



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Componentes Básicos de un Modelo Genérico de
Negocios Socialmente Responsable e Innovador

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN DEL CAMBIO
TECNOLÓGICO

Presenta:

Lic. Conrado Zárate Badillo

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Rolando V. Jiménez Domínguez



México D.F. Noviembre del 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 12:00 horas del día 9 del mes de octubre del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de CIECAS para examinar la tesis titulada:

"Componentes básicos de un modelo genérico de negocios socialmente responsable e innovador"

Presentada por el alumno:

<u>ZÁRATE</u>	<u>BADILLO</u>	<u>CONRADO</u>							
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)							
Con registro: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>B</td><td>1</td><td>3</td><td>0</td><td>2</td><td>6</td><td>1</td> </tr> </table>			B	1	3	0	2	6	1
B	1	3	0	2	6	1			

aspirante de:

MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

DR. ROLANDO VLADEMIR JIMÉNEZ DOMÍNGUEZ

DR. FEDERICO ANDRÉS STEZANO PÉREZ

DRA. MARÍA DEL PILAR LONGAR BLANCO

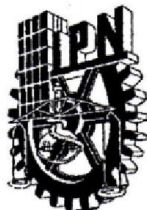
DR. RUBÉN OLIVER ESPINOZA

DR. HUMBERTO MERRITT TAPIA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. GABRIELA MARÍA LUISA RIQUELME

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 04 del mes de Noviembre del año 2015, el que suscribe Conrado Zárate Badillo alumno del Programa de Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico, con número de registro B130261, adscrito al Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del IPN, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Rolando Vlademí Jiménez Domínguez y cede los derechos del trabajo titulado “**Componentes Básicos de un Modelo Genérico de Negocios Socialmente Responsable e Innovador**”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones czb@cablevision.net.mx; rvjimenez.dom@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Conrado Zárate Badillo.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Lilian por su paciencia, apoyo y confianza.

A mi mamá Anita por su disposición, consejos y guía basada en el amor.

A mi hija Daniela por su cariño incondicional, respeto y por ser la fuente de mi inspiración.

A mis profesores, comité revisor y compañeros, de quienes me quedo con lo mejor de ellos.

A mi director de tesis por su siempre amable y paciente guía.

Al Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Administrativas (CIECAS) y todo su personal que me brindó la oportunidad de ingresar y cursar una inolvidable y enriquecedora experiencia que ciertamente me ha ayudado en mi formación profesional y personal.

Al Instituto Politécnico Nacional por contribuir en la construcción de un país más próspero al instruir y formar personas integrales y facilitarles su realización y su felicidad.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por su puntual apoyo económico y su ágil y simplificada gestión que nos permite concentrarnos en nuestros estudios.

ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
SIGLAS	6
GLOSARIO.....	7
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
MAPA CONCEPTUAL DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	14
CAPÍTULO 1. ASPECTOS RELEVANTES DE LA INNOVACIÓN Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	15
1.1. Noción de la Innovación y su actual importancia.....	15
1.2. Principales Motores y Sistemas tradicionales de la Innovación.....	17
1.3. Condiciones para fomentar la Innovación: Espíritu Emprendedor y Liderazgo.....	19
1.4. Aprendizaje como base para el desarrollo de capacidades, recursos, competencias esenciales y estrategias.....	20
1.5. Actividades innovadoras, dependientes de la diversidad y estructura de los vínculos.....	22
1.6. Innovación abierta y organizaciones ambidexas. Hacia un natural cambio de paradigma.....	23
1.7. Introducción al estudio de la RSE.....	25
1.8. La ética como principio de actividades de negocios y de gestión tecnológica.....	28
1.9. Una clasificación de las teorías de la RSE.....	29
1.10. Aportes de las teorías de la RSE a la Innovación.....	33
1.11. Algunas críticas a la RSE.....	35
CAPÍTULO 2. CONVERGENCIAS ENTRE INNOVACIÓN Y RSE.....	40
2.1. Un enfoque actual y estandarizado para la RSE.....	41
2.2. Relaciones entre RSE, Innovación y Sostenibilidad.....	43
2.3. Relaciones entre RSE, Desempeño Financiero e Innovación.....	46
2.4. Innovación Social y Emprendimiento Social.....	48
2.5. Interdependencias entre Innovación Social, RSE y Sostenibilidad.....	50
2.6. Innovación Social Empresarial como Modelo de Negocios.....	52
2.7. Modelos de Negocios Inclusivos en la Base de la Pirámide Económica.....	54
2.8. Innovación Responsable y su marco de trabajo inclusivo.....	56
2.9. Innovación Orientada hacia la Sostenibilidad.....	59
2.10. Formalización e Integración de la RSE para impulsar un nuevo paradigma de gestión y de Innovación.....	62

