globales a través de Prácticas Empresarias Responsables – América Latina sostiene que las prácticas empresarias responsables se están convirtiendo en importantes factores de generación de competitividad económica nacional y regional. Sobre la base de estas prácticas, los gobiernos y las empresas integrarán, cada vez más, los temas de responsabilidad a sus estrategias a fin de desarrollar y mantener la competitividad nacional.

El presente informe surge de un esfuerzo de colaboración entre AccountAbility, FDC e Incae, con el generoso apoyo de Forum Empresa y Fundemas. Se basa en casos sectoriales y específicos de Bolivia, Brasil, América Central y Chile, así como en otros de distintos países y regiones.

El informe incluye los resultados de los innovadores Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial e Índice de Competitividad Responsable, desarrollados a partir de un Diálogo de Políticas Globales sobre Competitividad Responsable realizado dos años atrás, en colaboración con el Pacto Mundial de Naciones Unidas y socios de África, Asia, Europa y América Latina.

El Índice de Competitividad Responsable es un innovador índice a nivel de cada país, que ofrece indicadores y metodologías para explorar la relación entre la responsabilidad empresarial y la competitividad, e incluye el Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial, que mide la situación nacional de la responsabilidad empresarial en 85 países de cinco continentes.



Los países de América Latina avanzan hacia la responsabilidad empresaria.

En tal sentido, el progreso de América Latina resulta heterogéneo (ver tabla a continuación) y varía desde el nivel intermedio hasta los niveles más bajos entre los 85 que conforman la muestra de datos.

Los principales hallazgos del Índice Nacional de Responsabilidad Empresaria señalan:

- ❖ **Los países nórdicos han obtenido un puntaje muy bueno.** Si bien Noruega (12°) constituye una excepción, los demás países escandinavos se encuentran entre los cinco primeros (Suecia, primero; Finlandia, segundo, y Dinamarca, cuarto).
- ❖ **Sudáfrica es la economía emergente que ocupa la posición más alta dentro del ranking** (sin contar Europa Oriental), seguida de cerca por Corea, Chile, Malasia, Costa Rica y Tailandia.
- ❖ **China alcanza la posición número 66**, mientras que India, rezagada en otros aspectos detrás de su competidor asiático más cercano, figura mucho más arriba, en el puesto número 43.
- ❖ **No hay países latinoamericanos en el tercio superior del índice.**
- ❖ **Los líderes regionales, Chile (29°) y Costa Rica (32°)** se encuentran en el extremo superior del grupo intermedio.
- ❖ **Luego, encontramos un bloque intermedio de países** que incluye a Brasil (37°), Panamá (47°), El Salvador (50°) y México (54°).
- ❖ **El tercer grupo de países de América Latina se halla en el tercio inferior de la tabla global.** En esta sección se encuentran 10 de los 18 países latinoamericanos incluidos en el ranking.

El progreso en el área de competitividad responsable requiere el desarrollo de acciones en varios frentes:

- 1) responsabilidad empresarial alineada con la estrategia
- 2) enfoques de colaboración para mejorar el desempeño
- 3) estrategias sectoriales, incluyendo a las PyMEs
- 4) coordinación nacional, regional y local de enfoques
- 5) promoción de inversiones responsables
- 6) sensibilización de las reglas de comercio, inversión y competencia
- 7) alineación de las normas de responsabilidad con las oportunidades de competitividad

Como muestra este informe, América Latina cuenta con buenos ejemplos en cada una estas áreas, aunque el informe también plantea que todavía hay mucho por hacer. En 2007, AccountAbility y sus socios producirán un nuevo Informe de Competitividad Responsable, que servirá para monitorear el progreso de la región y del mundo entero.

INRE e ICR de los países latinoamericanos								
Ranking Global		Rankings de América Latina		Índice de Competitividad Responsable (ICR)	Índice de Responsabilidad Corporativa Nacional (INRE)	Dimensión Interna	Dimensión Externa	Gestión Ambiental
ICR	INRE	ICR (INRE)						
22	29	1 (1)	Chile	66,05	58,3	0,48	0,42	-0,14
41	32	2 (2)	Costa Rica	57,55	57,5	0,13	0,38	0,02
43	54	3 (7)	México	56,69	52,4	-0,67	-0,1	-0,31
45	50	4 (5)	El Salvador	56,49	53,4	-0,27	-0,2	,
49	37	5 (3)	Brasil	55,51	56,3	0,08	0,01	0,16
51	47	6 (4)	Panamá	55,35	53,7	-0,27	0,09	-0,55
54	51	7 (6)	Uruguay	54,24	53,2	-0,81	0,25	-0,36
56	57	8 (8)	Colombia	53,44	51,9	-0,45	-0,44	-0,24
58	62	9 (10)	Perú	52,25	50,3	-0,67	-0,24	-0,9
65	64	10 (11)	Rep. Dominicana	49,53	49,5	-0,93	-0,11	-1,07
67	59	11 (9)	Argentina	49,31	51	-0,78	-0,25	-0,5
73	80	12 (17)	Guatemala	47,04	44,9	-1,42	-0,81	-1,24
76	74	13 (13)	Venezuela	45,89	46,4	-0,99	-1,01	-0,89
78	73	14 (12)	Honduras	45,45	46,4	-1,23	-0,88	-0,77
79	77	15 (16)	Ecuador	45,29	45,5	-1,22	-1,05	-0,89
80	75	16 (14)	Nicaragua	44,81	46,3	-1,23	-0,92	,
82	82	17 (18)	Bolivia	43,77	44,2	-1,8	-1,04	-0,73
84	76	18 (15)	Paraguay	43,46	46,1	-1,54	-0,59	-1,03
			China	57,89	48,8	-0,35	-1,31	-0,28
			India	56,65	54	-0,17	-0,06	-0,32
			Rusia	51,48	48,4	-0,66	-0,83	-0,8

Nota: Se incluyen China, India y Rusia con fines comparativos.

2. El Imperativo de la Globalización Responsable

“La reducción de la pobreza sirve para crear fuerzas de trabajo sanas y dinámicas. Genera poder adquisitivo, aumenta la productividad y atenúa las tensiones sociales. Además, en un momento en que las empresas dedican gran parte de su tiempo a luchar contra la percepción de que son responsables por muchos de los males del mundo, el desempeño de un papel más protagónico en la lucha contra la pobreza demostraría que las empresas son parte de la solución.”

Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas¹

“La competitividad responsable de las naciones resulta esencial para el logro del desarrollo sostenible en el mundo globalizado de hoy.”

Oded Grajew, ex Asesor Especial del Presidente de Brasil, Fundador y Presidente del Instituto Ethos²

“¿Cómo podemos lograr que la mayoría alcance sus aspiraciones y aproveche al máximo sus talentos? ¿Cómo podemos pasar de la macroeconomía a la microeconomía a fin de aumentar la amplitud y profundidad de nuestros mercados internos de modo tal que las oportunidades y servicios fluyan hacia los sitios que más los necesitan?”

Luis Alberto Moreno, Presidente, Banco interamericano de Desarrollo³

2.1 EL DESAFÍO DEL SIGLO XXI

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU expresan lo que debemos hacer como comunidad global para alinear nuestras acciones con la visión y el imperativo del desarrollo sostenible. El incumplimiento de estas metas resulta moralmente inaceptable e insostenible.

Para lograr estos objetivos, **todas las comunidades, naciones y regiones enfrentan un desafío común y tridimensional:**

- ❖ Satisfacer las necesidades de subsistencia de los ciudadanos, lo cual requiere la facilitación de educación, atención de la salud y servicios públicos, tales como agua e infraestructura de comunicaciones.
- ❖ Desempeñar su función en la provisión de bienes públicos nacionales y globales, incluyendo la seguridad civil y ambiental y los derechos humanos básicos.

-
- ❖ Generar la cantidad y calidad de riqueza económica necesaria para cimentar el desarrollo sustentable exitoso.
 - ❖ Estos tres desafíos se encuentran profundamente interconectados. Las economías crean la riqueza material, pero también producen resultados sociales y ambientales, intencionales e involuntarios, algunos deseables y otros, no tanto.⁴

Cuadro 1: Objetivos de Desarrollo del Milenio

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

www.developmentgoals.org

El logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio exige:

- ❖ Mercados competitivos que generen una 'carrera a la cima' de creciente productividad, desarrollo humano y responsabilidad ambiental, lo cual, a su vez, requiere:
- ❖ Mercados que recompensen a las compañías que adoptan prácticas responsables, tales como los Principios del Pacto Mundial de la ONU, en sus operaciones diarias y a aquéllas que participan con instituciones públicas y de la sociedad civil para desarrollar contratos sociales efectivos.

Hay potencial para el desarrollo de una relación positiva entre, por un lado, los derechos y las condiciones políticas y sociales y, por el otro, el aumento de la productividad y el mejoramiento de las condiciones de vida.

De hecho, muchos observadores económicos y políticos de renombre creen que estos factores van de la mano.⁵

Sin embargo, hoy en día, las prácticas responsables continúan siendo la excepción y no la norma. La competencia global ejerce una presión enorme sobre el contrato entre las empresas, los gobiernos y los ciudadanos en el mundo entero. Se trata de una realidad en las sociedades económicamente desarrolladas y en las economías en desarrollo y emergentes. Al reflexionar sobre el desafío que plantea la competencia global para Europa, el Vizconde Etienne Davignon, presidente de CSR Europa, lo expresa de manera contundente: “La competitividad se está transformando en una mala palabra, como ocurrió con el término ‘reestructuración’ en su momento. Hace algunos años, la reestructuración era una señal de esperanza y, ahora, parece la demostración de la decadencia. ¿Cómo explicarle esto a la gente joven, con una alta formación educativa, que desea ingresar en una empresa y a la que se le dice ‘no hay vacantes’? ¿Para qué sirve la competitividad? ¿Cuál es la zanahoria y dónde está el caballo?”⁶ No bastará con la permeabilidad positiva del crecimiento económico para encarar problemas sociales y ambientales profundos a fin de alcanzar los Objetivos del Milenio.⁷ Se necesita un enfoque económico que aborde estas metas en forma explícita.

2.2 LA NORMALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS RESPONSABLES

Las actividades empresarias ‘usuales’ pueden y, de hecho, logran generar beneficios sociales, ambientales y económicos. Es verdad que el reciente crecimiento económico de China ha revertido la situación de pobreza de más gente y con mayor rapidez que ningún otro acontecimiento histórico. Los trabajadores de las cadenas de abastecimiento global suelen formar parte de la aristocracia laboral de los países, aún en los casos en que los salarios y las condiciones de trabajo son paupérrimos e intolerables según las normas internacionales. Incluso el medio ambiente natural –en muchos sentidos, la víctima silenciosa del crecimiento económico actual- se puede beneficiar gracias a las opciones tecnológicas que surgen en las economías dinámicas y abiertas.

La ‘caída en picada’ impulsada por la competencia sigue siendo una posibilidad muy factible. Resulta evidente en donde la competencia es intensa, en sitios alejados de la atención y las presiones del mundo. Esta

amenaza resulta más obvia y el daño, más notable donde la mano de obra y los recursos naturales son elementos de costo significativos. La competencia puede bajar los costos de mano de obra o fomentar la destrucción de la naturaleza mediante una mezcla de extracción y derroche. Los últimos índices de competitividad muestran que, mientras algunos países de América Latina mejoran con rapidez su potencial de crecimiento a mediano plazo, otros permanecen estáticos o se deterioran en relación con sus competidores. Y la amenaza latente de una caída en picada constituye una realidad tanto para los europeos y norteamericanos ricos como para las economías subdesarrolladas y emergentes. Esta amenaza radica en el núcleo de la mayoría de las metas y dilemas de las políticas públicas del presente.

Los efectos negativos visibles e insostenibles del éxito económico llevan a una cantidad creciente de líderes empresarios a reconocer la necesidad de desarrollar negocios distintos, más responsables. Cada vez más, las empresas aceptan de manera visible y práctica sus responsabilidades en la sociedad.⁸ La gran cantidad de empresas que han firmado el Pacto Mundial de la ONU constituye uno de los tantos testimonios en tal sentido. El aumento comprobable de empresas que asumen un rol de liderazgo en iniciativas de colaboración para alcanzar los Objetivos del Milenio demuestra un cambio estructural y profundo en la forma de hacer negocios.⁹

La gran cantidad de empresas que realizan innovaciones en sus prácticas a fin de mejorar sus resultados sociales, económicos y ambientales, a menudo sin costo alguno y con beneficios competitivos crecientes, indican un contrato social revitalizado que recurre a sus vivencias y competencias para encarar las metas de políticas públicas dentro del desarrollo normal de sus actividades empresarias rentables.¹⁰ En Sudáfrica, el gobierno trabaja con las empresas para asegurar una mayor autonomía económica de la población negra a través de iniciativas que mejoren la competitividad internacional del país. El Gobierno Brasileño considera a las prácticas empresarias responsables como un requisito necesario para el crecimiento de la competitividad internacional de su país y el logro simultáneo de sus principales metas en la lucha contra la pobreza. India, la mayor democracia del mundo, que, además, consta de una clase media más grande que el conjunto de Europa, a pesar de su tasa de crecimiento razonable, aún lucha para competir con la economía

dinámica de China. Su preocupación radica en que la responsabilidad empresarial se convierta en una distracción y afecte el crecimiento económico comparable con China. Por su parte, China, el motor económico de los primeros años de este nuevo milenio, ya se embarca en su propio enfoque de la ciudadanía global, lo que sugiere un cambio fundamental de su anterior postura esquivada ante las inquietudes y críticas internacionales por los frágiles cimientos ambientales y sociales en los que se basa su éxito actual.

Se reconoce ampliamente la necesidad de una visión y práctica responsable de la globalización. Sin embargo, la ‘mano invisible’ del mercado genera su propio movimiento y dirección, y los impactos negativos de la competencia global –a veces irreversibles- no son fáciles de evitar. Las distintas empresas, más allá de su fortaleza como integrantes del mercado, tienen dificultades para ir en contra de la corriente del mercado. A menudo, el interés de los consumidores no resulta suficiente para generar éxito a través del comportamiento responsable. Los inversores se preocupan por el riesgo social y ambiental, pero muchos de ellos aún apuntan a retornos de corto plazo, lo cual impide que las empresas adopten una perspectiva de mayor alcance.¹¹

En América Latina, a fin de asegurar que el crecimiento económico abarca a la mayoría, el desafío radica en el desarrollo de una base responsable para la competitividad. Ello requiere un giro radical hacia un ‘punto de quiebre’ en la forma en que los mercados recompensan a las empresas.¹² Existe la necesidad de transformar y aumentar la escala de los casos de liderazgo, con el propósito de convertirlos en prácticas empresariales habituales.¹³

2.3 UN DIÁLOGO GLOBAL SOBRE COMPETITIVIDAD RESPONSABLE

AccountAbility ha estudiado cómo convertir de manera efectiva las prácticas empresariales responsables en una característica integral de los mercados globales que, cada vez más, determinan los resultados sociales y ambientales, junto con el Pacto Mundial de Naciones Unidas (PMONU) y una red de institutos de investigación, escuelas de negocios, así como redes y organizaciones de la sociedad civil. Durante un período inicial de tres años hasta mediados de 2004, la Red de Competitividad Responsable (RCN, por sus siglas en inglés) desarrolló un marco concep-

tual para facilitar el diálogo y el entendimiento y para permitir la investigación empírica sobre la práctica y el potencial de la ‘Competitividad Responsable’. Este programa de trabajo internacional se concentró en los vínculos entre desarrollos empresariales excepcionales en prácticas responsables y la amplia macro-dinámica de los mercados y las políticas públicas que establecen el marco operativo para toda la comunidad empresaria.

El núcleo del temario de la Competitividad Responsable consiste en un desafío que Pascal Lamy, Director General de la Organización Internacional del Trabajo, resumió en los siguientes términos:

“Los beneficios societarios de las prácticas de responsabilidad empresarial continuarán siendo limitados a menos que se incorporen a estrategias más amplias, y las políticas públicas tienen un papel que desempeñar en ello. Hasta ahora, el debate ha apuntado, fundamentalmente, a lo que las distintas empresas pueden hacer para mejorar el logro de las metas de desarrollo sustentable... [Debemos explorar]... los desafíos, dilemas y tensiones que rodean el debate de la responsabilidad empresarial y, sobre todo, su relación con la ventaja competitiva de las naciones...”¹⁴

En noviembre de 2003, **AccountAbility**, junto con el catalizador de ideas (*think-tank*) del Gobierno Danés,¹⁵ The Copenhagen Centre (TCC), **publicó un índice piloto de Competitividad Responsable que, por primera vez, analizaba en términos cuantitativos la relación entre las prácticas empresarias responsables y la competitividad de las naciones.** El ‘RCI 2003’ se lanzó en el Foro de Aprendizaje del Pacto Mundial de la ONU, organizado por la Fundação Dom Cabral en Belo Horizonte, Brasil.

A principios de 2005, AccountAbility condujo un Diálogo de Políticas Globales sobre Competitividad Responsable con el Pacto Mundial de la ONU, que marcó el creciente reconocimiento del enorme potencial de la relación entre la dinámica micro y macro de las prácticas empresariales responsables –en especial, la forma en que las políticas públicas y las iniciativas de colaboración pueden ampliar el potencial de la innovación y el éxito a nivel empresas y su alineación con las estrategias nacionales y regionales de competitividad. En los 18 meses siguientes, se desarrollaron Diálogos centrales en Brasil, Chile, Bélgica, India y Sudáfrica, así como

una serie de Diálogos más pequeños en Singapur, Finlandia, Nicaragua, el Reino Unido y los Estados Unidos. Durante ese mismo período, se prolongó el programa de investigación, que incluyó una importante reformulación del Índice de Competitividad Responsable, en colaboración con la Fundação Dom Cabral.

2.4 ESTE INFORME

El presente informe describe las prácticas actuales y futuras de Competitividad Responsable y destaca las opciones de políticas para materializar dicho potencial. Se apoya en el Diálogo de Políticas Globales y en investigaciones publicadas y en curso. Ofrece un marco conceptual simple para la Competitividad Responsable, sobre la base del conocimiento actual sobre responsabilidad empresarial, competitividad y otros fundamentos claves de los negocios, la economía y el desarrollo. En el transcurso del informe, se utilizan conceptos, casos y estadísticas para explorar las mejores formas de llevar la visión a la práctica.

El informe plantea que, si los intereses de la empresa se alinean con el bien común, se implementan estrategias empresarias y políticas públicas apropiadas y se logra la participación de la sociedad civil, **las prácticas empresarias excepcionales y responsables pueden convertirse en la norma general.** Cabe destacar que el informe no busca demostrar que la Competitividad Responsable forma parte de la naturaleza intrínseca de los mercados y las sociedades, lo cual tergiversaría los hechos y las implicancias para las políticas.

La Competitividad Responsable nos recuerda que las empresas, los mercados y la economía son inventos humanos, que pueden y deben moldearse de acuerdo con nuestros propios fines.

3. Responsabilidad Empresarial

3.1 LA ECONOMÍA DE LA RESPONSABILIDAD

La responsabilidad empresarial (responsabilidad social empresaria, RSE) constituye la base en la que las empresas renegocian y realinean los límites de su rendición de cuentas. La red del **Forum Empresa** considera a la Responsabilidad Social Empresarial como una nueva forma de hacer negocios, en la cual la empresa gestiona sus operaciones de una forma sustentable en lo económico, social y ambiental, tomando en cuenta los intereses de todas las partes involucradas, como lo son accionistas, empleados, la comunidad, proveedores y clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sustentable de las futuras generaciones.¹⁶

Aún se debate la cuestión de si 'la responsabilidad genera ganancias'.¹⁷ Este debate tiene diversas variantes.¹⁸ En un extremo, encontramos la postura de que una actitud responsable siempre genera beneficios en el largo plazo, ya que la sociedad termina por recompensar a las empresas alineadas con sus intereses. La posición opuesta sostiene que resulta imposible actuar con responsabilidad porque los mercados siempre externalizan el buen comportamiento.¹⁹

¿La responsabilidad aporta beneficios económicos?



Figura 1: La Economía de la Responsabilidad: un Balance

La respuesta cierta es que depende: la responsabilidad a veces genera ganancias y a veces, no. Con cualquier idea, producto o proceso bueno, son las habilidades emprendedoras y gerenciales, aplicadas en un contexto específico y combinadas con algo de buena o mala suerte, las que deter-

minan el éxito o el fracaso de la empresa. De la misma manera, en las prácticas empresarias responsables como innovaciones de mercado, estos factores determinan su efecto en los resultados financieros.

Sin embargo, la pregunta que resulta más interesante es: ¿en qué circunstancias genera ganancias la responsabilidad? Como ya hemos señalado, la responsabilidad empresarial constituye un fenómeno estructural de nivel macro, aunque la detectemos con mayor claridad en el nivel micro. Los factores estructurales que se han destacado por su importancia en el desarrollo visible de prácticas empresarias responsables incluyen:

- El aumento histórico de la importancia de los activos intangibles como factores de valor. Algunos de estos activos se ven afectados por la forma en que las empresas manejan los impactos sociales y ambientales – de la manera más visible y negativa, en el daño a la marca.
- El valor público como una creciente fuente de valor económico, a través de un aumento en la cantidad de bienes públicos, tales como salud, educación y formulación de políticas, provistos por las empresas, a menudo mediante alianzas con organizaciones sin fines de lucro.
- El impacto del crecimiento y el alcance de las empresas, lo que incrementa enormemente la posibilidad de que los factores externos causen daño.
- El cambiante entorno de las comunicaciones, que aumenta aún más el potencial de amplificación – tanto positiva como negativa – el impacto de una parte de una empresa en las demás, ya sea a través de comunicaciones corporativas o campañas de movilización ciudadana.

Por otro lado, encontramos los factores estructurales que limitan el desarrollo de las prácticas empresarias responsables, que, en general, se considera que incluyen:

- La intensificación de la competencia, lo que aumenta los riesgos de experimentar con la mezcla de desempeño social y ambiental en los casos en los que implica costos adicionales.

-
- ❑ La mentalidad cortoplacista de los inversores, que restringe el potencial de las empresas para invertir en oportunidades a largo plazo de creación de valor económico relacionado con beneficios sociales y ambientales.
 - ❑ El creciente comportamiento individualista de la gente como consumidores, empleados o votantes, lo que impide que actúe en forma colectiva para recompensar sistemática y consistentemente a las empresas por los bienes sociales y ambientales, o para penalizarlas por sus efectos adversos en dichos bienes.
 - ❑ Un entorno débil de políticas públicas, que dificulta el logro de acuerdos colectivos para alcanzar un impacto más amplio y un mayor nivel de bienes públicos ante las desventajas planteadas para los primeros en reaccionar.

El equilibrio entre estos factores de impulso y limitación se agota en ciertos mercados y empresas.

3.2 LA DINÁMICA COMPETITIVA DE LA RESPONSABILIDAD

La economía de la responsabilidad está sujeta a la dinámica subyacente del mercado, como todos los demás aspectos del desempeño empresarial. Esta dinámica puede amplificar o socavar el comportamiento responsable. No sólo involucra a las empresas, sino también a los actores que no pertenecen al mercado, a las organizaciones de la sociedad civil y a los órganos públicos nacionales e internacionales. De hecho, en la práctica, la colaboración entre estos actores diversos ha impulsado algunas de las iniciativas más importantes de difusión de las prácticas empresarias responsables – tema al que regresaremos más adelante.

La dinámica competitiva de la responsabilidad resulta de tres escenarios posibles:

- ❖ Ventaja del primero en reaccionar. En este primer escenario, las empresas tienen una ventaja notable al ser las primeras en incorporar las prácticas empresarias responsables. El ejemplo del vehículo híbrido de Toyota, el Prius, constituye un ejemplo perfecto. Por lo general, en estos casos, los competidores

siguen al líder para tratar de obtener esta ventaja, lo que significa que la generalización de la iniciativa implica la erosión de la ventaja del innovador.

- ❖ **Innovador solitario.** En este segundo escenario, ciertas empresas comienzan a desarrollar una imagen negativa y tratan de mitigar el problema percibido bajo una fuerte presión pública. En este caso, la reacción genera una ventaja si logra disipar la presión de la reputación. Sin embargo, es posible que no se produzca la ventaja de ser el primero en reaccionar, ya que puede ocurrir que los competidores no tengan la misma presión y no incurran en costos. Los ejemplos de este escenario incluyen los casos de Nike y su manejo de las normas laborales en las cadenas de abastecimiento global, y de BP y Shell con los derechos humanos. A menos que los costos de estas iniciativas solitarias resulten menores o que la compañía tenga otras ventajas de mercado, como una marca líder, el escenario de la innovación solitaria no será sostenible.
- ❖ **Desventaja del primero en reaccionar.** En el tercer escenario, se producen desventajas importantes para el logro de mejoras sociales y ambientales, en general, en términos de un aumento de costos. En estas situaciones, los cambios no suelen ocurrir si los participantes del mercado deben operar como competidores. Incluso cuando muchos o todos los participantes del mercado quieran que se produzca el cambio o consideran que sería ventajoso que todos produjeran el cambio, se enfrentan a las consecuencias negativas del llamado 'dilema de los prisioneros.'²⁰

El hecho de que la dinámica específica del mercado apoye la difusión de las prácticas empresarias responsables depende una serie de factores, de los cuales dos se destacan a continuación:

- ❖ En primer lugar, depende de que se recompense o penalice la responsabilidad en forma directa y significativa. Por ejemplo, hasta hace poco tiempo, McDonald's no tenía o tenía pocos incentivos para incorporar comidas más saludables –un giro en la desventaja percibida del primero en reaccionar hacia lo que

parece ser, por la mejora en su suerte, una ventaja para el primero en reaccionar.²¹ De la misma manera, la práctica corriente en la actualidad de muchas compañías que adoptan políticas de derechos humanos representa un alejamiento significativo de las prácticas de hace menos de una década, cuando la adopción de ese tipo de políticas por parte de Rio Tinto, BP y Shell correspondía a un escenario de innovación solitaria, ya que dicha adopción se produjo bajo una fuerte campaña de presión. Para las compañías que cotizan en bolsa, una cuestión clave en este sentido radica en que los inversores convaliden la responsabilidad a través de la valuación y la comercialización de las acciones.²²

- ❖ En segundo lugar, depende de que las compañías, a menudo en colaboración con entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil, logren modificar las condiciones del mercado para alejarse, por ejemplo, de la situación de la innovación solitaria y la desventaja del primero en reacción. El liderazgo de Rio Tinto en la Iniciativa de Minería Global,²³ el lanzamiento de BP de la Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva,²⁴ el protagonismo de ABN Amor en el desarrollo de los Principios del Ecuador,²⁵ y el papel crucial desempeñado por Sainsbury en el establecimiento de la Iniciativa de Comercio Ético²⁶ demuestran cómo una o más compañías pueden modificar las condiciones del mercado al elaborar reglas que persuaden a sus competidores de imitar su comportamiento.

La dinámica del mercado, por lo tanto, genera oportunidades para las prácticas empresariales responsables y, a la vez, restringe este tipo de prácticas. En los mercados que recompensan las prácticas responsables y castigan a aquellas empresas que demoran en adaptarse, los competidores tienden a imitar a los primeros en reaccionar y se establece un nuevo 'piso'. En la actualidad, se espera que las principales compañías farmacéuticas ofrezcan drogas claves a precios reducidos para las autoridades de salud de los países de menores recursos, en especial para el tratamiento del VIH/SIDA. Resultaría sorprendente que, hoy en día, una marca multinacional líder que opera en un sector que utiliza mano de obra de bajo costo en sus cadenas de abastecimiento global no tuviera y, de alguna manera, impusiera un código de conducta que abarque las normas

Tabla 1: Dinámica de Mercado de la Responsabilidad

Escenario	Descripción	Resultado
<p>Ventaja del primero en reaccionar</p>	<p>Situación en que las empresas pueden obtener una ventaja distintiva al ser las primeras en incorporar una práctica empresarial responsable específica, por ejemplo, el vehículo de energía híbrida de Toyota, el Prius.</p>	<p>Los competidores buscan erosionar la ventaja del líder, lo que aumenta la probabilidad de que la práctica se difunda en el mercado.</p>
<p>Innovador solitario</p>	<p>Situación en que una empresa se encuentra bajo una fuerte presión pública, que no se aplica a sus competidores. Los ejemplos incluyen a Nike, con su manejo de normas laborales en las cadenas globales de abastecimiento, y BP y Shell en los casos de derechos humanos.</p>	<p>A menos que los costos de las iniciativas solitarias sean menores o la compañía tenga otras ventajas de mercado, como una marca líder, es probable que la competencia elimine el cambio o que éste permanezca en un nicho pequeño.</p>
<p>Desventaja del primero en reaccionar</p>	<p>Situación en que ninguna compañía puede justificar en términos viables la inversión en los cambios necesarios para lograr mejores resultados sociales y ambientales porque los costos y beneficios no son razonables a nivel de cada compañía.</p>	<p>Por lo general, los cambios no se producen si los actores del mercado deben actuar como competidores.</p>

de trabajo. De la misma forma, sería muy poco probable que una de las grandes compañías multinacionales de minería y energía no informara detalladamente sobre sus iniciativas comunitarias en las zonas aledañas a sus operaciones de extracción y no adhiriera a las políticas de trabajo y derechos humanos basadas en las principales convenciones y acuerdos de la ONU. Aún a pesar de las inevitables deficiencias, en términos de aplicación de códigos y políticas, estos ejemplos representan un importante avance en la remodelación de los segmentos superiores del mercado y en el comportamiento de las multinacionales más visibles.

Sin embargo, el éxito en la generalización de las prácticas empresarias responsables continúa siendo, hasta la fecha, la excepción y no la norma:

- El grueso de la mayoría de los mercados minoristas consiste de los segmentos, más difíciles de influenciar, de valor y precios menores, aunque se ha logrado un progreso notable en las compañías de marcas líderes de la industria textil y de indumentaria, como H&M, Marks & Spencer, Nike y Gap Inc. La realidad es que la mayoría de las empresas permanecen ‘fuera del radar’ del escrutinio efectivo y la presión pública. Los beneficios derivados de las prácticas responsables parecen debilitarse y requerir decisiones de mayor riesgo cuando se consideran realineaciones estratégicas del negocio, en lugar de ajustes menores relacionados, por ejemplo, con el acatamiento de las normas de trabajo y los derechos humanos. Muchas compañías farmacéuticas reconocen que es muy posible que su futuro dependa de la expansión vertical de sus negocios en las áreas de prevención de enfermedades –es decir, la gestión de la salud. Ello resulta especialmente válido en los casos en que los recursos son insuficientes para comprar drogas costosas y en los tratamientos que requieren una sofisticada infraestructura de servicios de salud. No obstante, hasta la fecha, ninguna compañía farmacéutica líder ha logrado desarrollar una línea de negocios importante en el área de prevención. En el presente, la mayoría de las empresas energéticas cuentan con estrategias de largo plazo para alejarse de los activos y productos derivados del carbón. Sin embargo, la práctica está plagada de dificultades en virtud de sus competencias organizacionales de base, las

presiones de corto plazo del mercado, el estado de las alternativas tecnológicas y la falta de infraestructura de soporte para su utilización masiva.

Con todo, **la experiencia hasta el presente indica que ha sido posible incorporar políticas efectivas y prácticas con impactos sociales y ambientales positivos**, pero éstos han sido limitados debido a:

- ❖ Primero, los cambios de prácticas, en general, provienen de compañías atípicas, ya sea por su liderazgo excepcional o su histórica participación en cambios sociales y ambientales, y corresponden sólo a compañías de marcas líderes con gran visibilidad y operaciones internacionales.
- ❖ Segundo, por lo general, las prácticas responsables se han referido a cambios ‘de segundo orden’ en los procesos, productos y servicios de las empresas. Existen pocos casos de compañías que han realineado sus estrategias integrales, ya sea a través de una reestructuración radical de sus procesos de negocios o del desarrollo de una nueva propuesta básica de productos o servicios.

En consecuencia, hasta ahora, la responsabilidad empresarial ha implicado cambios incrementales de bajo nivel para una proporción relativamente pequeña de la comunidad empresarial. No se trata de razón suficiente para desilusionarse o adoptar una actitud cínica con respecto a la responsabilidad empresarial. Sólo implica que, hasta ahora, el foco de atención se ha concentrado en los frutos que estaban al alcance de la mano. Se pueden lograr beneficios difíciles de alcanzar a través de la redistribución de valor dentro del modelo de negocios existente, la misma cadena de valor y, fundamentalmente, los mismos mercados y las mismas reglas de juego. La pregunta no es si esos esfuerzos fueron y continúan siendo útiles –ya no hay duda de ello.

Ahora, la pregunta es: ¿cómo pueden las empresas, en colaboración con otros actores, ir más allá de las limitaciones impuestas por las desventajas del primero en reaccionar y los dilemas de prisioneros para moldear los mercados a fin de desarrollar una competitividad más amplia y responsable?

4. La Práctica de la Competitividad Responsable

4.1 ¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD RESPONSABLE?

La Competitividad Responsable significa integrar metas y resultados sociales y ambientales en el corazón mismo de la competitividad. Se trata de un enfoque diferente a la práctica que predomina hoy, en la que se busca un 'equilibrio' entre las necesidades de la competitividad y otros intereses societarios, como si fueran metas distintas, que requieren distintos instrumentos de políticas. Por el contrario, una estrategia de Competitividad Responsable apunta a:

Mejorar la productividad a través de la reformulación de estrategias y prácticas de negocios, y del contexto en el que operan las empresas, para tener en cuenta, en forma explícita, sus impactos sociales, económicos y ambientales.

La Competitividad Responsable implica que los mercados recompensen de manera sistemática e integral a las empresas que desarrollan prácticas más responsables y penalicen a aquéllas que hagan lo contrario. La propuesta de la Competitividad Responsable recibió un apoyo considerable de diversos expertos durante el Diálogo de Políticas Globales.

- ❖ Nigel Twose, de los Servicios de Asesoramiento de Inversiones Extranjeras (FIAS, por sus siglas en inglés) del Banco Mundial, en su disertación en el Diálogo de Políticas de Competitividad Responsable, organizado en colaboración con la Comisión Europea en Bruselas en 2005, describió cómo la rama de actividades financieras privadas del Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional, asiste a Camboya en sus esfuerzos por adquirir un mayor nivel de competitividad a través de mejoras en sus normas laborales.
- ❖ Deepak Sood de la Confederación de Industria India sostiene que: "El desarrollo de la responsabilidad empresarial sirve para que las empresas aumenten su participación de mercado, controlen riesgos, atraigan personal, estimulen la innovación, obtengan acceso a recursos financieros, reduzcan costos y mejoren su competitividad. Una mayor responsabilidad empresarial puede desempeñar un papel importante en la formación de los mercados globales del futuro. Los países que no logren

encarar los temas de responsabilidad empresarial exponen a las empresas a costos potenciales tales como los que se relacionan con la corrupción y las malas condiciones de salud y seguridad.”²⁷

- ❖ Sean de Cleene, director ejecutivo del Instituto Africano de Ciudadanía Corporativa (AICC, por sus siglas en inglés), en su presentación en Johannesburgo en 2004, planteó que los países buscan factores de diferenciación, tanto para atraer inversiones entrantes como para impulsar sus exportaciones. Citó el caso de Malawi, que se encuentra en el proceso de adopción de un marco de responsabilidad dentro de su estrategia de desarrollo económico. “Malawi reconoce que, en realidad, no se halla en ningún radar, por lo que su única opción consiste en convertirse en un líder a través de mejoras en su gobierno corporativo para relacionarlo con temas sociales y ambientales y de esfuerzos para erradicar la corrupción. Lo mismo se aplica a la creación de mercados. El futuro para países como Malawi pasa por los mercados de nichos, y, tal vez, un mejor desempeño social y ambiental puede resultar de valor agregado: el mercado pagará un precio superior por un producto que concuerda con los valores de la gente.”
- ❖ Lee Tashjian, responsable de Comunicaciones Corporativas de Fluor Corporation en Corea del Sur, comentó en una entrevista reciente: “[La corrupción] les roba recursos críticos a las poblaciones locales de países subdesarrollados y frena su crecimiento económico. Si bien las iniciativas gubernamentales son esenciales para continuar avanzando en la lucha contra la corrupción, los verdaderos bastiones en esta batalla deben ser las compañías que operan en el mercado global.”²⁸
- ❖ Vicky Pryce, anterior Economista en Jefe del Departamento de Comercio e Industria del Gobierno del Reino Unido, planteó el tema en términos más generales: “Se debe pensar que, si las empresas se manejan en forma responsable, generan efectos que benefician a la región o economía en general. No se trata simplemente de una combinación de varias compañías.”

4.2 DILEMAS Y DESAFÍOS

Por otro lado, otros han descalificado a la **Competitividad Responsable por considerarla irrelevante – una distracción**. Una preocupación clave consiste en que, si bien hay potencial para que las prácticas empresarias responsables mejoren la competitividad, este potencial se encuentra seriamente limitado ante la intensa competencia internacional. En ocasiones, la cuestión radica en determinar hasta dónde aplicar restricciones sociales y ambientales a la competencia. Por ejemplo, la comunidad empresarial europea se ha resistido cada vez más a mayores controles ambientales y protecciones sociales para los trabajadores, con el argumento de que ese tipo de medidas reducirán su nivel de competitividad. Estas situaciones alientan a la dinámica de mercado a aumentar los costos sociales y ambientales. Los boletos aéreos de bajo precio, por ejemplo, promueven un aumento del tráfico aéreo que dificultará aún más la reducción del calentamiento global, ya que el transporte aéreo produce supera 19 veces las emisiones de gases del transporte férreo.²⁹ De la misma manera, el sorprendente éxito en el mercado global de la industria textil y de indumentaria china se basa, en parte, en mano de obra barata, que opera en mercados laborales con normas insuficientes, y en la capacidad de las empresas para evitar costos ambientales con relativa impunidad.

Una inquietud aún más preocupante en la comunidad de desarrollo radica en que **es posible que la Competitividad Responsable forme parte del problema** al limitar el desarrollo de las economías emergentes. Este tipo de inquietudes surgen de, por lo menos, tres fuentes:

- ❖ En primer lugar se encuentran las inquietudes relacionadas con los costos adicionales. Como señala Anthony Miller de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, “Preocupa a los desarrolladores de políticas que un aumento en la Responsabilidad Corporativa (RC) lleve a un incremento en los costos laborales, lo cual, a su vez, podría atentar contra la competitividad nacional.” David Henderson, vociferante crítico de la RSC, utiliza el ejemplo de la legislación ambiental para ilustrar estos costos adicionales: “Fronteras adentro, la historia de la legislación ambiental y las políticas energéticas ofrece muchos ejemplos de reglamentaciones nuevas o más estrictas cuyos costos han superado a sus beneficios.”³⁰

-
- ❖ En segundo lugar, se encuentra la inquietud de que las economías de los países en desarrollo no pueden beneficiarse con la Competitividad Responsable porque no logran apalancar con tanta facilidad los beneficios de la explotación de activos intangibles, tales como las primas de marcas. Como comentó Sunita Narain, Director del Centro para la Ciencia y el Medio Ambiente de India, “Si consideramos elevado el valor del responsabilidad empresarial, creo que el productor primario debe ser quien obtiene mayor beneficio en la cadena de valor. Me parece que todavía tenemos que encontrar la forma de lograrlo –nadie lo ha hecho aún. Hoy en día, la mayoría de los países trata de aventajar al resto en el comercio de productos primarios.”³¹ Antonio Vives, experto en responsabilidad empresarial del Banco Interamericano de Desarrollo, destaca esta inquietud de manera similar: “Aún no se han mostrado realmente los impactos en la competitividad nacional. La responsabilidad social corporativa es menos aplicable en los países en desarrollo porque no contamos con los factores que la promueven: en general, existe una sociedad civil menos activa, los medios aún no le han prestado atención, y los gobiernos no la conocen.” Acepta que un país como Costa Rica pueda obtener beneficios económicos a través del desarrollo de una buena reputación frente a los compradores de sus exportaciones, pero afirma que se trata de casos especiales. “Sólo el 0,01% de las empresas de la región les venden a compañías multinacionales.”³²
 - ❖ La tercera fuente de preocupación ante la posibilidad de que la Competitividad Responsable sea parte del problema radica en que distrae a las empresas y a los desarrolladores de políticas de la tarea básica de fomentar el crecimiento económico. Como señaló un participante del Diálogo de Políticas de Competitividad Responsable realizado en colaboración con la Confederación de Industria India en Pune en mayo de 2005, “India crece sólo un 6 por ciento al año, en comparación con la tasa de crecimiento de China de más del 9 por ciento. Por una vez, no debemos distraernos con temas y oportunidades secundarios, aún cuando sean reales.”

Cuadro 2: Competitividad Responsable: Dilemas y Desafíos

- ❖ **Existe, pero es una distracción** – La Competitividad Responsable distrae a las políticas empresarias y públicas de la necesidad real de maximizar el crecimiento económico como generador de desarrollador, mientras que las consideraciones sociales y ambientales deberían quedar para las etapas posteriores del desarrollo.
- ❖ **Existe, pero es demasiado débil como para tenerla en cuenta** – El potencial de la Competitividad Responsable no alcanza para contrarrestar la caída en picada de la competitividad de precios, que socava las normas sociales y ambientales y promueve prácticas empresarias problemáticas e insostenibles.
- ❖ **Es parte del problema y no la solución** – La Competitividad Responsable ofrece ventajas competitivas a las multinacionales y a las economías desarrolladas, mientras frena las exportaciones de los países en desarrollo y restringe las oportunidades de desarrollo económico.
- ❖ **Es un juego de suma cero** – La Competitividad Responsable no puede funcionar porque las mejoras de competitividad basadas en los aspectos sociales y ambientales del desempeño constituye un juego de suma cero que se neutraliza cuando la ventaja del primero en reaccionar resulta significativa.
- ❖ **Un entorno de facilitación tiene mayor impacto** – La Competitividad Responsable recibe un mayor impulso del entorno de facilitación, en especial de las políticas públicas, que convierten a las estrategias y prácticas empresarias en un impedimento para comprender el fenómeno.

Todo ello demuestra que la **Competitividad Responsable es una estrategia y una práctica, no una predicción o una garantía**, que refleja las mismas verdades a nivel de las compañías. La consideración de temas sociales y ambientales en el diseño y práctica de productos y procesos

podría beneficiar o castigar a una sola empresa o comunidad o nación, según el contexto. Para comprender mejor la forma de reconocer o promover el cuándo y el cómo, se necesita examinar la experiencia práctica y desarrollar teorías para llegar a conclusiones más generales.

4.3 APRENDER DE LA PRÁCTICA

Estamos empezando a entender cómo podemos, en forma deliberada y a través de las estrategias y las políticas, influenciar la forma en que se recompensa a las comunidades y economías en los mercados globales por el desempeño social y ambiental de sus comunidades empresarias. Hasta ahora, la práctica de la Competitividad Responsable ha sido puntual y experimental, con una combinación de medidas cautelosas en las prácticas empresarias y aún más cautelosas en las políticas públicas, sumadas a un caudal considerable de debate e investigación operativa. Hasta la fecha, la práctica se concentrado en sectores específicos, tales como las industrias textiles y de indumentaria en Camboya y El Salvador, de tecnología informática y comunicaciones en Europa, de vino en Sudáfrica, de fruta en Chile y de etanol en Brasil. En ocasiones, el abordaje se ha dado a través de un tema en particular, como, por ejemplo, las emisiones de carbono en Europa o los costos de la corrupción en las economías emergentes.

Sin embargo, aún en esta etapa inicial, es posible detectar patrones en las condiciones en las que la Competitividad Responsable prospera con mayor rapidez.

4.4 BAJO PRESIÓN

Las prácticas de Competitividad Responsable suelen surgir frente a una amenaza económica percibida, en un reflejo de la experiencia y las lecciones de las tácticas y prácticas empresarias responsables a nivel de las compañías. Los casos más claros corresponden a las respuestas en curso ante la amenaza a la subsistencia y las economías que representa el fin del Acuerdo Multifibra (AMF).³³ El cese de la aplicación de cuotas por países a las exportaciones de textiles e indumentaria a Europa y los Estados Unidos en 2005 genera impactos negativos la actividad económica, el nivel de empleo y las ganancias de cambio de divisas en algunos países –entre ellos, algunos países de América Central.

Tabla 2: Ejemplos Emergentes de Competitividad Responsable

Pais/Region	Sector	Desafío	Respuesta de CR
Camboya	Textil	Final del Acuerdo Multifibra para artículos textiles y de indumentaria y Acuerdo Comercial EE.UU.- Camboya con una cuota anual de exportaciones a los EE.UU.	Ante la culminación del AMF y el Acuerdo entre Estados Unidos y Camboya, el Ministerio de Comercio solicitó a FIAS que asistiera al Gobierno y la industria en la reformulación del sistema de normas laborales para independizarse de las decisiones de cuotas del Gobierno de los EE.UU. y adoptar una estrategia apuntada al mercado.
El Salvador	Indumentaria	La estrategia de crecimiento de la década de 1990 ha resultado perjudicial para la sostenibilidad ambiental y la cohesión social. Se suma el estancamiento de las exportaciones de indumentaria a partir de 2000.	El Servicio de Asesoramiento de Inversiones Extranjeras del Banco Mundial trabajó con el gobierno de El Salvador para desarrollar un marco nacional de RSC, con el propósito de unir el crecimiento económico con el desarrollo sostenible.
Brasil	Azúcar	Necesidad de encontrar una fuente alternativa de combustible para reemplazar la gasolina y los efectos sociales causados por las actividades masivas del sector.	La industria de la caña de azúcar se ha beneficiado con los incentivos gubernamentales de programas sociales, que han continuado aún después de que concluyera la intervención estatal en el sector. Además, se ha planteado la necesidad de encontrar combustibles menos dañinos, creando un mercado para sus productos luego de mejorar sus costos y eficiencia.
Sudáfrica	Vino	Reconocimiento de que, para mejorar el acceso a los mercados, se requiere el cumplimiento de normas laborales y ambientales básicas.	Creación de la Asociación de Comercio Ético de Vino y Agricultura (WIETA) en 2002. Se trata de una iniciativa de múltiples grupos de interés que promueven el comercio ético en la industria del vino a través de mejoras en las normas laborales.
Chile	Fruta	Los acuerdos firmados recientemente con la UE y los EE.UU. incluyen intenciones o cláusulas específicas relacionadas con normas laborales y desempeño ambiental.	El objetivo general consiste en aumentar la competitividad de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) chilenas. El proyecto apuna a incorporar la RSC en las estrategias de negocios como sistema gerencial para PyMEs chilenas, a fin de maximizar los beneficios privados y sociales.
Bolivia	Asistencia técnica	Los proveedores locales de Irupana tienen un bajo nivel educativo, tecnológico y económico. Barreras culturales adicionales.	Irupana representa al mercado de productos locales y ofrece asistencia técnica para que se cumplan los requerimientos del mercado y se logre la preservación del medio ambiente.
América Central	Créditos y consultoría	Obstáculos que enfrentan las PyMEs, tales como acceso al crédito, necesidad de nuevas tecnologías, falta de mano de obra calificada, altos costos de transacción debido a burocracia y corrupción, falta de capacitación y contactos que permitan el acceso a mercados externos.	Las empresas que se encuentran dentro del ámbito del Centro Empresarial Pellas contribuye al desarrollo de las PyMEs a través de la provisión de créditos, servicios de consultoría, capacitación o soporte tecnológico.

Ante esta amenaza, se han desarrollado iniciativas en diversos países para tratar de recortar el flujo saliente del sector y sus beneficios correspondientes. La iniciativa más avanzada es la de Camboya, que busca fortalecer la ventaja competitiva local en textiles e indumentaria frente a las ventajas de costos de China a través del desarrollo de la capacidad demostrable de cumplir con las normas de trabajo acordadas (ver Cuadro 3).

Cuadro 3: Estrategia de Competitividad Responsable de Camboya: Las Normas Laborales como Ventaja Competitiva en la Industria de la Indumentaria y Otras³⁴

Contexto

La industria de la indumentaria de Camboya se inició en 1994 y creció de sólo US\$ 20 millones a US\$ 1.600 millones en diez años. Si bien la producción camboyana suma sólo el 1% de las exportaciones globales, representa el 80% de las exportaciones del país y el 12,4% de su PBI. El final del AMF (ver arriba) planteaba la perspectiva de una fuerte reducción en las exportaciones. Sin embargo, Camboya cuenta con la reputación de no tener talleres de producción de condiciones inhumanas en su industria de indumentaria, producto de un acuerdo de comercio bilateral con los EE.UU. que le aseguraba una cuota anual de exportaciones a dicho país si Camboya demostraba el mejoramiento de sus normas laborales.

El Desafío/La Oportunidad de la Competitividad Responsable

Con la finalización del AMF, el Acuerdo EE.UU.-Camboya quedó sin efecto y el Ministerio de Comercio solicitó la asistencia de FIAS para ayudar al Gobierno y la industria a rediseñar el sistema de normas laborales a fin de desprenderse de las decisiones de cuotas del Gobierno de Estados Unidos para adoptar una estrategia orientada al mercado.

La Respuesta de CR

El primer paso consistió en probar el supuesto de que existe un nicho en el mercado de exportaciones basado en las normas laborales, además de los criterios normales de precio, calidad y velocidad para llegar al mercado. Una encuesta realizada con los principales clientes norteamericanos y europeos de Camboya confirmó la existencia de este nicho de mercado. Los compradores no sólo consideraban que el cumplimiento de las normas laborales constituía una prioridad, sino que una gran mayoría señaló que la auditoría de dichas normas resultaría crucial. La ventaja de las normas laborales era el único ámbito en que los compradores consideraban que Camboya superaba a sus competidores regionales.