CAPÍTULO 3. CASOS DE ESTUDIO INTERNACIONALES SOBRE INNOVACIÓN Y RSE. METODOLOGÍAS, HERRAMIENTAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS.....	64
3.1. El caso de las universidades nórdicas, empresas y gobierno danés y su proyecto de “Innovación Impulsada por la Responsabilidad Social Empresarial”.....	64
3.1.1. Tipología de Estrategias relacionadas con la RSE.....	66
3.1.2. Tipología de Empresas con estrategias de RSE.....	68
3.1.3. Tipología de Emprendedores Socialmente Responsables.....	68
3.1.4. Las siete etapas del proceso de desarrollo de estrategia de RSE para impulsar Innovaciones de alto valor social y ecológico.....	70
3.2. RSE para la competitividad e innovación en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe.....	73
3.2.1. Problemas comunes para implementar estrategias de RSE en Micros, Pequeñas y Medianas empresas de América Latina y el Caribe.....	74
3.2.2. Curva de aprendizaje en la RSE Estratégica.....	76
3.2.3. Herramienta y modelo para medir la disposición y capacidad de cambio de las pequeñas y medianas empresas hacia la RSE y hacia la Sostenibilidad.....	78
3.2.4. Herramienta metodológica para incorporar la RSE en la estrategia de negocio.....	81
3.3. Políticas Públicas para promover la RSE y nuevos tipos de Innovación.....	83
3.3.1. Alianza público-privada como estrategia de Políticas Públicas para integrar la RSE.....	85
3.3.2. Incidencia transversal de la RSE en la Innovación y en las Políticas Públicas para afrontar los retos de la Sostenibilidad.....	87
CAPÍTULO 4. COMPONENTES BÁSICOS DE UN MODELO GENÉRICO DE NEGOCIOS SOCIALMENTE RESPONSABLE E INNOVADOR APLICADO POR UNA EMPRESA MEXICANA.....	91
4.1. Componentes básicos de un modelo genérico de negocios socialmente responsable e innovador.....	92
4.1.1. Disposición para aprender y relacionarse con los empleados para aprovechar las competencias esenciales.....	94
4.1.2. Madurez gerencial y de procesos internos integrados en un sistema de gestión.....	94
4.1.3. Red de capital intelectual y detección de necesidades de los grupos de interés.....	95
4.1.4. Funcionamiento del Modelo Genérico de Negocios Socialmente Responsable e Innovador (MGNSRI).....	95
4.2. Caso Toks.....	96
4.2.1. Liderazgo y visión estratégica de los fundadores de Grupo Gigante y de Restaurantes Toks.....	98
4.2.2. Aprendizaje y crecimiento organizacional debido al genuino interés en las personas.....	99