En el siguiente paso, los grupos de interés debieron rediseñar los sistemas de control e información existentes para ajustarse a las mejores prácticas de la industria y reorientar sus actividades para cumplir con las necesidades informativas de los compradores internacionales. Las mejores prácticas debían reunir siete características: 1) debían abarcar a todo el sector (el 100% de las empresas); 2) debían ser transparentes; 3) debían contar con una estructura de gobierno compartido; 4) debían incluir a los compradores internacionales; 5) debían reducir las ineficiencias; 6) debían medir la productividad, y 7) debían lograr incentivos basados en el mercado. La primera fase del Proyecto del Sector de Indumentaria de Camboya alcanzó las dos primeras características y, posiblemente, la tercera, pero no las otras cuatro.

En consecuencia, la siguiente fase se ha diseñado para incluir las siete características, desarrollar la ventaja de primero en reaccionar que ha obtenido Camboya en las normas laborales y reorientar las actividades para satisfacer las necesidades de mercado de los clientes internacionales y sus grupos de interés.

Ello implicará que las actividades se integrarán al funcionamiento de la industria y contarán con la supervisión de órgano de gobierno tripartito, formado por la Asociación de Fabricantes de Indumentaria de Camboya, los Ministerios de Trabajo y Comercio y los sindicatos.

Expectativas

El esquema, rebautizado por la OIT con el nombre de “Mejores Fábricas en Camboya”, apunta a desarrollar un sistema unificado de monitoreo e información sobre normas laborales que: a) responda a las necesidades de información de normas laborales de los proveedores y compradores; b) dispare respuestas de mercado –positivas y negativas- y la autorregulación de la industria; c) reduzca sustancialmente la actual duplicación de monitoreo e inspecciones de industria de la indumentaria; d) le permita al Ministerio de Trabajo y Capacitación Vocacional realinear sus propias inspecciones en la imposición y el cumplimiento de normas y en tareas de respuesta a quejas para la industria de la exportación de indumentaria.

Por último, un análisis de la aplicabilidad de dicho sistema en otros sectores importantes de la economía camboyana (turismo, agroindustria, forestación, petróleo y gas) reveló que se podrían establecer procesos similares en esas industrias. En esencia, el establecimiento de normas nacionales, la implementación de estructuras e instituciones creíbles de monitoreo y certificación, la facilitación del acceso a la financiación, el reconocimiento de esquemas internacionales de certificación como equivalentes a la inspección por parte del sector público, los mecanismos de control y el funcionamiento bajo sistemas de gobierno compartidos constituyen herramientas de uso corriente que sirven para implementar la visión del Gobierno en cuanto al desarrollo de un país comprometido con las normas laborales y ambientales, sobre la base de la estructura existente y la experiencia obtenida en el sector de indumentaria.

Los datos recientes sobre Camboya son positivos. La cantidad y valor de exportaciones a Estados Unidos en 2005 superaron las cifras del mismo período en 2004; la producción aumenta más en valor que en cantidad; los niveles de empleo muestran estabilidad; las fábricas crecen de tamaño, y los niveles de salarios se mantienen estables. Camboya mejoró notablemente su posición en el ranking de competitividad en 2006.

[Fuente: FIAS (2005) Cambodia: Corporate Social Responsibility in the Apparel Sector and Potential Implications for other Industry Sectors. FIAS, Washington DC, y OIT – Gacetilla Mejores Fábricas en Camboya, julio de 2005]

La iniciativa de Camboya resulta pionera en el desarrollo de un acuerdo entre compradores internacionales y productores camboyanos de productos textiles y de indumentaria, que asegura la colocación de órdenes de compra durante un plazo determinado a cambio de la implementación de condiciones de trabajo que garanticen el cumplimiento de las normas internacionales.

A pesar de estar aún en sus inicios, esta iniciativa ha alentado a otros países, amenazados por este giro en el régimen comercial, a realizar esfuerzos similares. Una iniciativa semejante se ha desarrollado en El Salvador bajo el liderazgo de la coalición empresaria local, la Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas), e involucra a muchos de los mismos actores internacionales que el proyecto camboyano, además de la organización estadounidense llamada Business for Social Responsibility (BSR). Al igual que en el caso de Camboya, esta iniciativa busca establecer los términos en los que algunos integrantes del sector textil y de indumentaria local podrían desarrollar un nicho de mercado de exportación sobre la base, en parte, de su capacidad para comercializar productos fabricados de acuerdo con las normas laborales vigentes. Más allá de esta iniciativa, la amenaza que representa el fin del AMF para el Salvador ha llevado a la dirigencia empresaria y política del país a explorar otras inversiones y oportunidades de exportación que podrían implementarse a través de un enfoque anclado en la Competitividad Responsable.

En otras palabras –otra vez, en notable semejanza con las etapas que atraviesan las empresas para llegar a comprender el rol de la responsabilidad empresarial- El Salvador intenta aprovechar nuevas posibilidades en otros sectores a partir de la amenaza específica que atenta contra su sector textil y de indumentaria. “Existen cada vez más evidencias que demuestran que el tipo adecuado de desarrollo podría provenir de las economías que aceptan la RSC,” informa Aron Cramer, CEO de BSR. “Resulta esencial que la ‘Marca El Salvador’ represente una economía responsablemente competitiva para que atraiga inversiones de primer nivel.”

Cuadro 4: La Competitividad Responsable como Estrategia de Desarrollo en El Salvador³⁵

Contexto

A partir de una estrategia de crecimiento deliberada del sector privado, el Gobierno de El Salvador ha promovido las exportaciones y la inversión extranjera, fundamentalmente hacia y desde los Estados Unidos. Si bien esta estrategia resultó exitosa durante la década de 1990, muchos creen que ese crecimiento se produjo a expensas de la sostenibilidad ambiental y la cohesión social. Asimismo, el crecimiento económico y las exportaciones, impulsadas anteriormente por la industria de la indumentaria, comenzaron a estancarse después de 2000. Paralelamente, el sector de la agroindustria ha luchado frente a la creciente competencia, la caída de los precios de mercado y numerosos despidos.

Desafío/Oportunidad de CR

Varias tendencias refuerzan el concepto de que la atención a los temas laborales y ambientales reviste gran importancia. Las fuerzas del mercado le otorgan mayor prioridad a la producción que incorpora prácticas laborales y ambientales adecuadas. En algunos casos, en especial en el sector agropecuario, surgen mercados nuevos basados en estos factores de cadena de abastecimiento. En este contexto, existen oportunidades para que El Salvador mejore su nivel de competitividad a través de sus esfuerzos por fortalecer su desempeño laboral y ambiental, así como también su capacidad informativa.

Respuesta de CR

FIAS y otros actores trabajan con el Gobierno de El Salvador, país con una población de sólo 6 millones de habitantes y un PBI de US\$ 13.600 millones, para establecer un marco nacional de RSC que aumente la competitividad salvadoreña y contribuya a su desarrollo sostenible.

Expectativas

El proyecto apunta a lograr, a través de prácticas sociales y ambientales cada vez más responsables, que los productos salvadoreños alcancen el nivel de mercado internacional y resulten más rentables con el objetivo promover el desarrollo el país.

- ▲ Normas operativas para temas laborales y ambientales, basadas en leyes nacionales y principios internacionales;
- ▲ Desarrollo de la capacidad de los productores a fin de asegurar su comprensión y habilidad para implementar estos principios;
- ▲ Recursos de información para permitir la difusión de las buenas prácticas;
- ▲ Diálogo con los actores claves –es decir, trabajadores, comunidades, representantes de los trabajadores y ONGs- con el fin de fomentar la colaboración para lograr estas metas;
- ▲ Mecanismos transparentes y eficientes para evaluar y verificar las buenas prácticas de manera de optimizar el uso de los recursos públicos y la creación de oportunidades de mercado.

Cuadro 5: La Industria del Azúcar y el Etanol en Brasil³⁶

Introducción

En todo el mundo, la industria del azúcar es notoria por su alto grado de proteccionismo. En Brasil, desarrolló una trayectoria similar hasta fines de la década de 1990, cuando un plan de reestructuración del gobierno desreguló por completó el sector. Sin embargo, fue la intervención histórica del gobierno la que aseguró que el sector considerara los temas sociales. El gobierno, desde su posición de poder dentro del sector, estableció un esquema obligatorio que exigía que las ganancias obtenidas en la producción de azúcar y etanol se invirtieran en proyectos destinados a mejorar la

calidad de vida de los trabajadores. Estos proyectos se arraigaron en las compañías agrícolas y unidades industriales de tal manera que, aún luego de que concluyera la intervención estatal, el sector continuó invirtiendo en programas sociales.

El concepto de sostenibilidad forma parte de la esencia del sector azucarero y del etanol, el cual, se ha convertido recientemente en el pionero de los combustibles biodegradables y renovables. El proceso consiste en aprovechar un producto renovable y disponible –la caña de azúcar- para obtener azúcar, electricidad y etanol –un combustible. Brasil es el principal productor (28 millones de toneladas en 2004) y exportador de azúcar (17 millones toneladas en 2004). Es, también, el mayor productor de etanol del mundo (16,5 millones de metros cúbicos en la cosecha actual) y el principal consumidor y exportador de este combustible alternativo.

La necesidad de un producto que ofrezca una alternativa a la gasolina se relaciona, en general, con la inestabilidad de los precios del petróleo. El costo del etanol, muy inferior al de la nafta, lo ha convertido en un combustible atractivo para los productores, consumidores y el gobierno, con un importante mercado interno y un potencial mercado internacional. Cabe destacar que la industria de la caña de azúcar constituye un caso que ha funcionado a través de la acción colectiva: el gobierno y las empresas, ante la presión de la sociedad civil que los impulsaba a buscar combustibles menos dañinos (además de mejores costos y mayor eficiencia), crearon un mercado para sus productos

Trabajos en la industria de la caña de azúcar

En un país con 170 millones de habitantes, la industria de la caña de azúcar es un importante proveedor de puestos de trabajo en Brasil, con aproximadamente un millón de empleados directos y cuatro millones de empleados indirectos en su cadena de abastecimiento. Debido a la reciente migración hacia las capitales ya superpobladas, el mantenimiento de la población en pueblos pequeños y zonas rurales constituye un tema de creciente importancia. La industria del azúcar, con su vasta fuerza de trabajo, cuya amplia mayoría reside fundamentalmente en zonas rurales,

contribuye al control de los flujos migratorios al atraer a los trabajadores y sus familias de regreso de las grandes urbes, como San Pablo y Río de Janeiro. Por lo tanto, el desarrollo de esta industria también conlleva un impacto potencial en el desarrollo de otras regiones y ciudades.

La inserción competitiva del sector en el mercado internacional genera las condiciones necesarias para difundir las prácticas de responsabilidad social. Las unidades de producción de azúcar y etanol desarrollan diversas actividades en las áreas de educación, salud y vivienda que conducen a importantes mejoras en la calidad de vida de las comunidades cercanas. Asimismo, el salario promedio mensual de esta industria es más alto que el de los demás sectores agropecuarios de Brasil (según datos de 2003). En relación con el promedio brasileño de puestos de trabajo formal, el sector de la caña de azúcar representa un total de 68,5% de puestos de trabajo formal. En el Estado de San Pablo, esta cifra alcanza el 98%.

El éxito y el potencial del etanol

Uno de los tantos productos de la caña de azúcar, el etanol se utiliza como combustible en Brasil, Dinamarca y los Estados Unidos desde hace mucho tiempo. Se lo considera uno de los combustibles menos dañinos para el medio ambiente y más sostenibles. No obstante, el rol del gobierno en la creación y el desarrollo de un mercado para el etanol ha resultado mucho más importante que las expectativas y preferencias de la sociedad con respecto a un combustible menos contaminante y más sostenible. En consecuencia, tanto los fabricantes de automóviles como los consumidores han encontrado un mercado para el etanol.

En general, el crecimiento del mercado del etanol se ha dado en base a iniciativas gubernamentales. En la década de 1970, ante la inquietud por el creciente precio del petróleo y en búsqueda de una mayor independencia de los productores petroleros, el Gobierno brasileño aprobó un proyecto de ley que exigía que la gasolina contuviera un mínimo de 25% de etanol. Esta ley, aún vigente, disminuye el impacto ambiental y el precio de la gasolina.

En el último tiempo, la producción y venta de etanol ha aumentado debido, otra vez, a la creciente alza del precio del petróleo. Los fabricantes de automóviles, al detectar la oportunidad de explorar un importante mercado potencial de etanol, han avanzado aún más en el desarrollo del concepto de los automóviles de combustible flexible o dual, que funcionan tanto con gasolina como con etanol. La producción brasileña de estos autos representa casi el 66% de la producción total de vehículos livianos. Además, el mercado resulta fortalecido por el hecho de que todas las estaciones de servicio de Brasil venden etanol. El éxito económico del sector es evidente, ya que US\$ 2.000 millones ingresan al país por sus exportaciones de azúcar. El uso del etanol como combustible le ahorró a Brasil alrededor de US\$ 61.000 millones en importaciones de petróleo entre 1976 y 2004. Más de tres cuartos de los autos producidos en Brasil actualmente funcionan con etanol.

El caso de la industria del azúcar en Brasil muestra cómo un sector ha logrado controlar sus impactos sociales y ambientales: primero, a través de incentivos gubernamentales y, luego, a través de los esfuerzos de empresas privadas ante el imperativo de adquirir una mayor competitividad mediante la utilización del azúcar para desarrollar una fuente alternativa de combustible. En un mundo sujeto a constantes alzas en los precios del combustible, esta estrategia no sólo aumentó la competitividad económica de la industria sino que mejoró sus condiciones de trabajo y sus oportunidades de empleo.

4.5 LA PROPIEDAD DE LAS NORMAS

“El nivel de responsabilidad social que alcancemos como industria determinará nuestra posición en relación con nuestros competidores.”

Ronald Brown, CEO, ASOEX, Chile

Hasta el presente, en casi todos los casos analizados, las prácticas de Competitividad Responsable se han relacionado con la evolución de las normas en el mercado. Históricamente, las normas han sido consideradas como una limitación para las exportaciones de los países en desarrollo. Más allá de que constituyan una restricción o no, no hay duda de que las normas se han infiltrado en las cadenas de abastecimiento global. Por

ejemplo, un informe reciente realizado para UNIDO concluye que “para una cantidad mayor de PyMEs que intentan ingresar en las cadenas de abastecimiento internacional, las condiciones sociales y ambientales representan un desafío, que deben superar para obtener acceso a los mercados. Sin embargo, si bien el cumplimiento de las normas es un tema competitivo en tanto y en cuanto los proveedores pueden perder contratos si no lo hacen, el solo acatamiento de normas sociales y ambientales no es suficiente para conseguir y retener clientes.”³⁷ Este debate se agudizará a medida que las nuevas normas ISO de responsabilidad social (ISO26000) adquieran importancia. Existe una gran incertidumbre en América Latina y otras economías emergentes en relación con la forma en que estas nuevas pautas encajarán en la arquitectura global de las normas sociales.

Sin embargo, algunos países responden a esta restricción con el establecimiento de sus propias normas a fin de generar una ventaja competitiva frente a las normas sociales y ambientales, en lugar de continuar considerando el tema del cumplimiento para lograr el acceso a los mercados. La Asociación Chilena de Exportadores (ASOEX), en colaboración con la consultora chilena sin fines de lucro dedicada a la investigación de responsabilidad empresarial Vincular y con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrolla un proyecto para la adopción de la RSC en las PyMEs del sector de exportación de frutas. La iniciativa ha establecido la norma chilena, ChileGAP, que rige los aspectos sociales y ambientales del proceso de producción de las principales exportaciones chilenas, en especial las frutas, y ofrece ventajas de corto y –potencialmente- más largo plazo. En el corto plazo, estas normas se alinean mejor con las especificidades del sector chileno de producción de frutas que las normas internacionales y generalizadas que, históricamente, preferían –y controlaban- los compradores internacionales de Europa y Norteamérica. Más aún, la certificación con las normas ChileGAP resulta menos costosa para los exportadores chilenos que los procesos alternativos de certificación internacional. A más largo plazo, ASOEX desea utilizar las normas ChileGAP para diferenciarse en el competitivo mercado de la exportación de frutas.

La industria vitivinícola sudafricana ofrece un segundo ejemplo. Históricamente, esta industria ha dependido sustancialmente del mercado británico. En consecuencia, enfrentó una importante amenaza cuando el

tema de las normas laborales se convirtió en una preocupación primordial para sus clientes, los minoristas del Reino Unido, quienes, a su vez, a mediados de la década de 1990, sufrieron el impacto de las campañas continuas y efectivas de concientización de consumidores desarrolladas por poderosas organizaciones británicas de desarrollo y derechos humanos.³⁸ Los minoristas británicos (en especial, de alimentos, textiles e indumentaria) aceptaron integrar la Iniciativa de Comercio Ético (ETI, por sus siglas en inglés).³⁹ Esta alianza multisectorial de empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, con el apoyo del Gobierno británico, desarrolló un código de conducta para regir las condiciones laborales en las cadenas globales de abastecimiento de sus miembros, así como un programa de iniciativas de colaboración a nivel nacional para asegurar la aplicación sensible y sostenible del código.

La Asociación Sudafricana de Comercio Ético de Vino y Agricultura (WIETA, por sus siglas en inglés) surgió de este proceso. Su creación se debió al reconocimiento de la necesidad de que la industria del vino abandonara su postura reaccionaria y, a menudo, defensiva ante los cambios en las condiciones de mercado para adoptar una actitud más proactiva que no sólo asegurara el cumplimiento sino también estableciera la aplicación de normas internacionales a los trabajadores en los viñedos y las plantas de producción con el fin de desarrollar una característica competitiva para los productos sudafricanos que salían a los mercados internacionales. Para los defensores de los derechos de los trabajadores, WIETA ha demostrado que la presión del mercado sirve para lograr mejoras en las condiciones de trabajo. Para la industria vitivinícola, que enfrenta una fuerte competencia por parte de Chile, Australia y, más recientemente, India, el cumplimiento de las normas sociales ha pasado de ser una parte del problema –en esencia, un tema de acceso a los mercados- a convertirse, potencialmente, en parte de la solución. “Cada vez más, el acceso a los mercados de los países desarrollados requiere el cumplimiento de las normas laborales y ambientales básicas,” dice Nicky Taylor, CEO de WIETA. “Estos requerimientos constituyen los motores principales de iniciativas similares en la industria vitivinícola sudafricana.” Con costos más altos y menor productividad que muchos de sus competidores, la industria sudafricana del vino considera a su éxito relativo en el desarrollo de normas sociales y ambientales más exigentes como parte de su propuesta competitiva.

Cuadro 6: Valoración de la Industria Vitivinícola Sudafricana – El Caso de la Asociación de Comercio Ético de Vino y Agricultura (WIETA)⁴⁰

Contexto

De largo arraigo en la economía sudafricana, la industria vitivinícola, con su primera producción en 1659 (Cape Wine Academy, 2002) ha aumentado su producción y reputación hasta dejar de producir sólo para el mercado interno para convertirse en un reconocido integrante del mercado global. En la actualidad, Sudáfrica exporta el 33% de su producción anual de 200 millones de litros. La cantidad de productores que integran la industria supera los 4.000 (SAWIS; 2003), con 350.000 empleados directos e indirectos (WOSA; 2003).

Desafío/Oportunidad de CR

Hasta hace poco, sin embargo, la producción vitivinícola se caracterizaba por tener condiciones de trabajo lamentables. La legislación laboral se aprobó recién en 1994. No obstante, la situación ha mejorado desde la creación de la Asociación de Comercio Ético de Vino y Agricultura (WIETA).

Respuesta de CR

A partir del proyecto de la Iniciativa de Comercio Ético de 2002, WIETA surgió como una asociación multisectorial dedicada a la promoción del comercio ético en la industria vitivinícola sudafricana a través del mejoramiento de las condiciones laborales.

Mediante la convocatoria a productores de vino, ONGs, personas, minoristas, entidades gubernamentales y sindicatos, WIETA intenta mejorar las condiciones laborales a través de:

- ▲ La formulación y adopción de un código de prácticas que rijan las normas de empleo para los trabajadores que participan en el cultivo de uvas para la producción de vino y en el proceso de elaboración y embotellamiento;

-
- ▲ La promoción de la adhesión al código de prácticas entre los productores de uva y vino;
 - ▲ La educación de los productores y trabajadores en función de las pautas del código;
 - ▲ La designación de auditores sociales independientes para asegurar el cumplimiento del código por parte de los miembros de la asociación;
 - ▲ La estimulación de la implementación y el cumplimiento del código, así como la aplicación de medidas en casos de incumplimiento;
 - ▲ El código WIETA, basado en el código ETI y la legislación sudafricana, contiene un conjunto de principios que rigen el tratamiento ético de empleados y que los miembros productores deben cumplir y permitir que WIETA monitoree. Un equipo de auditores sociales independientes, entrenados y seleccionados por WIETA, realizan el control del cumplimiento de estos principios, que abarcan cuestiones de salud, seguridad, discriminación, capacitación y vivienda.

Entre los miembros minoristas de WIETA y los importadores de vino sudafricano se encuentran las compañías británicas Tesco y Co-op. Como miembros de la asociación, deben controlar el proceso de cumplimiento de sus proveedores a fin de asegurarse de que los productores miembros sean compañías éticas.

Expectativas

Aún no existe una etiqueta WIETA para los productos y se cree que la verdadera ventaja competitiva se generará a partir del cumplimiento del código WIETA. En el desarrollo del capital humano, WIETA espera que los empleados comprenderán mejor el proceso de producción del vino y, en consecuencia, mejorarán la productividad

4.6 INFRAESTRUCTURA EMPRESARIA

Las prácticas de Competitividad Responsable pueden tener un impacto en la infraestructura de una economía o en la forma en que ésta aplica las características sociales de base a la ventaja competitiva, y no sólo en un sector exportador específico. La utilización europea de las tecnologías de información y comunicaciones (ICTs, por sus siglas en inglés) ofrecen un ejemplo en tal sentido.⁴¹

El informe anual del Foro Económico Mundial/INSEAD sobre ICT y competitividad identifica diversos factores que apuntalan la relación, tales como compras del gobierno, habilidades internas de las empresas y apropiación por parte del sector nacional.⁴² Con estas bases, Europa no se compara favorablemente con los Estados Unidos. Este país ha conservado su posición como centro de la innovación tecnológica relacionada con ICT, aunque resta confirmar si esta situación se mantendrá frente a la competencia de India y China. Asimismo, Estados Unidos cuenta con tasas más altas de aplicación que Europa en los sectores empresario, gubernamental e interno. Incluso la Comisión Europea ha declarado que, en los últimos años, ICT ha contribuido un 40% del crecimiento total de productividad en la UE, mientras que, en Estados Unidos, esta cifra alcanza el 60%. Además, Estados Unidos ha logrado mayores beneficios de productividad por valor de aplicación. Los estudios confirman que Estados Unidos registra beneficios de productividad por unidad de inversión de ICT superiores a los de Europa en casi todos los sectores.⁴³

Como sugiere Michael Porter, la competitividad se basa en lo que es local y no en lo que se puede comprar. La geografía, el idioma, la cultura y la diversidad de un país o de una región son imposibles o difíciles de comercializar, por lo que pueden convertirse en fuentes importantes de ventajas o desventajas competitivas. De la misma manera, la infraestructura de una economía –en términos de transporte y comunicaciones– puede ofrecer una ventaja competitiva crucial en los mercados globalizados, donde la gestión efectiva de inventarios y la velocidad en llegar al mercado determinan el éxito o el fracaso financiero de una compañía. Por lo tanto, Europa debe abordar la competitividad desde sus rasgos distintivos, que incluyen su diversidad, sus procesos políticos consensuados, su tendencia a incorporar los costos a los mercados más que otras culturas y regiones, sus características demográficas y su enfoque de colaboración a la educación, la salud y la infraestructura pública.

En consecuencia, la ICT le ofrece a Europa un medio para expresar su visión histórica de 'inclusividad' de manera progresiva. De la misma forma en que Europa utilizó los medios adecuados de desarrollo de diálogo y consenso para la sociedad y las empresas en los siglos XIX y XX, la ICT deberá proveer los medios necesarios para la expresión moderna del pluralismo europeo, tanto dentro de la región como en las relaciones de Europa con otras regiones.

4.7 MÁS ALLÁ DE LA PRÁCTICA EJEMPLAR

La Competitividad Responsable constituye una posibilidad práctica, como demuestran los casos mencionados. Más aún, estos ejemplos destacan algunos de los factores que parecen aportar un mayor atractivo a los enfoques de Competitividad Responsable. Lo que no queda claro, sin embargo, aún estos casos, es el impacto que tendrán estas estrategias emergentes en la práctica. Todavía no se sabe si las normas ChileGAP o WIETA le permitirán a la industria productora de frutas de Chile y a la industria vitivinícola sudafricana, respectivamente, obtener un nicho sostenible y exclusivo en los mercados internacionales. De la misma manera, el tiempo dirá si los esfuerzos de Camboya le permitirán superar las presiones competitivas de China, o si El Salvador logrará incorporar las estrategias de Competitividad Responsable necesarias para superar su dependencia de las exportaciones de productos textiles y de indumentaria. Europa debería y podría utilizar la ICT para avanzar en sus sinergias entre su diversidad, sus normas culturales y su competitividad internacional, aunque esto no implica que podrá hacerlo con resultados significativos.

El desafío consiste en desarrollar una base responsable en la que se pueda lograr la competitividad, lo cual requiere un giro más radical para alcanzar un 'punto de inflexión' en la forma en que los mercados recompensan a las empresas. Nuestros casos demuestran esta posibilidad, pero, por sí mismos, no resultan suficientes para comprender el grado de probabilidad de que las estrategias de Competitividad Responsable resulten posibles en un contexto determinado ni su impacto potencial en la economía y la sociedad.

Carecemos todavía de un marco claro que encuadre el análisis sistemático de la práctica y el potencial de la Competitividad Respon-

sable. Sin dicho marco, resulta difícil –casi imposible– entender el potencial real de la Competitividad Responsable. Más aún, continuará siendo difícil identificar las posibles opciones de políticas públicas que permitirían el apalancamiento y aprovechamiento de oportunidades. Ahora, nos dedicaremos a este tema.

Cuadro 7: Comida Orgánica Andina Irupana

Contexto

Javier Hurtado y su esposa, Martha Cordero, fundaron la empresa en la ciudad de La Paz, Bolivia, en 1987, convencidos de que la única manera de ayudar a los campesinos marginados del área rural de Bolivia era estableciendo un emprendimiento privado que les brindara acceso a mercados y les pagara un precio justo por sus cosechas. Javier es sociólogo, especialista en problemática rural y en la producción de productos orgánicos y Martha es pedagoga, especialista en nutrición y alimentación de los pueblos andinos de Bolivia.

En el año 2001, de los pobladores de las áreas rurales, que representaban aproximadamente el 40% de la población total en Bolivia, cerca del 90% vivía en condiciones de pobreza⁴⁴, siendo la agricultura de subsistencia su principal actividad económica. La tierra en el altiplano y los valles andinos estaba distribuida en minifundios y sus habitantes no tenían asistencia técnica, ni financiera, ni mercados para sus productos.

Mientras Irupana se gestaba y desarrollaba, en todo el mundo comenzó a masificarse la demanda por productos orgánicos, es decir producidos sin el uso de agroquímicos artificiales. La conversión de la agricultura intensiva en agroquímicos, a agricultura orgánica requería una inversión cuantiosa para la transformación de la tierra, además de un gran cambio en la mentalidad de los agricultores, los industriales y los comerciantes. Frente a esta tendencia global Javier Hurtado vio la oportunidad de aprovechar la riqueza de los suelos andinos, como una fuente de ventaja comparativa para producir diversos productos orgánicos de calidad.

“La región andina representa uno de los pocos espacios del planeta que comprenden terrenos habitados desde los 1,500 hasta los 4,500 metros de altitud, en los que se practica una agricultura altamente diversificada. A lo largo de los Andes se desarrolla un verdadero mosaico ecológico con innumerables microclimas: desde los más secos hasta los más húmedos, de los más fríos a los más calientes, desde los más bajos hasta los más altos. Quizás no haya otra región en el mundo con tan amplio rango de ambientes donde la lluvia, la vegetación, la helada, la luz solar y el tipo de suelo pueden variar en distancias tan cortas como en algunos metros” (National Research Council, 1989).

Desafío de competitividad responsable

Javier y Martha, los fundadores del emprendimiento se enfrentaban al desafío de convertir a los campesinos bolivianos que serían proveedores de Irupana, en empresarios. Este reto a su vez implicaba contribuir a través de las actividades de Irupana al desarrollo social y económico de estos pequeños agricultores. Este era un desafío nada sencillo teniendo en cuenta las muchas carencias educativas, tecnológicas, y económicas de estos productores, además de barreras culturales referidas a prácticas de monocultivo, desconfianza, y otras.

Respuesta de competitividad responsable

Los emprendedores de Irupana llegaron a la conclusión de que la agricultura en manos de pequeñas comunidades indígenas en el occidente del país se convertía en su mayor ventaja comparativa para un mundo cada vez más ávido de productos sanos. El conocimiento de la ecología del país, por parte de las comunidades indígenas, les proporcionaba una ventaja importante. Esto sumado al hecho que con tecnología muy simple era posible producir productos de calidad orientados hacia nichos de mercado de clase media y alta, con cultura nutricional, tanto en Bolivia como en los mercados externos, animó a los emprendedores a poner en marcha la empresa.

Javier inició Irupana con US\$ 4.000, un empleado, una tienda y una camioneta Toyota usada. Identificó a campesinos productores de

café en comunidades rurales de la localidad de Irupana en la región de Sud Yungas, en el departamento de La Paz, los cuales típicamente poseían plantaciones que no superaban 7 de hectárea, no tenían acceso a mercados y por lo tanto no tenían incentivos a incrementar su producción o mejorar su calidad. Luego de un período de tiempo de trabajar con estos agricultores, y sin incurrir en demasiados costos la empresa sacó al mercado el primer café tostado 100% orgánico y de calidad.

La Misión de Irupana desde sus inicios fue recuperar el potencial agro ecológico y la cultura alimentaria de todos los pueblos de Bolivia, sus materias primas, usos, costumbres y, en forma industrializada, devolver la mejor dieta alimenticia al país promoviendo un desarrollo sostenible ambiental y humano.

Irupana centró sus esfuerzos en atender al segmento de medianos y altos ingresos en Bolivia. Rápidamente diversificó su oferta llegando a vender cerca de 80 tipos de productos, todos ellos orgánicos, elaborados con base en cereales andinos (quinua, amaranto, cañawa), soya, miel de abeja, café, trigo y frutas. La base de proveedores llegó a cerca de 1,000 familias. Javier directamente contactaba a los proveedores y trabajaba con ellos dándoles asesoramiento en producción orgánica y convencional y estimulando su producción premiándoles con un sobreprecio del 20% sobre el precio al que ellos podían vender sus productos en las ferias comunales, a cambio de calidad.

De igual manera los canales de comercialización se incrementaron hasta alcanzar 18 almacenes propios y 300 tiendas, incluyendo los pequeños almacenes vecinales y los grandes supermercados en las tres principales ciudades de Bolivia, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. En 1998 las ventas alcanzaron los US\$ 700,000. Sin embargo, en los años siguientes, la crisis económica que golpeó Bolivia, junto con la privatización de los principales servicios públicos, provocó que el poder de compra del segmento atendido se redujera considerablemente y que los costos operativos de la empresa se incrementaran. En el año 2001 Javier pensó en cerrar la empresa debido a las pérdidas, sin embargo una nueva oportunidad se abrió para Irupana. En ese año el Gobierno Municipal de La Paz los invitó

a presentar una oferta en la licitación para proveer el desayuno escolar. Irupana presentó su propuesta y se adjudicó la buena pro, lo cual les permitió recuperarse. Sin embargo, después de dos años, la adjudicación del desayuno escolar no continuó. Frente a la contracción del mercado interno, y el cese de ventas al Gobierno Municipal debido a cambios políticos, los directivos de Irupana enfocaron su mirada en el mercado externo.

El mercado internacional era muy exigente en términos de calidad del producto y para hacer atractivo el negocio se debía comercializar mayores volúmenes, por lo que Irupana buscó la forma de mejorar la capacidad de sus proveedores. Con la ayuda de la cooperación internacional, Irupana desarrolló una iniciativa denominada “Programa de Proveedores”. Javier obtuvo la colaboración de la Fundación Interamericana⁴⁵ la cual donó cerca de US\$ 400,000 por un período de tres años, iniciando el año 2005. Estos fondos por decisión propia de la empresa fueron administrados por una fundación independiente, PRORURAL, la cual se convirtió en la veedora del cumplimiento de los compromisos que asumían Irupana y sus proveedores. Estos recursos se canalizaron a cerca de 400 proveedores de quinua, agrupados en pequeñas asociaciones, a los cuales Irupana les garantizaba acceso a mercados.

Todo proveedor de Irupana estaba obligado a seguir una serie de recomendaciones y normas para cumplir los requerimientos de producción orgánica, que a la vez les permitía hacer un uso razonable de los suelos.

PRORURAL, en coordinación con el recién establecido departamento de compras de Irupana, canalizaba los fondos directamente a los proveedores. Les proporcionaban ayuda técnica y subvención en la compra de maquinaria o edificación de centros de almacenamiento. El programa empezó en octubre de 2005. Los técnicos que trabajaban en el programa eran de la misma zona, conocían la realidad del campesino, hablaban su mismo idioma y conocían su forma de pensar, lo que permitió hacer varias correcciones en el camino.

Gracias a este programa los campesinos han incrementado sus ingresos entre un 20 a 25%, tienen un mercado seguro y tienen la

seguridad de que les están reconociendo el peso exacto de sus productos, garantía que no tenían cuando vendían sus productos a comerciantes u otros intermediarios. Antes de ser proveedores de Irupana, estos campesinos llegaban a la feria comunal y si no recibían una oferta que les convenía igual tenían que rematar sus quintales.

Teniendo en parte resuelto el abastecimiento, Irupana debía aumentar su propia capacidad, para lo cual requería mayor financiamiento. Javier decidió vender un 33% del capital de la empresa a inversionistas privados. Por otro lado la cooperación internacional se acercó a Irupana brindando financiamiento para varios proyectos que buscaban su fortalecimiento.

El mercado externo llegó a valorar la calidad del producto y el servicio que le brindaba la empresa por lo que los volúmenes de exportación se incrementaron marcadamente, como se puede ver en el siguiente cuadro:

	2004	2005	2006(e)
Exportaciones totales bolivianas de quinua en toneladas *	2,916	3,856	n.d.
Exportaciones de quinua de Irupana en toneladas	280	780	1,200

(e) estimado

* En Bolivia existían al año 2005, 15 empresas exportadoras de quinua.

En el 2006, aproximadamente el 40% de las exportaciones de Irupana eran al mercado europeo, 37% al mercado de los Estados Unidos y el resto a los mercados de Asia y otros, con un precio promedio de US\$ 1,200 por tonelada. En opinión de Javier Hurtado el Programa de Proveedores les había permitido en dos años llegar a volúmenes de exportación que a otras empresas les había tomado más de 10 años.

Expectativas

La meta de Javier Hurtado es establecer un nuevo modelo de empresa social para Bolivia en el cual los accionistas propietarios de Irupana serán los campesinos productores y los trabajadores de la fábrica, juntamente con otros inversionistas. Irupana ofrece un interesante ejemplo de competitividad responsable ya que no sólo integra a las comunidades indígenas dentro de la cadena global de abastecimiento de productos andinos, con base en un trato justo, sino que además promueve el desarrollo de la capacidad empresarial en los campesinos –anteriormente dependientes de la caridad de las agencias de desarrollo.

Debido a que la pobreza en las áreas rurales es uno de los problemas más prioritarios y recurrentes en América Latina y El Caribe, emprendimientos como el de Irupana, se convierten en iniciativas que merecen ser replicada, desde luego con las adaptaciones que sean necesarias a la realidad particular de cada país de nuestra región. Además, este emprendimiento social parece promover en sí mismo un cambio de actitud, al apuntar a transformar a los pequeños productores, en empresarios.

El éxito y continuidad de Irupana en el mercado es una demostración de que se puede hacer negocios con los sectores de bajos ingresos, tratándolos en forma justa, facilitando su inclusión social, y contribuyendo a su desarrollo.

Cuadro 8: Centro Empresarial Pellas

Contexto

Debido a que la misión del Centro Empresarial Pellas es brindar apoyo financiero y técnico a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de Nicaragua, en su etapa inicial, y posteriormente a las PyMEs de Centroamérica, iniciaremos hablando un poco de la importancia de estas empresas para la región.

En la región las PyMEs juegan un importante papel en la economía y la sociedad en términos de generación de riqueza, empleo y cohesión social.⁴⁶ El 95% de las empresas de la región centroamericana son pequeñas y medianas,⁴⁷ lo que representa aproximadamente el 54% del empleo y 34% de la producción total de la región. Por esta razón, mejorar la situación competitiva de la estructura productiva de Centroamérica, necesariamente significa atender los obstáculos que enfrentan las PyMEs.⁴⁸

En el caso de Nicaragua, que es donde está empezado su labor el Centro Empresarial Pellas, las PyMEs generan más de la mitad del empleo activo y producen al menos una tercera parte de toda la actividad económica, por lo que su fortalecimiento y desarrollo es vital para que puedan consolidarse, generando más empleo y más riqueza.⁴⁹

La necesidad de mejorar la competitividad de las PyMEs, cobra un sentido de mayor urgencia, frente a la creciente apertura comercial que experimentará la región, con la firma del Tratado de Libre Comercio Centroamericano (CAFTA por sus siglas en inglés). En este contexto, el fortalecimiento de la competitividad de las PyMEs, será un elemento clave en el proceso de crecimiento económico y desarrollo sostenible de la región.

Desafío de Competitividad Responsable

La iniciativa del Grupo Pellas, mediante la creación del Centro Empresarial Pellas, con la misión de contribuir al desarrollo de las PyMEs en Centroamérica, ofrece un muy buen ejemplo de cómo el sector privado de la región puede simultáneamente ser competitivo y responsable.

Sin duda, contribuir al desarrollo de las PyMEs no es una tarea sencilla. Las PyMEs de la región enfrentan una serie de desafíos, y las condiciones en las que se desenvuelven en general no son favorables⁵⁰. El menor acceso de las PyMEs a los mercados financieros, en relación a las grandes empresas, representa una barrera importante. Esta falta de acceso a financiamiento tiene que ver con la falta de información crediticia y la alta percepción de riesgo que frecuentemente suelen tener las entidades financieras de la región sobre las PyMEs. A su vez la percepción de un riesgo crediticio más grande está ligada a costos financieros más elevados para este tipo de empresas⁵¹. Pero la falta de acceso al crédito o costos financieros más altos en las PyMEs, lo cual evidentemente restringe su crecimiento, no es el único problema. Otros retos importantes son la necesidad de tecnología, la falta de mano de obra calificada, los elevados costos de transacción debido a la burocracia y corrupción, y la falta de capacitación y contactos para poder acceder a mercados externos⁵². Estos desafíos convierten a las PyMEs en organizaciones más vulnerables que las grandes empresas, frente a situaciones de apertura comercial como las que plantea el CAFTA.

Respuesta de competitividad responsable

Las empresas que conforman el Grupo Pellas desarrollan actividades en distintos sectores, desde el campo agroindustrial hasta la distribución de computadoras y software informático, pasando por la distribución de automotores, la producción y comercialización de licores, la prestación de servicios bancarios, emisión de tarjetas de crédito, prestación de servicios de telecomunicaciones, administración de bienes raíces, seguros y actividad productiva bajo el régimen de zonas francas. Estas empresas son: Banco BAC, Nicaragua Sugar Estates Limited, Casa Pellas, Aduanera y Almacenadora Pellas, Cablenet, Compañía Licorera de Nicaragua, E. Chamorro Industrial, CEM Comunicaciones, GBM, ESTESA, Seguros América, y Seguros Alianza⁵³.

Por directriz del Grupo, en el ámbito de la responsabilidad social, las compañías mencionadas en el párrafo previo, se enfocan principalmente en las siguientes áreas: responsabilidad con sus colaboradores, con sus proveedores, con sus clientes, con el medio ambiente, y con la comunidad.

Sin embargo, en el 2005, en adición a los programas de responsabilidad social en las áreas señaladas anteriormente, los directivos del Grupo Pellas, decidieron que querían ir más allá de lo que estaban haciendo a favor de la comunidad. Producto de esta voluntad de querer contribuir más con el desarrollo sostenible de Nicaragua y Centroamérica, se hicieron el siguiente cuestionamiento ¿En qué podemos contribuir de modo significativo para que la región se desarrolle económicamente?

En respuesta a esta interrogante, evaluaron tres áreas en las que consideraban podían contribuir: educación, construcción de viviendas sostenibles, o apoyo a las PyMEs. Uno de los criterios centrales en la evaluación de estas tres opciones, fue que el área en la que se fueran a enfocar tenía que estar alineada con las capacidades de las empresas del grupo, y con las habilidades de los ejecutivos de estas compañías. Al estar de acuerdo en que lo que más sabían hacer era administrar empresas, optaron entonces por la opción de ayudar a las PyMEs, naciendo así el Centro Empresarial Pellas, bajo el lema “empresarios apoyando empresarios”. La creación de este Centro fue anunciada oficialmente en abril del 2006, por señor Carlos Pellas, presidente del Grupo.

La misión del Centro Empresarial Pellas fue enunciada como: “Fortalecer la economía y reducir la pobreza en los países centroamericanos mediante el apoyo, la formación y el acompañamiento de pequeñas y medianas empresas, para que éstas crezcan y sean más competitivas en los mercados locales, regionales e internacionales”.

El Centro Empresarial es una expresión adicional de responsabilidad social de las empresas del Grupo. Cada empresa del grupo continuará con sus programas de responsabilidad social con sus colaboradores, clientes, proveedores, y con su comunidad inmediata; Pero, además contribuirán con el Centro aportando recursos económicos, y recursos humanos en calidad de voluntarios.

La contribución del Centro al desarrollo de las PyMEs comprenderá el apoyo financiero a través de líneas de crédito que serán proveídas

por el Banco BAC, empresa del grupo, y el apoyo a través de servicios de desarrollo empresarial como asesoría, capacitación, ayuda tecnológica, y acompañamiento en el proceso de ejecución de los planes de negocio. Este Centro se nutrirá con el aporte profesional de los ejecutivos, funcionarios y trabajadores del Grupo Pellas, a fin de garantizar una efectiva transferencia de conocimientos y habilidades a los empresarios de las PyMEs.

La finalidad de esta iniciativa, en palabras de Antonio Lacayo, Director Ejecutivo del Centro Empresarial, es “Agarrar a una pequeña empresa con las dos manos. Con una mano con los servicios financieros que les va a dar el BAC y con la otra mano con los servicios no financieros que le va estar dando el Centro Empresarial.... la idea es que los gerentes o ejecutivos de las empresas del Grupo que voluntariamente colaboren en el Centro, llegue a ver a la PYME como su hermano menor al cual le va ayudar a salir adelante”.

Además del apoyo financiero y técnico, el Centro buscará promover las alianzas, la colaboración entre las PyMEs y el encadenamiento productivo. A través del trabajo en esas áreas esperan mejorar la gestión y desempeño de los pequeños empresarios, y en consecuencia facilitar su acceso a mercados internacionales. Por ejemplo, en el caso de la industria de lácteos, pretenden vincular a pequeños acopiadores que a su vez se proveen de 30 o 40 productores de leche con grandes compañías procesadoras de leche.

El Centro comenzará apoyando aquellos sectores con más potencial y oportunidades frente al CAFTA, para lo cual se basará en la evaluación del plan de negocios que presente cada PYME. Debido a que Nicaragua tiene una economía muy pequeña, conformada por 5 millones de habitantes, la mayoría de éstos con un poder de compra bastante bajo, el Centro le pondrá especial atención a aquellas PyMEs con más potencial para exportar. Por ejemplo, en el caso de la industria maderera, ven como una oportunidad interesante apoyar a carpinteros para que se conviertan en empresarios exportadores de muebles, y de esta forma se cambie el modelo actual de exportación en trozas de madera, por un modelo que sea intensivo en la exportación de productos de madera con alto valor agregado.

También visualizan los sectores agrícola de productos no tradicionales, y turismo, como sectores con buen potencial. En opinión de Antonio Lacayo, en estos sectores también hay muchas PyMEs nicaragüenses que puede florecer. De este modo, la estrategia del Centro en sus primeros años será identificar aquellas PyMEs con potencial de crecimiento, de tal modo que rápidamente puedan aprovechar el mercado que se está abriendo con el CAFTA, y así generar más empleo y riqueza en los estratos medios y bajos de la población nicaragüense.

El impacto de las actividades del Centro se medirá con base en el nivel de progreso de las PyMEs que apoyen, tomando como parámetro de referencia su situación ex antes de recibir el apoyo. Esta medición esperan hacerla transcurridos dos años a partir de la fecha en la que el Centro empezó a brindar la ayuda. Para tal propósito definirán indicadores concretos en los que se pueda evidenciar las mejoras en el desempeño de las PyMEs asistidas, como evolución de las ventas, márgenes de utilidad, retorno de la inversión, número de empleados, entre otros.

Expectativas

Si bien el Centro está empezando en Nicaragua, la estrategia del mismo contempla su expansión en los próximos años a más países Centroamericanos. El énfasis inicial en Nicaragua, se debe a que es el país donde el Grupo Pellas tiene más presencia, y debido a que es uno de los países más pobres de la región. Nicaragua y Honduras son los dos países centroamericanos que registran el menor ingreso per cápita en Centroamérica. Los planes de los directivos del Centro Empresarial son ir avanzando en la curva de aprendizaje en Nicaragua, para luego empezar en otros países de la región. En opinión de Antonio Lacayo, “el inicio va a implicar mucho aprendizaje, mucha conversación con gente que ha estado en este sector y que tienen mucha experiencia de programas exitosos de apoyo a la sociedad”. Algunas de las acciones emprendidas por el Centro Empresarial, hasta Agosto del 2006, habían sido: contacto con algunas PyMEs del sector de madera, muebles, lácteos, miel de abeja, entre otras; conversaciones con entidades de gobierno, con la cooperación internacional, con el Overseas Private Investment

Corporation (OPIC) de Estados Unidos, con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y con ONGs que han manejado o están manejando programas dirigidos al sector de las PyMEs. Los planes en el corto plazo del Centro Empresarial, son crecer en personal, tener una base de PyMEs con las que empezarán a trabajar, y desarrollar alianzas con organismos internacionales, agencias de cooperación, y ONGs que estén inmersas en el apoyo a este sector.

5. La Medición del Potencial

5.1 NECESIDADES Y DESAFÍOS DE MEDICIÓN

Para analizar si y cómo impacta la Competitividad Responsable, es necesario medir el impacto que tiene y puede tener. Por ejemplo, se puede demostrar que las normas de trabajo creíbles y buenas aumentan la productividad a través de ejemplos, como lo hemos hecho en los casos de Camboya, El Salvador, Nicaragua, Sudáfrica y Chile. Sin embargo, se necesita algo más que buenos ejemplos para sostener que se pueden predecir y gestionar estas relaciones causales y el impacto de las políticas. Más aún, la proposición de que la Competitividad Responsable puede constituir un elemento significativo de las estrategias de competitividad de una comunidad requiere sustento cuantitativo.

Cuadro 9: Desafíos en la Medición de la Competitividad Responsable

Estudios empíricos a nivel de empresas. Existen, literalmente, cientos de estudios que buscan probar, demostrar o refutar que las prácticas empresarias responsables benefician a las empresas en términos de ventajas estratégicas e impactos fundamentales en la valuación de mercado y los precios de las acciones.⁵⁵ A pesar del creciente volumen de datos disponibles, la mayoría de las variables carecen de especificidad contundente y, por lo tanto, resultan incomparables ('manzanas y peras'). Por otro lado, el análisis ignora los factores contextuales -en especial, de la dinámica competitiva- y no queda claro el marco temporal relevante de las relaciones analizadas. Sobre todo, se cuestiona la causalidad en los casos donde se observa un correlato entre las prácticas empresarias responsables y el éxito de un negocio.