4.2.3. Innovaciones por la madurez gerencial y de procesos internos.	100
4.2.4. Innovaciones por la red de capital intelectual y la detección de las necesidades de los grupos de interés.	102
4.2.5. Otras innovaciones sociales de los Restaurantes Toks derivadas de su Negocio Inclusivo.	105
4.2.6. Tecnologías de la Información y Comunicación como actividad innovadora de la Integración y la Formalización Estratégica de la RSE.	105
CONCLUSIONES.	109
BIBLIOGRAFÍA.	112
CIBERTECA.	117
ANEXO A1. Tipología de las 15 pymes nórdicas estudiadas en el proyecto de innovación impulsada por la RSE.	120
ANEXO A2. Listas de verificación de ayuda para el diseño e implementación de estrategias de Innovación Impulsada por la RSE.	123
ANEXO A3. Cuestionarios de diagnóstico para medir la disposición y capacidad de cambio de las pequeñas y medianas empresas hacia la RSE y hacia la Sostenibilidad.	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Etapas constructoras de la definición de Responsabilidad Social del ISO-26000.	42
Figura 2.2. Las 5 condiciones organizacionales críticas habilitadoras de la espiral del conocimiento, integradas con la Responsabilidad Social.	43
Figura 2.3. Relación sinérgica de la Sostenibilidad centrada en la Calidad, Innovación y Productividad.	45
Figura 2.4. Elementos interdisciplinarios de la Innovación Social, RSE y Sostenibilidad. .	51
Figura 2.5. Modelo de marco de trabajo de los Negocios Inclusivos.	55
Figura 2.6. Conceptos de gestión de negocios relacionados con la RSE y la Innovación. ..	56
Figura 2.7. Gestión de la Innovación y de la RSE.	63
Figura 3.1. Los cuatro tipos de temas que conjuntan la RSE y la innovación.	66
Figura 3.2. Relación de la Estrategia de RSE y su potencial en la creación de valor.	67
Figura 3.3. Tipología de empresas con estrategias de RSE.	68
Figura 3.4. Las 7 fases de desarrollo de la estrategia de negocio de la IIRSE Nórdica.	72
Figura 3.5. Las 5 etapas en la curva de aprendizaje de la estrategia de RSE.	77
Figura 3.6. Áreas críticas del negocio, determinantes del potencial de cambio hacia la sostenibilidad.	79
Figura 3.7. Modelo de negocios de la RSE como fuente de competitividad e innovación. .	83
Figura 3.8. Modelo de integración de la RSE bajo un esquema de alianza público-privada.	87
Figura 3.9. La RSE como complemento de la capacidad gubernamental y de política pública	89
Figura 4.1. Componentes Básicos de un Modelo de Negocios Socialmente Responsable e Innovador.	93
Figura 4.2. Bosquejo estructural de la Dirección de Responsabilidad Social de Restaurantes Toks.	107
Figura 4.3. Principios y reglas de la identidad corporativa de Restaurantes Toks.	107
Figura A1.1. Tipología de las 15 Organizaciones estudiadas en el proyecto IIRSE.	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Principales <i>drivers</i> o motores tradicionales de la innovación.	17
Tabla 1.2. Principales conceptos vinculados con la RSE surgidos desde fines del siglo XIX.	27
Tabla 1.3. Teorías Instrumentales de la RSE.....	30
Tabla 1.4. Teorías Políticas de la RSE.	31
Tabla 1.5. Teorías Integradoras de la RSE.	32
Tabla 1.6. Teorías Éticas de la RSE.	33
Tabla 2.1. Síntesis de las cinco condiciones organizacionales críticas habilitadoras de la espiral del conocimiento y su posible vinculación con la estrategia de RSE.	44
Tabla 2.2. Preguntas dirigidas a la investigación e innovación responsable.	57
Tabla 2.3. Marco de trabajo de las cuatro dimensiones de la innovación responsable.	58
Tabla 2.4. Elementos a ser considerados para la Innovación de productos sostenibles.	61
Tabla 3.1. Organismos involucrados en el proyecto de la Innovación Impulsada por la RSE.	66
Tabla 3.2. Tipología de los cuatro tipos de estrategias respecto a la RSE.	67
Tabla 3.3. Tipología de los emprendedores socialmente responsables.	69
Tabla 3.4. Tipología de los emprendedores, sus empresas y estrategias comprometidas con la IIRSE.	70
Tabla 3.5. Las 7 fases de desarrollo de la estrategia de negocio con responsabilidad social para impulsar innovaciones.	71
Tabla 3.6. Etapas en la curva de aprendizaje hacia la estrategia integrativa de la RSE.	77
Tabla 3.7. Eras de paradigmas económicos dominantes y su correspondencia etapa de RSE.	78
Tabla 3.8. Medición de disposición al cambio hacia la sostenibilidad de las MIPYMES.	80
Tabla 3.9. Diagnóstico de la primera herramienta.....	80
Tabla 3.10. Etapas para incorporar la RSE en la estrategia de negocio.	82
Tabla 3.11. Los seis niveles de las CMN hacia la sostenibilidad.	89
Tabla 4.1. Grupos de interés que apoyaron a Conservas Santa Rosa.	104
Tabla A1.1. Empresas y sus casos de estudio de la innovación impulsada por la RSE.	121
Tabla A3.1. Características generales de la firma.	132
Tabla A3.2. Visión del dueño o gerente de la firma.	132
Tabla A3.3. Relaciones con los clientes.	133
Tabla A3.4. Gestión interna.	134
Tabla A3.5. Cultura participativa en la empresa.	134
Tabla A3.6. Relaciones con el entorno.	135
Tabla A3.7. Experiencia en gestión sostenible del negocio.	136
Tabla A3.8. Indicadores cuantitativos.	138
Tabla A3.9. Indicadores Clave de Rendimiento de áreas críticas del negocio.	139