Efectos de macro-competitividad. Además de lo antedicho, se suman los siguientes factores: a) la 'unidad competitiva' es ambigua (por ejemplo, empresa, sector, economía, etc.); b) la posibilidad de desvíos, tales como que el aumento de la responsabilidad a nivel de empresa conduzca a efectos negativos de la competitividad en el nivel macro (por ejemplo, la tercerización responsable que facilita que las compañías generen más puestos de trabajo en el extranjero); c) la distinción entre la 'responsabilidad'

relacionada con ciertas políticas y decisiones empresarias y aquella que se basa en el cumplimiento reglamentario o de las normas de la sociedad.⁵⁶

Se plantean desafíos serios para la medición de la práctica y el potencial de la Competitividad Responsable, de la misma manera que existen retos para la medición de otros aspectos específicos de la competitividad. A nivel de las empresas, estos desafíos quedan bien documentados. A nivel macro, se han registrado muchos menos intentos de medir el impacto de las prácticas empresarias responsables en la competitividad nacional o regional. Los pocos intentos realizados suelen apuntar a aspectos específicos del ámbito de la responsabilidad, como la corrupción.⁵⁷

En éstas y otras instancias, como el nivel educativo de la fuerza laboral, el factor de responsabilidad de la competitividad que se mide es más amplio que 'lo que las empresas deciden hacer' y se acerca más a una medición de la calidad específica del entorno facilitador, que, por supuesto, influencia a las empresas y, en parte, es generado por ellas –por ejemplo, a través de sus esfuerzos de cabildeo.⁵⁸ En tal sentido, tanto el IMD como el WEF incluyen aspectos de responsabilidad empresarial en sus mediciones de la competitividad de los países, ya que las estrategias empresarias y, en especial, las actividades de cabildeo afectan claramente, por ejemplo, los niveles educativos de la fuerza laboral, la flexibilidad del mercado laboral y el alcance de las reglamentaciones a menudo costosas.⁵⁹ El trabajo de Dan Esty y otros en la identificación de mediciones amplias para el 'estado de sostenibilidad nacional' frente a la competitividad constituye, probablemente, el esfuerzo más conocido y avanzado en el desarrollo de estos aspectos de la competitividad, aunque se trata, fundamentalmente, de un trabajo de correlato estadístico, que evita los enunciados relacionados con la causalidad.⁶⁰

5.2 HACIA UN ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD RESPONSABLE

Desde 2003, AccountAbility ha desarrollado un índice para ampliar el alcance de las mediciones tradicionales de competitividad nacional con una variable específica de 'responsabilidad empresarial'.⁶¹ El índice, llamado 'Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial', se

compone de diversas variables y conjuntos de datos y puede utilizarse para ampliar y recalculer el Índice de Competitividad de Crecimiento del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés).⁶²

El Índice de Competitividad Responsable (ICR) resultante marca el primer intento para medir el impacto de la situación nacional de la responsabilidad empresarial en la competitividad nacional. En 2003, el índice abarcó a 51 países y reveló que varios países –entre ellos, Estados Unidos– parecían tener un ‘déficit de responsabilidad’ considerable en sus estrategias de competitividad, lo que sugiere que este grupo registra una desventaja competitiva subyacente, que no aparece en las mediciones tradicionales de competitividad nacional. También se descubrió que otros países –principalmente, China, Japón y Corea– tenían un déficit de responsabilidad que superaba el cinco por ciento, lo cual podría amenazar su crecimiento económico (si se reconoce la relación aparente entre ingresos y responsabilidad).

Cuadro 10: Índice de Competitividad Responsable de 2003 – Resultados Principales

- ▲ Se pueden establecer mediciones de responsabilidad empresarial nacional, a pesar de los problemas con los datos, lo que permite armar un ranking de países en función de las prácticas básicas de responsabilidad empresarial y su potencial.
- ▲ Las mediciones de responsabilidad empresarial se relacionan más estrechamente con el crecimiento económico y los indicadores convencionales de competitividad nacional que con otras mediciones de desarrollo económico y humano.
- ▲ La incorporación de mediciones de responsabilidad empresarial a los indicadores existentes de competitividad nacional sirve para aumentar el poder explicativo de estos últimos.

Ya aclaramos que los resultados específicos del Índice de Competitividad Responsable debían tomarse con cautela, debido a la calidad variable de los datos utilizados y al hecho de que el ICR se encontraba en una etapa

inicial de su estructura y contenido. Nuestro propósito, en dicha etapa, no consistía en demostrar la importancia de la responsabilidad empresarial ni el grado de responsabilidad de un país frente a otro.

En cambio, **el desarrollo del Índice de Competitividad Responsable original apuntaba a:**

- ❖ Demostrar que se podía medir el impacto de la responsabilidad empresarial en la competitividad nacional.
- ❖ Ofrecer un indicador de la relación y el impacto potencial de la responsabilidad empresarial en la competitividad nacional, dado el conocimiento y en función de los datos disponibles.
- ❖ Promover la investigación académica y el debate de políticas y prácticas sobre las relaciones entre la responsabilidad empresarial y la competitividad nacional.

El ICR 2003 logró estas metas –y otras. Fundamentalmente, impulsó diversas iniciativas que, mediante mediciones, apuntaban a aumentar nuestra comprensión sobre estas relaciones potencialmente cruciales.

En 2004, AccountAbility desarrolló una alianza con la escuela de negocios brasileña Fundação Dom Cabral (FDC) para crear un Índice de Competitividad Responsable mejorado para 2005.⁶³

5.3 EL DESARROLLO DE UN ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD RESPONSABLE MEJORADO

El Índice de Competitividad Responsable 2005 mantuvo, básicamente, la misma estructura y el mismo enfoque que el ICR 2003:

- ❖ En primer lugar, se calcula el grado de responsabilidad empresarial de los países a fin de obtener el Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial (INRE).
- ❖ Luego, se incorpora el INRE al Índice de Competitividad de Crecimiento compilado por el Foro Económico Mundial.

Sin embargo, a pesar de que se mantiene la forma básica del ICR, se han realizado cambios importantes en la metodología estadística y en los componentes y variables del INRE para otorgarle mayor consistencia al Índice. Estos cambios y la econometría subyacente se detallan en otro trabajo.⁶⁴ A continuación, se presenta un resumen de estos cambios y de los resultados que surgen de los mismos.

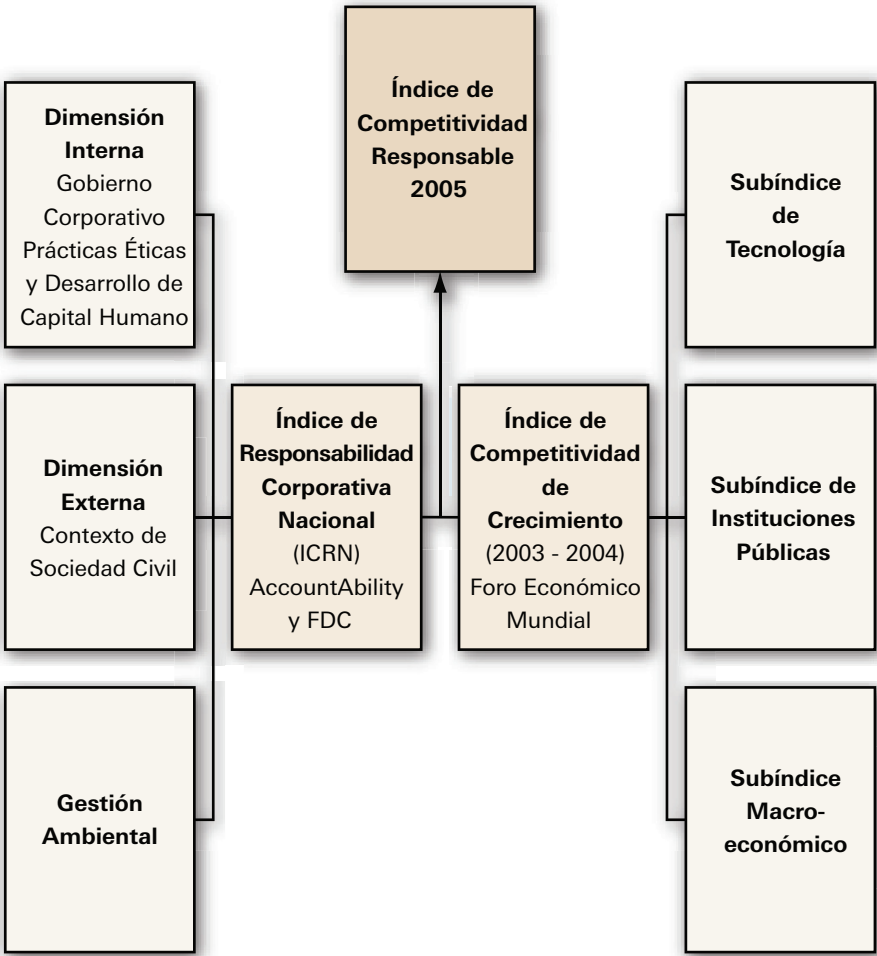
Desarrollo del Índice

El desarrollo del INRE 2005⁶⁵ se basó en debates prolongados con expertos en responsabilidad empresarial, desarrollo sostenible y análisis teórico. Se aplicaron criterios estadísticos básicos, en especial:

- ❖ *Regularidad*. Los datos deben estar disponibles a intervalos regulares.
- ❖ *Cobertura*. Los datos deben estar disponibles para todos los países dentro del índice final.
- ❖ *Robustez*. La metodología debe ser clara y concisa.

Estos criterios causaron la eliminación de una serie de variables incluidas en el INRE original y otras que representaban aspectos deseados de la responsabilidad empresarial. Sin embargo, las variables restantes poseen un grado mayor de confianza y permiten la generación de una secuencia histórica.

Figura 2: Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial 2005



Asimismo, se realizaron otros cambios en el índice luego de la revisión de la literatura pertinente y de la búsqueda de datos relevantes. Por ejemplo, se consideró que los factores de Gobierno Corporativo, Prácticas Empresariales Éticas, Contribuciones a las Finanzas Públicas y Formulación de Políticas Progresivas utilizados en 2003 eran demasiado similares y, por esa razón, se incorporaron en un solo factor –la Dimensión Interna.

Por desgracia, no había suficientes datos relevantes disponibles para una muestra completa de países a fin de armar un criterio de Desarrollo de Capital Humano fuerte que pudiera, por sí mismo, representar las dimen-

siones deseadas. A fin de resolver este problema y, así, mantener una perspectiva coherente de la responsabilidad empresarial, la cual, obviamente, incluye el capital humano, se incluyeron las variables representativas como variables de la Dimensión Interna. De esta manera, se obtuvo un nuevo Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial⁶⁶ con tres factores, y sus respectivas variables, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: INRE 2005
<p>1. Dimensión interna: Gobierno Corporativo, Prácticas Éticas y Desarrollo de Capital Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de las normas de auditoría y contabilidad (Foro Económico Mundial) • Eficacia de los directorios corporativos (Foro Económico Mundial) • Índice de Percepción de Corrupción (Transparency International) • Brecha en la implementación de los derechos básicos de los trabajadores (OIT) • Calidad del enfoque de recursos humanos: capacitación y desarrollo de empleados • Igualdad de género: nivel de empleo femenino en el sector privado
<p>2. Dimensión externa: Contexto de la sociedad civil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente (Foro Económico Mundial) • ONGs de libertad cívica/1.000.000 de habitantes (Freedom House) • Densidad de ONGs por cada 1.000.000 de habitantes
<p>3. Gestión ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Severidad de las reglamentaciones ambientales (Foro Económico Mundial) • Firma y ratificación de los tratados ambientales Protocolo de Cartagena sobre Bioseguridad/ Convención Marco sobre Cambio Climático/ Convención sobre Diversidad Biológica/ Protocolo de Kyoto a la Convención Marco de Cambio Climático (US) (YCELP y CIESIN) • Impacto de los combustibles fósiles – Impacto de energía total (ha globales/habitante) (WWF). Cantidad de compañías certificadas bajo las normas ISO 14001 por US\$ 1.000 millones (ISO)

Tabla 4: Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial

País	Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial (INRE)	Dimensión Interna	Dimensión Externa	Gestión Ambiental
1 Suecia	73,4	1,85	1,30	2,68
2 Finlandia	72,1	2,12	1,35	1,82
3 Suiza	70,7	1,51	1,46	1,80
4 Dinamarca	70,6	1,91	1,43	1,39
5 Reino Unido	69,0	1,96	0,99	1,34
6 Holanda	68,3	1,53	1,16	1,33
7 Nueva Zelanda	68,2	1,98	1,28	0,62
8 Australia	68,2	1,78	1,16	0,97
9 Alemania	68,0	1,51	1,01	1,45
10 Estonia	67,7	0,85	1,14	1,92
11 Estados Unidos	67,6	1,80	1,16	0,72
12 Noruega	67,2	1,42	1,17	1,04
13 Canadá	67,1	1,63	1,09	0,88
14 Bélgica	66,7	1,39	1,23	0,80
15 Austria	66,7	1,17	1,14	1,17
16 Irlanda	66,6	1,20	1,14	1,09
17 Francia	65,3	0,97	1,00	1,06
18 Japón	65,2	0,69	1,06	1,27
19 Eslovenia	64,5	0,19	1,21	1,40
20 Israel	62,1	0,91	0,61	0,47
21 España	61,9	0,13	0,70	1,20
22 Sudáfrica	61,3	1,08	0,29	0,49
23 Lituania	60,4	0,06	0,70	0,73
24 Hungría	60,2	-0,07	0,05	1,71
25 República Eslovaca	59,7	0,22	0,27	0,89
26 República Checa	59,5	-0,47	0,46	1,32
27 Portugal	59,1	0,26	0,43	0,37
28 Corea	58,6	-0,06	0,70	0,17
29 Chile	58,3	0,48	0,42	-0,14
30 Malasia	58,0	0,91	-0,50	0,56
31 Tailandia	57,5	0,34	0,21	0,01
32 Costa Rica	57,5	0,13	0,38	0,02
33 Grecia	57,4	-0,27	0,47	0,28
34 Latvia	57,2	0,08	0,55	-0,29
35 Italia	56,9	-0,60	0,53	0,41
36 Mauricio	56,7	-0,13	0,57	-0,27
37 Brasil	56,3	0,08	0,01	0,16
38 Emiratos Árabes Unidos	55,7	0,18	-0,72	0,79
39 Polonia	54,6	-0,67	0,14	0,19
40 Bulgaria	54,6	-0,49	0,34	-0,30
41 Namibia	54,5	0,41	-0,25	-0,53
42 Filipinas	54,2	0,18	-0,14	-0,56
43 India	54,0	-0,17	-0,06	-0,32

Tabla 4: Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial

País	Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial (INRE)	Dimensión Interna	Dimensión Externa	Gestión Ambiental
44 Jamaica	53,9	0,24	-0,15	-0,70
45 Botswana	53,7	0,12	-0,18	-0,58
46 Trinidad y Tobago	53,7	0,08	-0,32	-0,37
47 Panamá	53,7	-0,27	0,09	-0,55
48 Egipto	53,6	0,08	-0,35	-0,36
49 Jordania	53,5	0,14	-0,86	0,26
50 El Salvador	53,4	-0,27	-0,20	,
51 Uruguay	53,2	-0,81	0,25	-0,36
52 Rumania	53,1	-0,55	-0,14	-0,09
53 Sri Lanka	52,5	0,06	-0,37	-0,72
54 México	52,4	-0,67	-0,10	-0,31
55 Croacia	52,3	-0,66	-0,19	-0,21
56 Túnez	52,1	0,22	-1,08	-0,02
57 Colombia	51,9	-0,45	-0,44	-0,24
58 Kenia	51,3	-0,22	-0,16	-1,15
59 Argentina	51,0	-0,78	-0,25	-0,50
60 Ucrania	50,4	-0,75	-0,46	-0,44
61 Marruecos	50,3	-0,04	-0,78	-0,83
62 Perú	50,3	-0,67	-0,24	-0,90
63 Indonesia	49,9	-0,64	-0,60	-0,58
64 República Dominicana	49,5	-0,93	-0,11	-1,07
65 Turquía	49,2	-0,70	-0,24	-1,28
66 Nigeria	48,8	-0,56	-0,50	-1,19
67 Uganda	48,8	-0,67	-0,84	-0,56
68 China	48,8	-0,35	-1,31	-0,28
69 Zambia	48,7	-0,36	-0,65	-1,27
70 Macedonia	48,5	-0,43	-0,52	-1,47
71 Federación Rusa	48,4	-0,66	-0,83	-0,80
72 Malawi	47,4	-0,68	-0,87	-1,07
73 Honduras	46,4	-1,23	-0,88	-0,77
74 Venezuela	46,4	-0,99	-1,01	-0,89
75 Nicaragua	46,3	-1,23	-0,92	,
76 Paraguay	46,1	-1,54	-0,59	-1,03
77 Ecuador	45,5	-1,22	-1,05	-0,89
78 Zimbabwe	45,1	-0,20	-1,70	-1,29
79 Bangladesh	44,9	-1,65	-0,79	-0,98
80 Guatemala	44,9	-1,42	-0,81	-1,24
81 Vietnam	44,7	-0,70	-1,70	-0,85
82 Bolivia	44,2	-1,80	-1,04	-0,73
83 Bosnia y Herzegovina	43,6	-1,22	-1,08	-1,62
84 Argelia	41,1	-1,36	-1,76	-1,39
85 Pakistán	39,2	-1,80	-1,69	-1,67

Nota: El Salvador y Nicaragua se agregaron especialmente a esta versión latinoamericana del Índice 2005.

Los Resultados

A continuación, se presentan los resultados del INRE 2005 para cada uno de los 85 países incluidos. En función de los nuevos resultados, observamos que:

- ❖ Los países nórdicos han obtenido un puntaje muy bueno. Si bien Noruega (12º) constituye una excepción, los demás países escandinavos se encuentran entre los cinco primeros (Suecia, primero; Finlandia, segundo, y Dinamarca, cuarto).
- ❖ Los puntajes reales de Noruega, Canadá, Austria y Bélgica son más o menos los mismos que los de los países nórdicos que encabezan el ranking.
- ❖ Sudáfrica es la economía emergente que ocupa la posición más alta dentro del ranking (sin contar Europa Oriental), seguida de cerca por Corea, Chile, Malasia, Costa Rica y Tailandia.
- ❖ China sólo alcanza la posición número 66, mientras que India, la cual, en otros aspectos, parece rezagada detrás de su competidor asiático más cercano, figura mucho más arriba, en el puesto número 43.
- ❖ Europa Oriental parece registrar una trayectoria de crecimiento sostenible. Estonia (en décima posición) y Eslovenia (en el puesto decimonoveno) se encuentran bien posicionados dentro del ranking del INRE.

La separación de los tres factores del INRE nos permite comprender mejor las prácticas empresarias e identificar las brechas en las políticas.

- ❖ Finlandia obtuvo el mayor puntaje -2,1 de un máximo de 3,0- en la dimensión interna (gobierno corporativo, prácticas éticas y desarrollo de capital humano). Dinamarca, el Reino Unido y los Estados Unidos obtuvieron los otros tres puntajes más altos –los tres alcanzaron puntajes mucho menores en los otros dos factores. Pakistán obtuvo el peor puntaje (-1,8), mientras que Bangladesh y Paraguay también registraron puntajes malos. Los

países de Europa Oriental obtuvieron puntajes sorprendentemente bajos en este factor en comparación con sus resultados en los otros dos factores.

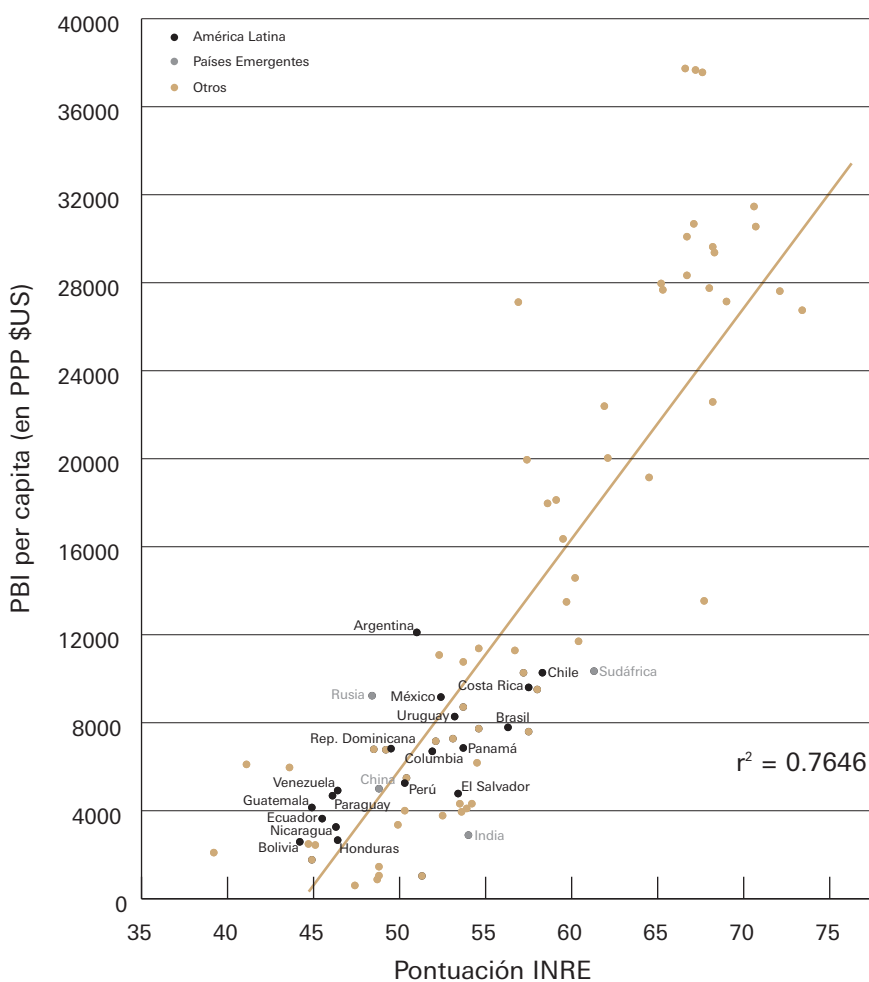
- ❖ Los peores puntajes por factor se registraron en la dimensión externa (contexto de la sociedad civil). El país con el puntaje más alto, Suiza, obtuvo un 1,46, mientras que Argelia registró el peor puntaje de todos (-1,76). Los bajos puntajes de este factor muestran que, en la mayor parte del mundo, la sociedad civil aún no ejerce una gran influencia en las empresas.
- ❖ Suecia se destaca en el primer lugar del ranking de *gestión ambiental*, con un puntaje de 2,7 y una ventaja de 0,9 por encima del segundo puesto. Este resultado indica una gran eficiencia en la aplicación de programas ambientales y constituye un ejemplo notable de la interacción entre el entorno regulatorio y las prácticas empresarias. Aparte de Suecia, otro país con un desempeño importante es Hungría (1,7), que ocupa el quinto lugar en gestión ambiental mientras sólo se ubica en la posición número 24 dentro del ranking general del INRE. Una vez más, Pakistán ocupa el último puesto, con un puntaje de -1,8.

Otras perspectivas interesantes surgen mediante las comparaciones regionales:

- ❖ Europa Occidental obtuvo los mejores resultados en el INRE, con siete países ubicados entre los 10 más responsables. Sin embargo, la zona sur de Europa Occidental –España, Portugal, Grecia e Italia- ocupan posiciones intermedias en la tabla y presentan problemas en los tres factores.
- ❖ Europa Oriental puede dividirse, a grandes rasgos, en dos regiones. La primera comprende a los países que ya han ingresado o están a punto de ingresar a la UE. Estonia y Eslovenia merecen una mención especial en este índice. El grupo restante, formado por Rusia, Ucrania, Rumania y los países balcánicos, aún padecen serios problemas y parece que no han logrado alinear las prácticas empresarias con la responsabilidad empresarial.

-
- ❖ África constituye una región muy heterogénea. Mientras Sudáfrica ocupa una buena posición en el puesto número 22 del índice general y Mauricio también alcanza un buen puntaje, otros países como Zimbabwe y Argelia se encuentran entre las últimas posiciones en el puntaje general. El INRE sugiere una especial falta de interés por los temas ambientales en el continente, ya que 9 de los 13 países africanos obtuvieron sus peores puntajes en este factor.
 - ❖ América también presenta un panorama en extremo heterogéneo. Mientras Estados Unidos y Canadá obtienen puntajes de los más altos y ocupan las posiciones 11 y 13, respectivamente, los países de América Latina, como se observa en el análisis detallado que consta a continuación, muestran un desempeño inconsistente.
 - ❖ Asia también registra un desempeño heterogéneo, con las empresas japonesas y coreanas ubicadas en el tercio más responsable del mundo, mientras las empresas en Bangladesh, Vietnam y Pakistán obtienen puntajes de los más bajos y enfrentan desafíos en las tres dimensiones de la responsabilidad empresarial.
 - ❖ Oceanía logra una buena posición, con Nueva Zelanda y Australia en posiciones elevadas (séptima y octava, respectivamente) y puntajes positivos en la dimensión interna y la dimensión de sociedad civil, aunque presentan puntajes relativamente bajos en la gestión ambiental.
 - ❖ En el continente africano, los resultados fueron heterogéneos. Si bien Sudáfrica se encuentra bien posicionada en el puesto número 22, otros países, como Zimbabwe (78°) y Argelia (84°), se hallan entre las naciones de peor puntaje.

Figura 3: Comparación entre INRE y PBI



El gráfico anterior (Figura 3) presenta la correlación entre el INRE y el Producto Bruto Interno per cápita (PBI – en Paridad de Poder Adquisitivo) para los 85 países participantes. El valor de la correlación ($r^2 = 0,76$) indica un buen grado de relación entre el nivel de desarrollo de la responsabilidad empresarial y la productividad de cada país, según su PBI per cápita.

Sin embargo, esta relación causal entre las dos variables todavía no está bien definida. ¿Acaso la responsabilidad empresarial constituye otro factor determinante de la competitividad y, por lo tanto, el desarrollo de los países, o es el nivel de desarrollo de un país el que favorece la presencia

y el crecimiento de la responsabilidad empresarial? Si bien se trata de una pregunta compleja, que aún requiere mucho trabajo de investigación, los resultados del índice y la experiencia de las empresas líderes en la implementación de prácticas responsables sugieren que la respuesta combina ambas perspectivas. En otras palabras, las prácticas de responsabilidad social contribuyen al desarrollo y un mayor nivel de desarrollo promueve la implementación de prácticas empresarias responsables.

América Latina

Se observa que el grado de desarrollo de responsabilidad empresarial en Latinoamérica es heterogéneo, con cierta variación en los niveles medio y bajo del conjunto de 85 países participantes. Los hallazgos principales incluyen:

- ❖ No hay países latinoamericanos en el tercio superior del índice. Los líderes regionales, Chile (29°) y Costa Rica (32°) se encuentran en el extremo superior del grupo intermedio.
- ❖ Luego, encontramos un bloque de países que incluye a Brasil (37°), Panamá (47°), El Salvador (50°) y México (54°).
- ❖ El tercer grupo de países de América Latina se halla en el tercio inferior de la tabla del INRE. En esta sección se encuentran 10 de los 18 países latinoamericanos incluidos en el ranking.

Las diferencias que se observan entre los líderes globales, los líderes regionales y el grupo de países latinoamericanos que obtuvieron puntajes más modestos derivan de los distintos grados de progreso que han alcanzado en las áreas de gobierno corporativo, prácticas éticas, desarrollo de capital humano, y de su contexto de sociedad civil. Estas diferencias se agudizan en el caso de los países más pobres de la región, tales como Honduras (73° en el INRE), Paraguay (76°), Ecuador (77°), Guatemala (80°) y Bolivia (82°).

La evaluación de cada una de las dimensiones que conforman el INRE permite analizar distintos resultados. Por ejemplo, el país latinoamericano mejor posicionado en la dimensión interna es Chile, que ocupa el puesto número 22. La mayoría de los países latinoamericanos (11 de 18) se encuentran en el tercio inferior del ranking, lo cual marca la necesidad de

mejorar el gobierno corporativo, las prácticas éticas y el desarrollo de capital humano (aspectos de la dimensión interna). Estos países cuentan con legislación relacionada con las prácticas éticas y el gobierno corporativo, pero su impacto es débil y no siempre se aplican. Por ejemplo, si bien existen países que se han comprometido a desarrollar una reforma legal en relación con el gobierno corporativo y los mercados de acciones, como Brasil, Chile, México y Argentina, se nota una cierta demora en algunos países centroamericanos.

En la dimensión de gestión ambiental, los países latinoamericanos mejor posicionados se encuentran en el tercio intermedio, con Brasil en la 35ª posición, seguido por Costa Rica (36ª) y Chile (40ª). Ocho países latinoamericanos se encuentran en el tercio inferior. Aunque se han registrado avances en los países de la región con respecto al impacto ambiental, como, por ejemplo, una mayor conciencia general de los factores e impactos ambientales, una mayor atención por parte de los desarrolladores de políticas y cierto progreso en la formulación de políticas tendientes a proteger el medio ambiente, aún queda mucho por hacer. Así lo indica la posición relativa de los países de la región en el ranking INRE. El avance logrado en el desarrollo de políticas no parece ir acompañado, por lo menos en la mayoría de los casos, de un efectivo proceso de seguimiento y evaluación.⁶⁷ En parte, ello se debe a la necesidad de una mayor orientación hacia un marco de medición por parte de las organizaciones ambientalistas. En algunos casos, la falta de continuidad y consistencia de las instituciones ambientalistas nacionales y regionales ha impedido el desarrollo de estrategias con objetivos de mediano y largo plazo para garantizar la sostenibilidad ambiental. Esta carencia de continuidad o ineficiencia suele atribuirse a recursos humanos, materiales y financieros deficientes, que no permiten una gestión ambiental adecuada. Varias organizaciones dedicadas a la protección del medio ambiente en América Latina no cuentan con el equipamiento y el personal necesarios. Las futuras mejoras al sistema legal y su ratificación servirán para generar mayores incentivos para el sector privado.

En cuanto a la dimensión externa, que abarca los indicadores de libertad cívica, nivel de sofisticación de los consumidores y orientación de las empresas hacia los consumidores, los países mejores posicionados son Chile (30ª) y Costa Rica (31ª). Como en las otras dimensiones, un alta

proporción (alrededor de la mitad de los 18 países participantes) de los países latinoamericanos se encuentran dentro del tercio inferior. Si bien los puntajes de los países de la región son bajos, la existencia de sistemas democráticos en casi todos los Estados ha generado las condiciones adecuadas para una mayor participación de la sociedad civil en las decisiones que afectan a la sociedad. Las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales de los países tienen un impacto importante en el grado de libertad civil, ya que afectan el grado de conciencia y el deseo de la población de participar en temas tales como el desarrollo sostenible y la responsabilidad empresarial. Aunque existe una cantidad significativa de organizaciones en América Latina que se dedican a la promoción de las prácticas de responsabilidad empresarial y el desarrollo económico, un apabullante sector de la población no conoce los conceptos de responsabilidad empresarial, sostenibilidad y comercio justo. Esta falta de conocimientos impide a los ciudadanos adoptar un rol más activo como beneficiarios y damnificados de las acciones responsables o irresponsables de las empresas. En la medida que exista una mayor conciencia ciudadana que permita una participación activa de la población en los temas de grupos étnicos o reservas naturales, o los productores agropecuarios adopten sistemas orgánicos de cultivo, o los ciudadanos desarrollen proyectos sociales, los resultados de la región en la dimensión externa continuarán mejorando.

En resumen, el desempeño relativamente bajo de América Latina en el área de responsabilidad empresarial que se observa a través del INRE, en comparación con Europa, Norteamérica u Oceanía, resulta de diversos factores. El movimiento de responsabilidad empresarial llegó a Latinoamérica un poco más tarde que a Europa y Norteamérica. Las iniciativas de responsabilidad empresarial surgieron en América Latina durante la década de 1990, cuando las regiones más desarrolladas del mundo ya se habían embarcado en fondos éticos e iniciativas tales como la Campaña de la Ropa Limpia, los principios CERES y las pautas de la OCDE.

Asimismo, en América Latina no ha habido un espectro amplio de iniciativas que desarrollen conjuntos de principios, fondos éticos, normas técnicas e índices apuntados al desempeño de sostenibilidad de las empresas. Sin embargo, han surgido en la región indicadores de autoevaluación de responsabilidad empresarial dignos de mención. Los conjuntos de indicadores, por ejemplo, desarrollados por el Instituto Ethos

de Brasil, la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) de Costa Rica, Fundemas en El Salvador, y los sistemas de gestión de responsabilidad empresarial para el desarrollo de PyMEs de la red del Forum Empresa representan algunos de las iniciativas más exitosas. El Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) desarrollado por la Bolsa de Comercio de San Pablo (Bovespa) constituye otra iniciativa digna de alabanza. El ISE es un índice pionero en la región y opera de manera similar al Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI, por sus siglas en inglés). Este índice se está convirtiendo en una referencia de utilidad para que los inversores consideren una cartera compuesta por acciones de compañías brasileñas con un alto desempeño en sostenibilidad.

A pesar de que resulta evidente que se han hecho esfuerzos para promover el desarrollo de la responsabilidad empresarial en la región, aún queda un largo camino por recorrer. Los marcos regulatorios en materia de responsabilidad empresarial son inadecuados o inefectivos en muchos países latinoamericanos. Además, la utilización limitada de la auditoría y las certificaciones sociales ha generado dificultades en el proceso de control y desarrollo de la responsabilidad empresarial en la región. Asimismo, la falta general de conciencia del tema por parte de la población y el escepticismo de muchos empresarios con respecto a los beneficios de la responsabilidad empresarial han sido, hasta ahora, obstáculos mayormente insuperables. La idea de que este tipo de práctica constituye un débito -y no una inversión con beneficios de corto, mediano y largo plazo- ha llevado y continúa llevando a muchos empresarios latinoamericanos a subestimar a la responsabilidad empresarial o a avanzar en este terreno sólo a nivel cosmético. El impacto que las organizaciones, los gobiernos, la comunidad internacional y otros actores pueden tener en estos factores resultará clave para que la región logre mostrar un desempeño mejor en los años venideros.

El INRE 2005 es más robusto estadísticamente y abarca más países que su predecesor, el INRE 2003. Ofrece un panorama único del estado de la responsabilidad empresarial en cada país, al tiempo que permite la comparación entre distintos países y regiones, en variables diferentes y a lo largo del tiempo. A pesar de estas fortalezas, debemos advertir a los usuarios sobre el peligro del exceso de interpretación de sus resultados, debido a las falencias inevitables en los datos y estadísticas de un índice como el INRE, al igual que acerca del tema de la causalidad, en especial

en el caso de los países latinoamericanos y otras naciones en desarrollo, donde los datos, en ocasiones, resultan escasos o precarios y no se pueden convalidar con otras mediciones de referencia de RSC.

Dicho esto, consideramos al INRE fundamentalmente válido como herramienta de utilización independiente y como base para avanzar en la estimación del Índice de Competitividad Responsable 2005.

5.4 INDICE DE COMPETITIVIDAD RESPONSABLE 2005

Desarrollo del Índice ICR

El Foro Económico Mundial define a la competitividad como la capacidad de un país para lograr un crecimiento sostenible de mediano o largo plazo. Para alcanzar dicho desarrollo, los países deben mejorar constantemente su productividad y su competitividad en los mercados internacionales. A fin de evaluar la competitividad de los países, el Foro Económico Mundial utilizó, durante muchos años, dos índices: el Índice de Competitividad de Crecimiento, que evalúa los aspectos macroeconómicos de la competitividad, y el Índice de Competitividad Empresarial, que analiza los factores macroeconómicos. En 2004, la institución incluyó también el Índice de Competitividad Global, que apunta a combinar factores macro- y micro-económicos en un mismo índice. 99

El ICR 2003 utilizó el Índice de Competitividad de Crecimiento del Foro Económico Mundial, ya que se intentaba evaluar el impacto de la responsabilidad empresarial en el entorno de competitividad nacional. Hemos mantenido este enfoque para el ICR 2005. Si bien el Índice de Competitividad Global resulta más completo, se rechazó su inclusión debido a que hubiera demandado una mayor investigación acerca de la importancia de la responsabilidad empresarial en cada etapa del desarrollo de un país, como se hace en el caso de la competitividad. Más aún, la utilización continua del Índice de Competitividad de Crecimiento permite la creación de una serie temporal.⁶⁸

Los Resultados

A continuación, se presentan los resultados del ICR 2005⁶⁹ para cada uno de los 85 países participantes.

Tabla 5: Índice de Competitividad Responsable

País	Índice de Competitividad Responsable (ICR)
1 Finlandia	79,2
2 Dinamarca	77,2
3 Suecia	76,8
4 Noruega	75,8
5 Suiza	75,6
6 Estados Unidos	74,5
7 Reino Unido	73,7
8 Holanda	73,3
9 Australia	72,8
10 Austria	72,1
11 Nueva Zelanda	72,1
12 Alemania	72,1
13 Canadá	71,7
14 Japón	71,1
15 Bélgica	70,1
16 Estonia	69,8
17 Irlanda	69,8
18 Francia	68,8
19 España	67,9
20 Emiratos Árabes Unidos	67,2
21 Israel	66,3
22 Chile	66,1
23 Eslovenia	65,5
24 Malasia	65,5
25 Portugal	65,3
26 Corea	63,9
27 Lituania	63,3
28 Tailandia	63,0
29 Sudáfrica	62,6
30 Grecia	62,2
31 República Checa	62,2
32 Hungría	61,9
33 República Eslovaca	60,9
34 Latvia	60,6
35 Jordania	60,4
36 Túnez	60,0
37 Italia	59,9
38 Botswana	58,5
39 Mauricio	58,1
40 China	57,9
41 Costa Rica	57,5
42 Trinidad y Tobago	57,1
43 México	56,7
44 India	56,7

Tabla 5: Índice de Competitividad Responsable

País	Índice de Competitividad Responsable (ICR)
45 El Salvador	56,5
46 Namibia	56,5
47 Polonia	56,1
48 Bulgaria	55,6
49 Brasil	55,5
50 Marruecos	55,5
51 Panamá	55,4
52 Egipto	54,7
53 Croacia	54,5
54 Uruguay	54,2
55 Rumania	53,5
56 Colombia	53,4
57 Jamaica	53,0
58 Perú	52,3
59 Indonesia	52,1
60 Filipinas	51,8
61 Federación Rusa	51,5
62 Sri Lanka	51,4
63 Turquía	51,2
64 Argelia	49,7
65 República Dominicana	49,5
66 Kenia	49,5
67 Argentina	49,3
68 Uganda	48,8
69 Vietnam	48,6
70 Ucrania	48,4
71 Macedonia	48,1
72 Zambia	47,5
73 Guatemala	47,0
74 Nigeria	46,6
75 Bosnia y Herzegovina	46,1
76 Venezuela	45,9
77 Malawi	45,8
78 Honduras	45,5
79 Ecuador	45,3
80 Nicaragua	44,8
81 Pakistán	44,1
82 Bolivia	43,8
83 Bangladesh	43,5
84 Paraguay	43,5
85 Zimbabwe	41,8

Los resultados destacan la eficiencia del 'Modelo de Desarrollo' nórdico, con Finlandia, Dinamarca, Suecia y Noruega a la cabeza del ranking. En resumen, estos resultados sugieren que estos países mantienen un crecimiento económico sostenible basado en prácticas empresarias que logran el desarrollo económico sin generar daños significativos para el medio ambiente, tienen en cuenta a los grupos de interés y trabajan en conjunto con la sociedad civil para alcanzar estas metas.

América Latina

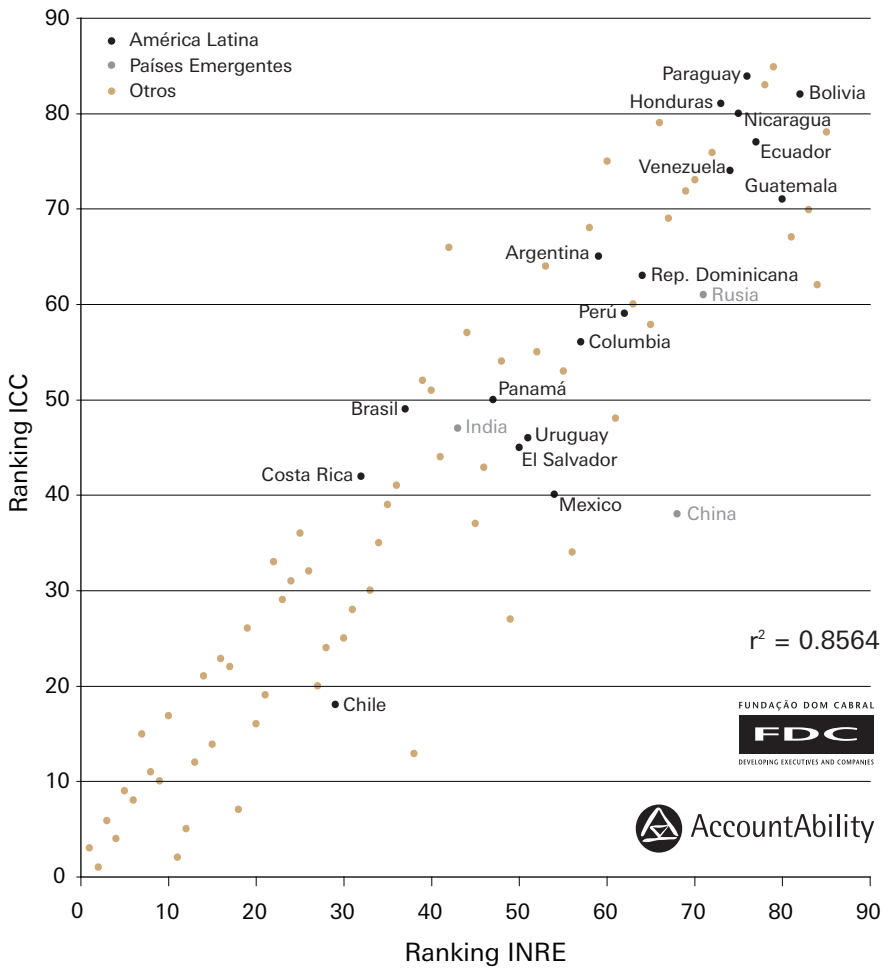
Luego de examinar los resultados de los países latinoamericanos en cada una de las dimensiones conforman el INRE y después de analizar algunos de los factores que afectan el desarrollo de la responsabilidad empresarial en la región, resulta de interés estudiar también las posiciones competitivas de los países de la región a través de la perspectiva del Índice de Competitividad Responsable (ICR). Como vimos antes, la diferencia básica entre el ICR y el Índice de Competitividad de Crecimiento (ICC) radica en que el primero incorpora la medición del grado de desarrollo de la responsabilidad empresarial en un nivel combinado, el INRE. Puede ser de utilidad visualizar la posición relativa de estos países entre sí mediante los datos que se ofrecen la Tabla 9.

Tabla 6: INRE e ICR de los países latinoamericanos

Ranking Global	Rankings de América Latina			Índice de Competitividad Responsable (ICR)	Índice de Responsabilidad Corporativa Nacional (INRE)	Dimensión Interna	Dimensión Externa	Gestión Ambiental
	ICR	INRE	RCI (INRE)					
22	29	1 (1)	Chile	66,05	58,3	0,48	0,42	-0,14
41	32	2 (2)	Costa Rica	57,55	57,5	0,13	0,38	0,02
43	54	3 (7)	México	56,69	52,4	-0,67	-0,1	-0,31
45	50	4 (5)	El Salvador	56,49	53,4	-0,27	-0,2	,
49	37	5 (3)	Brasil	55,51	56,3	0,08	0,01	0,16
51	47	6 (4)	Panamá	55,35	53,7	-0,27	0,09	-0,55
54	51	7 (6)	Uruguay	54,24	53,2	-0,81	0,25	-0,36
56	57	8 (8)	Colombia	53,44	51,9	-0,45	-0,44	-0,24
58	62	9 (10)	Perú	52,25	50,3	-0,67	-0,24	-0,9
65	64	10 (11)	Rep. Dominicana	49,53	49,5	-0,93	-0,11	-1,07
67	59	11 (9)	Argentina	49,31	51	-0,78	-0,25	-0,5
73	80	12 (17)	Guatemala	47,04	44,9	-1,42	-0,81	-1,24
76	74	13 (13)	Venezuela	45,89	46,4	-0,99	-1,01	-0,89
78	73	14 (12)	Honduras	45,45	46,4	-1,23	-0,88	-0,77
79	77	15 (16)	Ecuador	45,29	45,5	-1,22	-1,05	-0,89
80	75	16 (14)	Nicaragua	44,81	46,3	-1,23	-0,92	,
82	82	17 (18)	Bolivia	43,77	44,2	-1,8	-1,04	-0,73
84	76	18 (15)	Paraguay	43,46	46,1	-1,54	-0,59	-1,03
			China	57,89	48,8	-0,35	-1,31	-0,28
			India	56,65	54	-0,17	-0,06	-0,32
			Rusia	51,48	48,4	-0,66	-0,83	-0,8

Nota: Se incluyen China, India y Rusia con fines comparativos.

Figura 4: Comparación de Rankings ICC y INRE



A pesar de algunas salvedades por calidad de datos, existe **una correlación significativa entre la competitividad de un país y su nivel de responsabilidad empresarial**, lo cual podría indicar que:

Los beneficios de la competitividad de un país podrían no resultar sostenibles a menos que se encontraran anclados en prácticas empresariales responsables. Es decir, el aumento consistente de competitividad depende de una mayor responsabilidad de la sociedad en general, las empresas, el gobierno y la sociedad civil.

La responsabilidad empresarial puede impulsar la competitividad de un país. Esta posibilidad – el núcleo de la proposición de la Competitividad Responsable- parece encontrar cierto asidero en los datos recogidos.

El ICR 2005 representa un importante avance tanto en la medición como en la comprensión de la Competitividad Responsable. Si se lo considera en conjunto con los casos de estudio, las investigaciones y los resultados de los diálogos, traslada el debate de la periferia al centro mismo de la cuestión. Demuestra que se necesita explorar las circunstancias en las que la Competitividad Responsable puede desempeñar un papel importante en el aumento de la competitividad de un país, al tiempo que promueve su desarrollo sostenible.

6. Un Marco de Trabajo para la Competitividad Responsable

6.1 UN MARCO DE TRABAJO PARA LA COMPETITIVIDAD RESPONSABLE

Un Marco de Trabajo para la Competitividad Responsable puede ayudarnos a comprender las circunstancias necesarias para generar cambios sistémicos más amplios en mercados y economías enteras, hasta lograr modificar las condiciones del contrato subyacente entre las empresas y la sociedad. Más aún, un Marco de Trabajo efectivo debe servir para desarrollar:

- ❖ Una base teórica fuerte para la Competitividad Responsable, que establezca vínculos efectivos entre los caudales existentes de literatura sobre competitividad y responsabilidad empresarial.
- ❖ Un mejor fundamento para la investigación empírica.
- ❖ Una plataforma que permita la formulación de políticas públicas efectivas y la formación y práctica de políticas de colaboración.

Los últimos tres años de trabajo de AccountAbility y sus socios, sumado al Diálogo de Políticas Globales y al aprovechamiento de un extraordinario caudal de trabajo de los ámbitos, históricamente separados, de la responsabilidad empresarial y la competitividad internacional, nos permiten identificar algunos de los elementos que debe tener dicho Marco de Trabajo.

La competitividad económica es, cada vez más, producto del esfuerzo humano –no de la naturaleza. Esto ha sido siempre así en teoría, pero, en la actualidad, se demuestra cada vez más en la práctica, ya que el valor económico se encuentra cada vez más arraigado en activos intangibles, tales como el capital intelectual, las marcas, el compromiso de la gente, la creatividad y las relaciones.⁷⁰

La riqueza material de una comunidad depende de su productividad. Históricamente, los economistas clásicos relacionaban este concepto exclusivamente con la tierra –lo cual no resulta sorprendente en la época anterior a la revolución industrial de muchas de las economías que ya han madurado. Gran parte de las ideas económicas del siglo XIX apuntaban al rol de la mano de obra en la creación de riqueza. La economía del siglo XX

amplió nuestros conceptos de productividad e incorporó distintos factores de la producción, en especial el capital. En las postrimerías del milenio anterior, se destacaba el papel de la tecnología como fuente clave de productividad y competitividad. Aprendimos que la competitividad tenía que ver con la ventaja comparativa, o lo que cada comunidad hace mejor que las demás. Últimamente, el panorama conceptual ha vuelto a modificarse: se ha resaltado la importancia de las condiciones locales como fuentes de diferenciación y, a través de ellas, los roles fundamentales que desempeñan la robustez institucional, la flexibilidad y la innovación.⁷¹

“La verdadera competitividad se mide a través de la productividad”, sentencian Cornelius y Porter. Y agregan: “la productividad depende del valor de los productos y servicios de una nación, medido en términos de los precios que logran en los mercados abiertos, y de la eficiencia con la que se pueden producir.” Sobre esta base, primero viene la eficiencia con la que se puede crear y disponer de un determinado producto o servicio. La mayor parte de los trabajos sobre productividad se concentran en este elemento, que es, en sí mismo, una función específica del capital humano y su aplicación a través de la tecnología, los activos de servicios empresariales, tales como la infraestructura de comunicaciones, el capital financiero y las competencias organizacionales y emprendedoras.

El segundo elemento de la productividad tiene que ver con la valuación de los productos y servicios y con las innovaciones realizadas en los productos y servicios para satisfacer las expectativas cambiantes de la sociedad. Si la tradición dice que las vacas no se comen, el precio de la carne se mantiene bajo. La eficiencia de la producción puede resultar excepcional, pero la productividad, que mide los insumos necesarios para producir una cierta cantidad de valor agregado medido en términos de precio de mercado, se mantendrá baja. De la misma manera, si la “enfermedad de la vaca loca” arrasa de pronto con la reputación de las exportaciones de carne de un país, se derrumba el valor por kilo de lo que podría, en su mayor parte, ser carne de primera calidad, como le ocurrió a la carne británica en 2000-2003. Con algunos costos fijos, y más allá de la eficiencia de la producción, la productividad, en este caso, sufrió una implosión.

Algo similar ocurre con las condiciones en las que se fabrican las cosas. Es muy posible que el vino indio sea tan bueno para el paladar del bebedor

como el vino producido en Sudáfrica, y se puede obtener a menor costo. Sin embargo, las normas de trabajo en los viñedos sudafricanos han mejorado en forma notable bajo la presión de los comerciantes minoristas de su principal mercado, el Reino Unido, quienes, a su vez, respondían a un acuerdo establecido en la Iniciativa de Comercio Ético para garantizar el cumplimiento de las normas laborales por parte de sus proveedores (de vino, en este caso) en todas partes del mundo.⁷² Por supuesto, se trata de una ventaja comparativa que se puede erosionar. Sin embargo, hasta que eso ocurra, Sudáfrica conservará una ventaja comparativa basada en su capacidad para fabricar productos que se distinguen, por lo menos, por su proceso de producción.

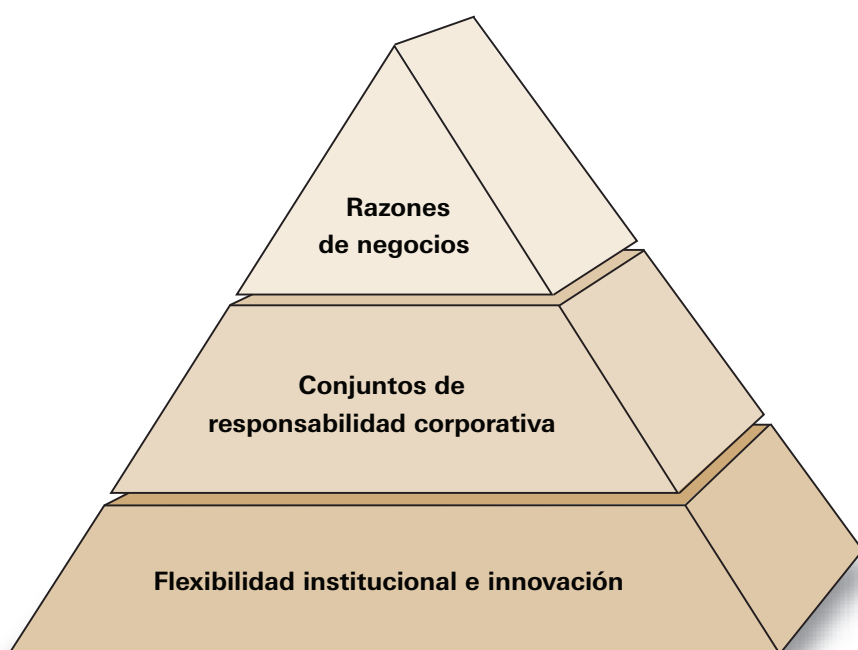
Por lo tanto, la 'productividad' dista mucho de ser una medición puramente técnica de la eficiencia de producción o del costo de producción derivado de la disponibilidad y los costos de sus insumos. Se ve profundamente influenciada por la forma en que la sociedad valora las cosas, por los procesos y los resultados.

En resumen y sin intención de simplificar por demás, la productividad es lo que decidamos, en forma colectiva, que debe ser.

6.2 GENERADORES DE VALOR LOCALIZADOS Y ESTRUCTURALES

La competitividad es, en parte, una cuestión para las compañías, no para los países. Este punto de vista, presentado con elegancia, por ejemplo, por Adair Turner, Vicepresidente de Merrill Lynch Europa y anterior Director General de la Confederación de Industrias Británicas, representa sólo la punta del iceberg de un amplio debate sobre la naturaleza, las fuentes y las entidades de la competitividad.⁷³ No se trata aquí de repetir o intentar concluir este debate. Sin embargo, su importancia para los argumentos que se plantean en este informe exige algún tipo de respuesta. Las empresas compiten, por supuesto, pero también lo hacen los países y las regiones, a través, por ejemplo, de sus diferencias culturales e institucionales.

Figura 5: Competitividad Responsable – Un Marco de Tres Niveles



- ❖ Bjorn Stigson, CEO del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, lo explica a través de un ejemplo: "Estados Unidos supera a Europa en la utilización de la mano de obra; su productividad laboral es mucho mejor, al igual que su productividad de capital. No obstante, Estados Unidos muestra un importante retraso en la productividad de recursos, en lo que se refiere a la utilización de recursos físicos."⁷⁴
- ❖ De la misma manera, Lawrence Summers, anterior Presidente de Harvard, destaca la competencia entre las naciones y regiones: "No será suficiente que nos aseguremos de no abandonar a ningún niño. También debemos asegurarnos de que muchos jóvenes norteamericanos puedan avanzar todo lo que les permita su potencial. La forma en que encaremos este desafío definirá la economía política de nuestro país durante las próximas décadas."⁷⁵

El potencial de la Competitividad Responsable se basa en varias

franjas o formas en que se desarrolla la competencia entre los países y las comunidades.

- ❖ Beneficios directos y específicos de las empresas, que se ya se analizaron en la sección de 'economía de la responsabilidad' y, también, en la siguiente sub-sección sobre innovación y flexibilidad.
- ❖ Conjuntos de desarrollo de responsabilidad empresarial.
- ❖ Innovación y flexibilidad.

Conglomerados de Desarrollo de Responsabilidad

La visión original de Michael Porter acerca del desarrollo de conjuntos y su impacto en la competitividad consistía en lo siguiente:

“El mejoramiento del entorno empresarial genera la formación de conjuntos de empresas. Estos *clusters* están formados por grupos cercanos de compañías, proveedores, prestadores de servicios e instituciones interconectadas y relacionadas a un campo en particular, unidas por elementos en común y complementarios. Los clusters de software en India o de automóviles de alto rendimiento en Alemania suelen concentrarse en un región específica dentro de un país –en ocasiones, en una misma ciudad.”⁷⁶

Juan Claro, Presidente de la principal asociación empresaria de Chile, SOFOFA, comentó al reflexionar sobre la relación entre la responsabilidad empresarial y la competitividad de una nación en el Diálogo de Políticas Globales realizado por PreHumana en Chile: “Cuando las principales compañías exportadoras de un sector suscriben a las prácticas ambientales y a las normas de seguridad laboral adecuadas, el sector da un salto doble. Por un lado, cumple con los estrictos parámetros del sofisticado mercado norteamericano y, por el otro, incentiva el desarrollo de un conglomerado o cadena de buenas prácticas que aumentan la competitividad de las PyMEs del sector.”⁷⁷

En función del amplio caudal de trabajos sobre los *clusters* industriales, AccountAbility y The Copenhagen Centre identificaron, inicialmente en un panfleto de 2003, el potencial existente para lo que denominaron

'conglomerados de responsabilidad empresarial' con el propósito de **relacionar y difundir las prácticas y resultados de responsabilidad empresarial a nivel de las compañías a fin de generar un impacto mayor en la competitividad y el desarrollo sostenible**. Los conglomerados de responsabilidad empresarial tienen distintas formas y tamaños, con diferentes tipos de organizaciones que conducen a su desarrollo, y van más allá de la definición tradicional de *clusters* que parece limitarse a la cercanía geográfica de sus integrantes. Sin embargo, comparten el efecto básico en el desempeño de las empresas al ampliar su capacidad de aprender de distintas fuentes, de aumentar sus competencias para traducir ese aprendizaje a un mejor desempeño empresarial, de obtener apoyo de una creciente red de proveedores de servicios para manejar sus relaciones y su reputación de manera más efectiva, y de beneficiarse con un abordaje de las políticas públicas que moldean el mercado para recompensar las prácticas responsables.

En el área específica de responsabilidad empresarial, el trabajo identificó cuatro factores de generación de conjuntos de empresas que, en circunstancias determinadas, **"generan ventaja competitiva dentro de uno o varios sectores a partir de las interacciones, entre la comunidad empresaria, las organizaciones sindicales, la sociedad civil y el sector público, que apuntan al desarrollo de la responsabilidad empresarial"**.⁷⁸

- ❖ Grupos iniciados por la sociedad civil, caracterizados por relaciones antagónicas entre los participantes, que constituyen, por lo menos, la base inicial para el desarrollo de ventajas competitivas.
- ❖ Grupos iniciados por las empresas, que reformulan las condiciones competitivas de adentro hacia fuera a través de innovaciones para lograr productos, servicios o procesos más sostenibles.
- ❖ Grupos iniciados por asociaciones, con alianzas formales y multisectoriales para desarrollar ventajas competitivas.
- ❖ Grupos iniciados por reglamentaciones, a través de políticas públicas que apuntan al desarrollo de normas y prácticas de

responsabilidad empresarial que sirven de base para las ventajas competitivas.

Los *clusters* de responsabilidad se basan en el trabajo seminal de Porter sobre *clusters* industriales y van más allá. Fundamentalmente, estos conglomerados se forman en función de las prácticas y los resultados de responsabilidad corporativos y reúnen empresas, ONGs, organizaciones de trabajadores y un amplio espectro de entidades públicas. La naturaleza de las relaciones entre estos actores se modifica con el tiempo, como se ha indicado en la sección anterior. Una relación basada en la confrontación en un período puede constituir la base para un acercamiento a través de una alianza en una etapa posterior. Un enfoque de facilitación a las políticas públicas en un momento puede adoptar luego un perfil reglamentario. De hecho, los cuatro tipos de conglomerados que se han identificado no son fenómenos estáticos ni estrictos. No es frecuente que los *clusters* adopten una misma forma por períodos prolongados. En cambio, combinan varias formas en distintas etapas de su desarrollo –tema clave al que regresaremos en la siguiente sección.

Lo importante no es tanto el ‘tono’ de la relación en la que surge el *cluster* sino su productividad. La confrontación entre Nestlé y otras compañías proveedoras de leche en polvo para niños y la Campaña Internacional de Leche Infantil durante un plazo de veinte años, para algunos observadores, no sirvió para cambiar las reglas del juego. La compañía no respondió durante mucho tiempo y, luego, no logró capitalizar su respuesta (positiva) a través de tácticas competitivas. Si bien desarrollaron sofisticadas redes fuera de los mercados, los integrantes de la campaña no lograron introducir su visión de las prácticas responsables en el mercado de manera de generar oportunidades competitivas importantes.

Por otro lado, el desarrollo de fuertes campañas relacionadas con los precios de los medicamentos y las normas laborales ha generado las condiciones para que determinadas compañías obtengan ventajas competitivas y en las que es posible que surjan *clusters* de responsabilidad empresarial. Por ejemplo, las ONGs y organizaciones sindicales que han trabajado en el desarrollo de códigos y normas laborales desde mediados de la década de 1990 se han encontrado profundamente embarcadas en procesos de aprendizaje de colaboración, desarrollo de competencias y debates regulatorios en distintos sectores y, a menudo, en distintos

países. En función de ello, han formado parte del proceso de desarrollo de nuevas normas de mercado originadas en sus encuentros iniciales con determinadas compañías. Más aún, estos conglomerados incluyen gobiernos y entidades públicas que pueden facilitar la creación de nuevos contratos sociales y la 'exportación' de estos modelos societarios a fin de incrementar la competitividad de las empresas más aptas para operar en tales entornos. El caso de Camboya ilustra una alternativa para la difusión de las normas.

La formación de conglomerados de responsabilidad no restringe a factores geográficos, como ocurre en el caso de la interpretación clásica de los *clusters* industriales. Los conglomerados de responsabilidad empresarial formados en las cadenas de valor constituyen la versión más fácil de comprender de este fenómeno. Las cadenas de valor globales implican que los *clusters* pueden extenderse a través de las cadenas de abastecimiento internacional. El caso de Camboya ejemplifica este concepto. Si bien surgieron inicialmente en los mercados de los productos producidos en Camboya, las alianzas y potenciales conglomerados normativos están surgiendo también dentro de Camboya, al igual que en Bangladesh y en otros sitios a través de iniciativas como el Foro AMF.⁷⁹ De la misma manera, los productores de vino sudafricanos intentan comunicar y capitalizar sus prácticas laborales a través de comunicaciones con los consumidores fuera de los mercados sujetos a la Iniciativa de Comercio Ético.

El trabajo de entidades como UNIDO (Nicaragua) y el Banco Interamericano de Desarrollo (Brasil, Argentina) en esta área refuerza la necesidad de alejarse del concepto de que las prácticas empresariales responsables sólo se aplican a las multinacionales. También demuestra en forma cabal el valor de los *clusters* de PyMEs en los procesos de desarrollo y la oportunidad que representan para un mejoramiento de la competitividad. Un trabajo reciente de AccountAbility en colaboración con UNIDO muestra que, si bien estos conglomerados se encuentran bajo creciente presión debido a la globalización y a la incorporación de normas sociales y ambientales en las relaciones de cadenas de abastecimiento, existen ejemplos de alianzas 'inusuales' que se han formado para cumplir con estas exigencias. Por lo tanto, estos conglomerados tienen la oportunidad de utilizar prácticas empresariales más responsables, como ventajas de pioneros y, en el largo plazo, como herramientas para la innovación, el

aprendizaje y la colaboración. Existen varios ejemplos de ‘clusters de responsabilidad’ incipientes y de reciente formación que comprueban estas oportunidades. Sin embargo, se requerirá la participación de un amplio espectro de grupos de interés locales y globales para aprovechar el potencial total de estos conglomerados.⁸⁰

6.3 INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

La Responsabilidad Competitiva puede surgir a través del impacto de la responsabilidad empresarial en la innovación y flexibilidad empresarial. Este argumento se plantea de dos formas: el enfoque micro-empresario y el macro-institucional. El primer argumento de nivel micro constituye, fundamentalmente, un subconjunto de la visión más amplia de las ‘razones del negocio’ detrás de la responsabilidad empresarial. En lugar de considerar a los beneficios del negocio en términos estáticos, tales como mejoramiento de la reputación y la marca, o de contemplar los beneficios de selección y motivación de personal, el argumento de la innovación sugiere que la permite a las empresas mejorar su desempeño en el desarrollo de nuevos productos, procesos y canales de distribución. Cada vez más encuestas y estudios señalan la importancia del efecto innovador de la responsabilidad empresarial en el desempeño de las empresas (ver cuadro a continuación).⁸¹

Sin embargo, los efectos macro-institucionales de la innovación son más importantes aún para la Competitividad Responsable. Básicamente, este argumento sugiere que las prácticas empresarias creíbles y responsables:

- ❖ Fortalecen la legitimidad de la comunidad empresarial.
- ❖ Aumentan la confianza entre la comunidad empresarial y otros actores institucionales claves, como las organizaciones sindicales y los organismos públicos.
- ❖ Reducen los conflictos laborales y la carga regulatoria.
- ❖ Incrementan la flexibilidad de la empresa para responder a las cambiantes condiciones del mercado.

En efecto, este argumento vuelve al concepto ampliamente reconocido y aceptado de que **cuando se confía en las empresas, se les otorga mayor libertad para hacer lo necesario a fin de conservar su competitividad.**

Los casos de Brasil y Sudáfrica muestran el potencial del impacto a nivel macro de la responsabilidad empresarial en la innovación y la flexibilidad. En ambos casos, las políticas públicas explicitaban la conexión entre, por un lado, la necesidad de desarrollar la confianza entre las empresas y otros sectores de la sociedad a través de un mejoramiento visible de las prácticas responsables, y, por el otro, el mandato de las empresas de invertir y producir en forma rentable, con el apoyo del estado y los sindicatos.

7. De la Práctica a las Políticas

7.1 LA LÍNEA DE RESULTADOS

La credibilidad y, por tanto, la viabilidad de las fuerzas económicas de la globalización se debilitarán a menos que se desarrollen sinergias entre la responsabilidad empresarial y las cuestiones pendientes relacionadas con la competitividad. Si ello no se logra:

- ❖ Se desacreditará a la responsabilidad empresarial por sus escasos y tardíos resultados y por desaprovechar los impactos del liderazgo y la innovación de las empresas y las colaboraciones actuales.
- ❖ Se desacreditará al mercado como protagonista en el desarrollo del bien público a través de los beneficios privados, lo que recreará la confrontación entre las empresas y otros sectores de la sociedad en función de la percepción comprensible de que se trata de un juego de suma cero entre las ganancias y el desarrollo sostenible.

Este informe va más allá de expresar las inquietudes planteadas por la globalización y describe formas prácticas para lograr la creación de lo que el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, llama ‘la cara humana de la globalización’, o lo que nosotros denominamos la Competitividad Responsable. Fundamentalmente,

- ❖ Muestra cómo las estrategias basadas en la Competitividad Responsable pueden desempeñar un rol importante en el mejoramiento de la competitividad económica de un país en alineación con el concepto de desarrollo sostenible.
- ❖ Ofrece un marco analítico y un conjunto de mediciones que sirven para comprender mejor el potencial y la práctica de la Competitividad Responsable para los países, las comunidades y las empresas.

7.2 CÓMO LOGRAR LA COMPETITIVIDAD RESPONSABLE

El logro de la Competitividad Responsable como enfoque para la globalización constituye una opción concreta y, en algunos casos, una práctica ya establecida.

Esta práctica varía considerablemente en el tiempo y en las distintas regiones, sectores y circunstancias de mercado.

A pesar de estas variaciones, parece haber **varios elementos de políticas necesarios para sustentar las estrategias y prácticas sólidas de Competitividad Responsable.**

- ❖ **La responsabilidad empresarial alineada con la estrategia** constituye un requisito previo para la Competitividad Responsable. Mientras que la responsabilidad empresarial continúe siendo una actividad paralela para la comunidad empresaria, no generará ventajas competitivas sostenibles a nivel de empresas –y, mucho menos, a nivel de sectores o países. La alineación estratégica no suele ser fácil de lograr. Sin embargo, como muestra el Marco de Trabajo de Competitividad Responsable delineado anteriormente, los intereses comerciales de largo plazo de una empresa se pueden alinear con ciertas prácticas responsables, inicialmente a través de la integración operativa y, en última instancia, mediante iniciativas de colaboración (para superar las desventajas de los pioneros, los dilemas de prisioneros, etc.) con organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil. En América Latina, las escuelas de negocios como INCAE y muchos de los miembros de la red de RSC de Forum Empresa ya lideran el camino para asegurar una mayor conciencia entre los emprendedores.
- ❖ **Los enfoques de colaboración para elevar el nivel general** constituyen un ingrediente esencial de la Competitividad Responsable. En todos los casos considerados, las compañías líderes, a menudo en conjunto con organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil, iniciaron esfuerzos de colaboración apalancar las características de la Competitividad Responsable en el mercado. Ello implicó el desarrollo de normas acordadas para contrarrestar las desventajas de pioneros y abusos, así como la adopción de dichas normas para sustentar ventajas competitivas a través de la comunicación de las nuevas condiciones de mercado en forma tal de influenciar a los consumidores, las empresas clientes y los organismos públicos. Un ejemplo de ello es la reciente decisión de los bancos brasileños de adoptar los Principios del Ecuador sobre finan-

ciación responsable de proyectos. Estos enfoques colectivos o pactos pueden encontrarse, también, a nivel nacional o regional.

- ❖ **Las estrategias sectoriales** han sido, hasta la fecha, la base preferida para el desarrollo de estrategias y prácticas de Competitividad Responsable. Si bien los ‘temas de responsabilidad’, tales como las normas laborales, tienen relevancia multisectorial, su aplicación con miras a generar ventajas competitivas se ha dado, generalmente, a nivel de sectores, como el sector textil y de indumentaria en Camboya, el sector vitivinícola en Sudáfrica y Chile, y el sector del etanol y el calzado en Brasil. Es necesario avanzar en el desarrollo de herramientas adecuadas para el análisis, la formulación de políticas y la medición del impacto potencial y la práctica a nivel sectorial.
- ❖ **Las estrategias nacionales y regionales** podrían aprovechar las sinergias multisectoriales para el logro de la Competitividad Responsable. Es claro que existen aspectos multisectoriales, de concentración geográfica en la Competitividad Responsable, tales como los temas relacionados con el gobierno corporativo o, como muestran los casos de Brasil y Sudáfrica, los pactos de nivel superior entre las empresas, el estado y la sociedad civil. El desarrollo regional (ya sea subnacional, en los casos de los países más grandes de América Latina, o supranacional, en el caso de los estados andinos o centroamericanos) podría mejorar mediante la integración de la Competitividad Responsable como elemento central de las estrategias del sector público o de colaboración. Una vez más, se deberían ahondar los intentos iniciales por generar mediciones adecuadas para este propósito.
- ❖ **La capacidad de respuesta de los inversores** resulta esencial para la difusión de las estrategias y prácticas de la Competitividad Responsable. La inversión en proyectos multinacionales está cada vez más atenta a temas sociales y ambientales, por ejemplo, a través de los Principios del Ecuador. Sin embargo, la calificación de riesgo de los países por parte de las instituciones financieras, las agencias de crédito e, incluso, los organismos de desarrollo público, en general, ignora los indicadores de responsabilidad empresarial. Se destacan las excepciones de las

mediciones de corrupción y, en algunos casos, los indicadores más amplios sobre gobierno corporativo. Una mayor utilización de las mediciones de responsabilidad empresarial a nivel nacional y sectorial en las evaluaciones corrientes de riesgo crediticio y de inversión fortalecerían el rol de la Competitividad Responsable en las estrategias de inversión entrante y, por lo tanto, de competitividad. En América Latina, el índice de inversión socialmente responsable de Bovespa constituye un buen ejemplo para lograr la participación de los inversores.

- ❖ **Las reglas de comercio, inversión y competencia** deben sensibilizarse para alentar la Competitividad Responsable. Históricamente, las políticas públicas y el debate sobre el comercio, la inversión y la responsabilidad empresarial han apuntado al cumplimiento de las normas, lo que ha generado una cierta preocupación sobre las barreras no tarifarias impuestas al comercio. Hasta el presente, se ha ignorado la política de competencia en el enfoque más contemporáneo de la responsabilidad empresarial. La Competitividad Responsable plantea la posibilidad de que se incorpore la responsabilidad empresarial a las reglas de mercado a fin de alentar y aumentar la competitividad y, al mismo tiempo, la integración de los factores sociales y ambientales. Los esfuerzos dirigidos al trabajo digno dentro del marco del CAFTA constituyen una señal alentadora.
- ❖ **Las normas de responsabilidad** deben estar mejor alineadas con las oportunidades de competitividad. En la última década, han proliferado las normas para prácticas empresariales responsables, con distintos métodos, mediciones, marcas y organismos que compiten para llamar la atención y lograr adhesión. Las normas inteligentes deben ir más allá de la búsqueda de un 'equilibrio' entre las necesidades del mercado y los imperativos sociales y ambientales, para servir de catalizadores activos de las estrategias y prácticas de la Competitividad Responsable. El control de las normas internacionales constituye un aspecto clave de este proceso, como demuestra el caso de ChileGap. Existe gran incertidumbre en la región en relación con el impacto potencial de las normas ISO26000, en especial para países que no cuentan con un organismo de normas nacional.

Sin embargo, resulta igualmente importante que las normas avancen hacia una fase de integración y consolidación, de manera tal de permitir que las estrategias y prácticas de Competitividad Responsable logren apalancamiento en los mercados internacionales y nacionales.

De esta manera, la Competitividad Responsable podría convertirse en un elemento clave que les permita a las naciones, regiones y comunidades lograr la meta tripartita planteada anteriormente: satisfacer las necesidades de sus ciudadanos, cumplir su función en asegurar los derechos humanos y la seguridad en una escala más amplia, y generar el crecimiento económico necesario para el logro de las primeras dos metas.

Cuadro 11: Cómo Lograr la Competitividad Responsable

[I] **La responsabilidad empresarial alineada con la estrategia** constituye un requisito previo para la Competitividad Responsable.

[II] **Los enfoques de colaboración para elevar el nivel general** son un ingrediente esencial de la Competitividad Responsable.

[III] **Las estrategias sectoriales** han sido, hasta la fecha, la base preferida para el desarrollo de estrategias y prácticas de Competitividad Responsable.

[IV] **Las estrategias nacionales y regionales** podrían aprovechar las sinergias multisectoriales para el logro de la Competitividad Responsable.

[V] **La capacidad de respuesta de los inversores** resulta esencial para la difusión de las estrategias y prácticas de la Competitividad Responsable.

[VI] **Las reglas de comercio, inversión y competencia** deben sensibilizarse para alentar la Competitividad Responsable.

[VII] **Las normas de responsabilidad** deben estar mejor alineadas con las oportunidades de competitividad.

Anexo A: Agradecimientos

AccountAbility y FDC desean agradecer a las siguientes personas por sus aportes durante la preparación del presente informe:

Alex MacGillivray (AccountAbility)	Miriam Neale (AccountAbility)
Alexis Badger (AccountAbility)	Nelson Nuñez Vidal (Vincular)
Antonio Vives (Banco Interamericano de Desarrollo)	Nick Robins (Hendersons Investment)
Arturo Condo (INCAE)	Nicky Taylor (WIETA)
Benjamin S. Gonçalves (Instituto Ethos)	Nigel Twose (Banco Mundial)
Carlos Arruda (FDC)	Nkosi Ndovulu (AICC)
Christie Cameron (AccountAbility)	Owen Dallison (AccountAbility)
Cláudio Boechat (FDC)	Parvati Krishnan (Confederación de Industria India)
Dante Pesce (Vincular)	Patrick Low (OMC)
Dirk Pilat (OCDE)	Paul Kapelus (AICC)
Dominique Be (Comisión Europea de Empleo DG, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades)	Peter Cornelius (Royal Dutch/Shell Group)
Ernesto Samayoa (Ministerio de Economía, El Salvador)	Peter Lacy (EABIS)
Giuliana Ortega Bruno (UniEthos)	Ricardo Young (UniEthos)
Halina Ward (IIED)	Roberto Murray (Fundemas)
Helen Campbell (Alcoa)	Sasha Radovich (AccountAbility)
Igor Artemiev (Banco Mundial)	Soledad Teixido (ProHumana)
Juliano Flores (INCAE)	Tarcila Reis Ursini (UniEthos)
Karina Carneiro (FDC)	Thaïs Leray (Banco Mundial)
Luana Dalpieve (FDC)	Thomas Krick (AccountAbility)
Malini Mehra (Centre for Social Markets)	Tom Rotherman (IISD)
Mamura Nasirova (AccountAbility)	Vivian Smith (UniEthos)
Maria Luiza Barbosa (Única)	
Maya Forstater (AccountAbility)	
Michele Clara (UNIDO)	

Anexo B: Acerca de las Organizaciones

AccountAbility

La misión de AccountAbility consiste en promover la rendición de resultados para el desarrollo sostenible. Fundada en 1995 y en su décimo aniversario, AccountAbility es un instituto sin fines de lucro líder que reúne a miembros y socios de las empresas, la sociedad civil y el sector público de más de 30 países del mundo entero. El trabajo de AccountAbility abarca:

La creación de herramientas y normas de rendición innovadoras y efectivas relacionadas con temas de gobierno corporativo, participación de grupos de interés, información y cumplimiento, entre las cuales se destacan las Series AA1000.

El desarrollo de investigaciones estratégicas de avanzada que exploran las mejores prácticas para los profesionales y definidores de políticas de responsabilidad organizacional, tales como 'Rendición de Cuentas en Alianzas' y 'Competitividad Responsable'.

Los esfuerzos para desarrollar competencias de rendición de cuentas en distintas profesiones a través de capacitación y mentores, así como mediante emprendimientos conjuntos en temáticas específicas como las iniciativas 'Keystone' para el sector sin fines de lucro y 'Un Excelente Lugar para Trabajar' en el área de recursos humanos.

El logro de un entorno propicio en los mercados y las políticas públicas, por ejemplo, a través de iniciativas como 'Generalización de la Inversión Responsable' y 'Cabildeo Responsable'.

AccountAbility ha adoptado un modelo de gobierno innovador y multisectorial, que permite la participación directa de sus miembros.

250-252 Goswell Road, Clerkenwell, Londres EC1V 7EB Reino Unido.
Teléfono: +44 (0)207 549 04 00 Fax: +44 20 72 53 74 40
Sitio en Internet: www.accountability21.net

Fundação Dom Cabral

La Fundação Dom Cabral busca contribuir al desarrollo de la sociedad a través de la formación y el desarrollo de ejecutivos, empresarios y empresas. Desde sus comienzos, FDC ha seguido la premisa de lo importante que es trabajar con el cliente y no sólo para el cliente, en un esfuerzo constante por renovar el conocimiento. A través del armado de equipos que trabajan en forma crítica y estratégica para asistir a las empresas en el logro del desarrollo sostenible, FDC influencia y conduce el proceso de desarrollo de soluciones educativas que fusionan el conocimiento teórico y práctico.

En sus continuos esfuerzos por generar y difundir conocimiento a través de metodologías y conceptos de gestión aplicados a las organizaciones, FDC invierte de manera significativa en el desarrollo de la investigación en áreas de interés estratégico para el mundo empresarial. En tal sentido, mantiene alianzas con algunas de las mejores escuelas de negocios del mundo y se asocia con ellas en el desarrollo de programas, al tiempo que entabla acuerdos de colaboración con renombradas instituciones nacionales y extranjeras para promover el intercambio de experiencias y la realización de investigaciones conjuntas.

Fiel a sus valores, FDC practica los conceptos de responsabilidad empresarial en su propia gestión y en sus programas, investigaciones y estudios, con la intención de compartir sus conocimientos con las empresas y ejecutivos a fin de contribuir a formarlos como agentes del desarrollo sostenible de la sociedad.

Campus Aloysio Faria Av. Princesa Diana, 760 Alphaville - 34000-000 Nova Lima - MG - Brasil. Teléfono: 55 (31) 3589 7200 Sitio en Internet: www.fdc.org.br

INCAE

INCAE fue fundada en 1964 con la supervisión técnica de Harvard Business School en colaboración con el sector privado y los gobiernos de los países centroamericanos y los Estados Unidos.

INCAE es una organización de educación superior sin fines de lucro y

multinacional, dedicada a la enseñanza e investigación en las áreas de negocios y economía con el fin de capacitar e instruir, desde una perspectiva mundial, a personas capaces de desempeñarse con éxito en posiciones gerenciales en América Latina.

En la actualidad, INCAE se encuentra avocada a tres actividades principales:

- Programas de maestrías en áreas críticas para el desarrollo latinoamericano;
- Programas y seminarios de formación ejecutiva;
- Proyectos de investigación sobre competitividad en la región. INCAE adopta un enfoque aplicado que combina las mejores prácticas y la frontera del conocimiento con las realidades latinoamericanas.

La misión de INCAE consiste en promover activamente el desarrollo integral de los países que atiende, a través del desarrollo de las habilidades de liderazgo dentro de sectores claves al mejorar las prácticas, actitudes y valores gerenciales a través de:

- la investigación, la docencia y la difusión de conceptos y técnicas gerenciales;
- el fortalecimiento de las capacidades analíticas y la comprensión de los procesos económicos, sociales y políticos, y
- la promoción del entendimiento, el diálogo y la cooperación entre personas, sectores y países.

Teléfono: (506) 437-2200. Fax: (506) 433-9101. Dirección: Del Vivero Procesa 1,2 Kilómetros al Oeste, Alajuela, Costa Rica.
Dirección Postal: P.O. Box 960 4050. www.incae.edu

En 2006, por cuarto año consecutivo, INCAE lidera el ranking de escuelas de negocios latinoamericanas publicado por AmericaEconomia Review.

Forum Empresa

Forum Empresa una alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Américas. Actualmente cuenta con 22 organizaciones que representan a 20 países en la región y reúne cerca de 3.500 empresas a través de las organizaciones miembros.

Forum Empresa es una red que fortalece las organizaciones empresariales nacionales y regionales comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial y apoya el establecimiento de nuevas organizaciones afines en los países americanos que aún no cuentan con ellas.

Forum Empresa reúne a organizaciones basadas en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y compañías asociadas que comparten una misma visión de promover la RSE en las Américas. Provee de apoyo a aquellas organizaciones basadas en RSE y a sus miembros para motivar a otras empresas con la RSE de las Américas. Trabaja por proyectos con otras organizaciones con el enfoque específico de promover la RSE en un país o región determinada.

Su rol principal es incorporar a esta red a representantes de todos los países del continente y fortalecer así el rol socialmente responsable de las empresas en el mundo de hoy. Las oficinas de Forum Empresa están ubicadas en la ciudad de Santiago de Chile.

Consultas o comentarios: empresa@empresa.org

FUNDEMAS

En mayo de 2000, un grupo visionario de empresarios salvadoreños fundó la Fundación Empresaria para la Acción Social (FUNDEMAS) con el propósito de promover una cultura basada en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el emprendedorismo y el desarrollo de soluciones educativas innovadoras, que agregan valor e incrementan la competitividad de los miembros y de la comunidad empresaria en general.

Uno de los programas de FUNDEMAS se denomina EMPRESAL (Empresas Salvadoreñas para la Responsabilidad Social). Este programa

apunta a promover el desarrollo de una cultura de RSE en la comunidad empresaria de El Salvador, a través de la promoción de las prácticas empresarias socialmente responsables, que contribuyen al bienestar de las personas, las organizaciones y la sociedad toda. Su objetivo consiste en alentar a las compañías a incorporar valores éticos en sus estrategias de negocios, sobre la base de las áreas claves del concepto de RSE. A fin de medir el impacto y las áreas a las que deben orientarse las estrategias de RSE, el sector privado debe seguir ciertas pautas. La historia muestra que no se puede separar el crecimiento económico del desarrollo social en ningún país. Este crecimiento puede fomentarse a través de la creación o el mantenimiento de fuentes de trabajo y recursos sostenibles. Por esta razón, el sector privado salvadoreño ha avanzado más allá de la necesidad de generar utilidades y ha encarado el desafío de incorporar la RSE como cuestión estratégica, con el apoyo de EMPRESAL.

Consultas o comentarios: www.fundemas.org

Referencias

- 1 Discurso realizado en la reunión titulada “The Business Contribution to the Millennium Development Goals”, realizada en París, el 14 de junio de 2005.
- 2 Citado en MacGillivray, A., Sabapathy, J., y Zadek, S. (2003) *The Responsible Competitiveness Index*. AccountAbility/The Copenhagen Centre, Londres.
- 3 www.iadb.org/NEWS/articledetail.cfm?Language=En&parid=5&artType=SP&artid=3124
- 4 Zadek, S. y Tuppen, C. (2001) *The Economics of Sustainability*, BT Occasional Paper, BT plc, Londres.
- 5 Wolf, M (2004) *Why Globalisation Works*. Yale University Press, New Haven, CT.; y Baghwati, J. (2004) *In Defense of Globalisation*. Oxford University Press, Oxford.
- 6 Extraído de transcripciones inéditas de una Mesa Redonda sobre Las Empresas en la Sociedad, realizada en París, el 1 de junio de 2005 por Microsoft.
- 7 Ver la crítica severa a la naturaleza del sistema de comercio global en Stiglitz, J. (2002) *Globalisation and its discontents*. Penguin, Londres.
- 8 Fussler, C., Cramer, A., y van der Vegt, S. (2004) *Raising the Bar. Creating value with the UN Global Compact*. Greenleaf Publishing, Sheffield.
- 9 Foro Económico Mundial (2005) Memoria Anual de la Iniciativa de Gobierno Global. WEF, Ginebra; IBLF (2003) *Business and the Millennium Development Goals. A framework for action*. IBLF, Londres.
- 10 Holliday, O., Schmidheiny, S. y Watts, P. (2002) *Walking the Talk: the business case for sustainable development*. Greenleaf Publishing, Sheffield. Ver también Zadek, S. y Weiser, J. (2000) *Conversations with Disbelievers*, Ford Foundation, New York, y el sitio en Internet www.conversations-with-disbelievers.net
- 11 Foro Económico Mundial/AccountAbility (2005) *Mainstreaming Responsible Investment*. WEF/AccountAbility, Ginebra; Pacto Mundial de la ONU (2005) *Who Cares Wins. Connecting financial markets to a changing world*. UNGC, Nueva York.
- 12 Gladwell, M. (2000) *Tipping Point*. How little things can make a big difference. Abacus, Londres.
- 13 UNGC/SustainAbility (2004) *Gearing Up. From corporate responsibility to good governance and scalable solutions*. SustainAbility for UNGC, Londres
- 14 Se ha la bastardilla; planteado en el prefacio del trabajo anterior de AccountAbility sobre Competitividad Responsable: Swift, T. y Zadek, S. (2002) *Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations*. AccountAbility/The Copenhagen Centre, Londres.
- 15 16 Ibid.
- 16 www.empresa.org
- 17 Jackson, I. y Nelson, J. (2004) *Profits with Principles. Seven strategies for delivering value with values*. Currency, Nueva York.
- 18 Zadek, S. (2000) *Doing Good and Doing Well. Making the business case for corporate citizenship*. Conference Board, Nueva York.
- 19 En otros sitios, estas polarizaciones han recibido el nombre de variantes ‘Goyder’ y

-
- 'Korten', respectivamente, en honor a dos personas claves, Mark Goyder y David Korten, quienes basaron su trabajo en estos argumentos. Ver Zadek, S. (2001) *The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan. Londres.
- 20 El 'dilema' que enfrentan aquí los prisioneros es que, más allá de lo que haga el otro, cada uno de ellos se beneficia con la confesión. Sin embargo, el resultado que se obtiene cuando ambos confiesan es peor que el que hubieran obtenido si permanecían callados. [Fuente: Stanford Encyclopedia of Philosophy. <http://plato.stanford.edu/entries/prisoner-dilemma/>]
- 21 O, posiblemente, la ventaja del segundo pionero si se considera que los proveedores de comida rápida saludable han sido los primeros pioneros.
- 22 Zadek, S., Merme, M., y Samans, R. (2005) *Mainstreaming Responsible Investment*. WEF/AccountAbility, Ginebra.
- 23 www.icmm.com/gmi.php
- 24 www.eitransparency.org
- 25 www.equator-principles.com
- 26 www.ethicaltrade.org
- 27 Discurso en la reunión de CII realizada en Pune, India, en mayo de 2005.
- 28 Entrevista para el sitio en Internet del Foro Económico Mundial, 'Tackling corruption is good for business', disponible online en www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Tackling+corruption+is+good+for+business
- 29 'Revealed, the Real Cost of Air Travel', The Independent: 18 de mayo de 2005
- 30 Henderson, D. (2001) *Misguided Virtue. False notions of corporate social responsibility*. New Zealand Business Roundtable, Wellington.
- 21 Entrevista con Helle Døssing, 6 de octubre de 2002. Citada en Zadek, S., Sabapathy, J., Døssing, H. y Swift, T. (2003) *Responsible Competitiveness: Corporate Responsibility Clusters in Action*, AccountAbility/The Copenhagen Centre, Londres.
- 32 Cowe, R. (2005). 'Corporate Responsibility and Competitiveness', Ethical Corporation.
- 33 AccountAbility (2004) *Managing the Transition to a Responsible post-MFA Global Garment Industry*. Informe para el Foro AMF. AccountAbility, Londres.
- 34 FIAS (2005) *Cambodia: Corporate Social Responsibility in the Apparel Sector and Potential Implications for other Industry Sectors*. FIAS, Washington DC
- 35 FIAS, IFS y Banco Mundial (2005). Inédito. "Building a framework for Corporate Social Responsibility as a Development Tool in El Salvador", Washington D.C., Estados Unidos.
- 36 Ortega, G., Ursini, T., Smith, V. y Barbosa, M. L. (2005) "Estudo de caso: A indústria Sucoalcooleira no Estado de São Paulo", UniEthos y Única, *São Paulo and Sugar Cane's Energy – Twelve studies on Brazilian sugar cane, agribusiness and its sustainability* (2005), Única, São Paulo.
- 37 UNIDO (2005) *Responsible Trade and Market Access: opportunities or obstacles for*

-
- SMEs in Developing Countries*. UNIDO, Viena. Este informe fue escrito por los miembros del equipo de Competitividad Responsable Peter Raynard, Maya Forstater y Alex MacGillivray.
- 38 New Economics Foundation/Catholic Institute of International Relations (1997) *Open Trading: Options for Effective Monitoring of Corporate Performance*, NEF/CHR en nombre del Monitoring and Verification Working Group of the UKTrade Network of British NGOs. Londres: NEF; Lingayah, S., Murphy, S., y Zadek, S. (1998) *Purchasing Power*. New Economics Foundation, Londres.
- 39 Iniciativa de Comercio Ético (2000) *Getting to work on Ethical Trading*. Memoria Anual 1999-2000. ETI, Londres.
- 40 Sitio en Internet de WIETA (www.wieta.org.za) y una presentación de Nicky Taylor, CEO de WIETA, en un taller de trabajo de AICC/AccountAbility/UNISA realizado en Johannesburgo en septiembre de 2004.
- 41 Este caso se basa en el trabajo desarrollado por AccountAbility a pedido de Microsoft (EMEA) dentro de su iniciativa 'Business in Society Roundtable'. Debemos agradecer especialmente el apoyo y las vivencias de Elena Bonfiglioni de Microsoft, así como de los participantes de la Mesa Redonda.
- 42 Lopez-Claros, A. y Dutta, S. (2005) *The Global Information Technology Report. Efficiency in an increasingly connected world*. Palgrave, Basingstoke.
- 43 http://europa.eu.int/growthandjobs/areas/fiche06_en.htm
- 44 Datos del Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, 2001.
- 45 La Fundación Interamericana (IAF, por sus siglas en inglés) es un organismo independiente de ayuda externa del gobierno de Estados Unidos que trabaja en la América Latina y el Caribe para promover un desarrollo de autoayuda, equitativo, basado en la participación e iniciativa comunitarias
- 46 Antonio Vives, Antonio Corral e Iñigo Isusi, Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Septiembre, 2005. Disponible en: <http://www.iadb.org/csramericas/doc/PyMEs.pdf>, accesado en agosto de 2006.
- 47 Empresas con menos de 100 empleados y menos de \$350 mil en activos.
- 48 Luis Figueroa, Fondo Concursable para la Competitividad de las PYMEs, Fomín-INCAE, 2004, ATN/ME-8291-RG.
- 49 Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Nicaragua, Página de Internet <http://www.inec.gob.ni/>, accesada en septiembre de 2006.
- 50 Emilio Zeballos, Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, Revista de la CEPAL, Abril, 2003.
- 51 Ana Bhatia, El Clima de Negocios para las PYMEs en América Central: ¿Cuáles son las Prioridades para las PYMEs?, International Finance Corporation (IFC), presentación realizada el de febrero del 2005.
- 52 Juliano Flores, Lawrence Pratt, et al., Mecanismos de financiamiento para el desarrollo sostenible en el medio rural de El Salvador mediante la canalización de remesas y otros recursos financieros, INCAE, Abril 2005, p. 24.

-
- 53 Grupo Pellas, Página de Internet del Grupo Pellas, <http://www.grupopellas.com/empresas.htm>, accesada en septiembre de 2006.
- 54 Antonio Lacayo, Director Ejecutivo del Centro Empresarial Pellas. Entrevista realizada por Arlen López, Investigadora de INCAE, 7 de julio de 2006.
- 55 Ver inter alia, Zadek, S. (2000) *Doing Good and Doing Well: the business case for corporate citizenship*. The Conference Board, New York; Weiser, J & Zadek, S (2000) *Conversations with Disbelievers*. Ford Foundation; Nueva York; Holliday, C., Schmidheiny, S., Watts, P (2002) *Walk the Talk. The Business Case for Sustainable Development*. Greenleaf, Sheffield; SustainAbility (2003) *Developing Value: the business case for sustainability in emerging markets*. SustainAbility/IFC, Londres.
- 56 Algunos de estos temas se analizan en MacGillivray, A., Sabapathy, J., y Zadek, S. (2003). *Responsible Competitiveness Index 2003*, AccountAbility in association with The Copenhagen Centre, AccountAbility, Londres.
- 57 Ver El Índice de Percepción de Corrupción 2004 de Transparency International. http://www.transparency.org/pressreleases_archive/2004/2004.10.20.cpi.en.html
- 58 MacGillivray, A., Raynard, P., y Zadek, S., con Oliveira, C., Murray, V., y Forstater, M. (2005) *Towards Responsible Lobbying. Leadership and public policy*. AccountAbility/Pacto Global, Londres.
- 59 Lopez-Claros, A. (ed) (2004) *The Global Competitiveness Report 2004-2005*, Foro Económico Mundial; y Garelli, S. (ed) (2004) *World Competitiveness Yearbook 2004*, IMD.
- 60 YCELP (2005) *Environmental Sustainability Index. Benchmarking National Environmental Stewardship*. Yale Center for Environmental Law and Policy, New Haven, CT.
- 61 MacGillivray, et al. (2003) op cit.
- 62 Cornelius, P. y Porter, M. et al. (2002) *Global Competitiveness Report*, Foro Económico Mundial, Oxford University.
- 63 Fundação Dom Cabral es el instituto brasileño que participa en los estudios de competitividad del Foro Económico Mundial e IMD. Para mayor información, visitar el sitio en Internet www.fdc.org.br
- 64 FDC y AccountAbility (2005) *Responsible Competitiveness Index 2005: Technical Paper* available for download at www.fdc.org.br y www.accountability.org.uk
- 65 En este informe, se han modificado ligeramente el Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial y el Índice de Competitividad Responsable para incluir los resultados de El Salvador and Nicaragua
- 66 Con los criterios y las variables planteadas anteriormente, el INRE 2005 se estimó mediante el análisis factorial y se obtuvieron los siguientes resultados:
- $$\text{INRE} = 0,35F1 + 0,33F2 + 0,27F3$$
- Donde: F1= Dimensión interna
F2= Dimensión externa
F3= Gestión ambiental

Este modelo de regresión muestra un coeficiente de determinación $R^2 = 0,80$, lo que sugiere que la regresión explica el 80% de la diferencia entre los países en referencia a la institucionalización, las prácticas, el énfasis, etc. de la responsabilidad empresarial.

Una probabilidad de significancia $p^* = 0.000$ y $F = 56.47$ en la prueba F de análisis de varianza confirma la eficiencia del modelo. Ver el documento de trabajo aparte para mayores detalles.

- 67 BID. Marco jurídico e institucional para el manejo ambiental del cono Sur. BID, Washington, D.C., 1996.
- 68 Los índices del Foro Económico Mundial están formados por *datos concretos*, disponibles en bases de datos nacionales e internacionales, y en *datos subjetivos*, obtenidos en encuestas de opinión realizadas en los 104 países incluidos en la investigación. Hemos utilizado los datos de la encuesta del Foro Económico Mundial–*Experts Opinion Survey* (EOS) – que ofrece información sobre las empresas en general. Los datos relevantes al contexto de responsabilidad empresarial se incluyeron como variables en el INRE. Sin embargo, no se ha producido un doble conteo, ya que, si bien los datos provienen de la misma fuente, los datos del EOS se utilizan sólo para armar el Índice de Competitividad Empresarial y no el Índice de Competitividad de Crecimiento.
- 69 Como ya se ha mencionado, la versión 2005 del ICR cuenta con la misma estructura básica de la versión original de 2003: subíndice de tecnología, subíndice de instituciones públicas, subíndice macroeconómico y el Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial. Sin embargo, cabe señalar que el INRE 2005 ha sufrido importantes transformaciones, como se analiza en la sección 2. El IRC 2005 se produjo mediante la utilización de una metodología de regresión lineal múltiple, que arrojó:
- $$\text{Índice de Competitividad Responsable} = 0,35X1 + 0,32X2 + 0,19X3 + 0,15X4$$
- Donde: $X1$ = Índice Nacional de Responsabilidad Empresarial $X2$ = índice de entorno macro subíndice $X3$ = subíndice de Instituciones Públicas $X4$ = subíndice de Tecnología
- La regresión resultó bastante robusta, con $R^2 = 0,997$. de análisis de varianza.
- 70 Frente a esto, se debe plantear la creciente importancia de las fuentes de energía, los minerales y el acceso a tierras agrícolas para atender las crecientes demandas de China, India y Brasil. Sin embargo, aún estos casos, existe un creciente valor económico en la forma en que se utilizan los recursos naturales.
- 71 Ver inter alia, Smith, A. (1776) *Wealth of Nations*; Ricardo, D (1817) *The Principles of Political Economy and Taxation*; Friedman, M (1982) *Capitalism and Freedom*; Galbraith, J.K. (1991) *A History of Economics. The Past as Present*.
- 72 Ver <http://www.wieta.org.za/default.html>
- 73 Estos argumentos reciben un tratamiento brillante en Turner, A. (2001) *Just Capital: the Liberal Economy*, Macmillan, Londres.
- 74 Iniciativa 'Business in Society Roundtable' de Microsoft, 1 de junio de 2005.
- 75 Friedman, T. (2005) 'What, Me Worry?' *New York Times*, 29 de abril.

-
- 76 Cornelius, P., Porter, M. et al (2002), Global Competitiveness Report. Foro Económico Mundial/Oxford University Press. La descripción de clusters continúa: “Los clusters afectan la competitividad de tres maneras: primero, al aumentar la productividad de las firmas o industrias participantes. En el Cluster de Vino de California, por ejemplo, la presencia local de proveedores especializados en maquinaria e insumos les permite a los productores de vino bajar los costos de transacción y reducir los costos de capital a través del mantenimiento de un escaso inventario de insumos. La intensa rivalidad local entre los productores de vino ofrece incentivos para movilizar estos activos e impulsa la productividad a fin de permitir a los productores afrontar los altos costos inmobiliarios y laborales del norte de California. Segundo, los clusters aumentan la capacidad innovadora y, por lo tanto, el aumento de productividad. Las oportunidades de innovación pueden percibirse con mayor facilidad dentro de los clusters, y los activos, habilidades y capital necesarios resultan más accesibles. Por ejemplo, se pueden probar los prototipos nuevos con clientes locales sofisticados. Tercero, los clusters estimulan y facilitan la formación de nuevas empresas que desarrollan la innovación y amplían el cluster. La presencia local de trabajadores con experiencia y el acceso a los insumos y servicios necesarios, por ejemplo, reducen las barreras de entrada. En California, la incorporación de una nueva línea de vino o el lanzamiento de una vinería nueva resulta mucho más fácil que en otros sitios.”
- 77 Discurso completo disponible online en www.prohumana.cl/minisitios/seminarios/
- 78 Zadek, S., Sabapathy, J., Døssing, H., y Swift, T. (2003) Responsible Competitiveness: Corporate Responsibility Clusters in Action, AccountAbility/The Copenhagen Centre, Londres.
- 79 www.mfa-forum.net
- 80 AccountAbility/UNIDO (2006) SME Clusters and Responsible Business Practice. UNIDO, Viena.
- 81 Sabapathy, J., y Weiser, J. (2003) Community Enabled Innovation – Companies, Communities and Innovation, AccountAbility