SIGLAS

- BoP.** Siglas en inglés para identificar el término de Base de la Pirámide Económica.
- CMN.** Corporaciones y/o Empresas Multinacionales.
- CE.** Competencias Esenciales.
- CTI.** Ciencia, Tecnología e Innovación.
- EIOECD.** Estrategia de Innovación de la OECD.
- FPNT.** Fundación Premio Nacional de Tecnología.
- I+D.** Investigación (científica) y Desarrollo (tecnológico).
- IMNC.** Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- IIRSE.** Innovación Impulsada por la RSE.
- ISE.** Innovación Social Empresarial.
- KPI.** Siglas en inglés para identificar el término de Indicadores Clave de Rendimiento y de Resultados.
- MIPYMES.** Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- NCCR.** Siglas en inglés para identificar al Centro Nórdico para la Responsabilidad Corporativa.
- NI.** Negocios Inclusivos.
- NMX.** Normas Mexicanas (de aplicación voluntaria).
- OECD.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- ONG.** Organizaciones No Gubernamentales.
- PNTi.** Premio Nacional de Tecnología e Innovación.
- PRSE-PYMES-ALC.** Promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe.
- RS.** Responsabilidad Social.
- RSE.** Responsabilidad Social Empresarial.
- s.f.** Sin fecha.
- SITH.** Sistemas de Innovación de Triple Hélice.
- SOI.** Siglas en inglés para identificar el término de Innovación Orientada a la Sostenibilidad.

GLOSARIO

Benchmarking. Evaluación comparativa. Término utilizado para referirse el elemento que se utiliza como referente para una evaluación comparativa.

BoP. Siglas en inglés utilizado para referirse a la Base de la Pirámide Económica conformada por el segmento poblacional mundial compuesto por las aproximadamente 4 mil millones de personas que tienen en promedio ingresos anuales inferiores a los 2 dólares por día, lo que es equivalente a dos terceras partes de la población mundial, que permanece al margen del sistema económico.

Capital Social o Red de Capital Intelectual. Conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo y para contribuir a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad.

Core Business. Término utilizado para referirse al núcleo, centro o corazón del o negocio o simplemente al principal negocio de una empresa o actividad de una organización.

Desarrollo Sostenible. Aquel que pretende satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad y los recursos naturales de las generaciones futuras frente a sus propias necesidades.

Driver. Término utilizado para referirse al motor, impulsor, conductor o propiciador de un cambio.

Filantropía. Acciones y medidas voluntarias de ayuda a grupos humanos vulnerables y/o desamparados por el simple hecho de amor hacia el ser humano.

Objetivos de triple resultado. Una visión de negocios que persigue un equilibrio responsable entre la gente, el planeta y las ganancias, es decir con objetivos de bienestar social, calidad ecológica y prosperidad económica; integrando el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, independientemente de los productos o servicios que se ofrezcan, del sector al que se pertenezca, su tamaño o nacionalidad.

Responsabilidad Social. La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- a. Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la Normativa Internacional de Comportamiento;
- b. Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones que se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia;
- c. Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- d. Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad

Responsabilidad Social Empresarial. Puede considerarse como una filosofía o práctica de negocios, con su correspondiente grupo de herramientas, según la cual una empresa reconoce, acepta y gestiona sus responsabilidades para con un grupo de interesados o grupos de interés (*stakeholders* por su terminología en inglés), (que no son tan solo aquellos que le proveen de capital sino que se extiende más allá aparte de la responsabilidad básica e inmediata de hacer dinero y/o generar beneficios para los propietarios, los accionistas e inversores o acreedores de la empresa) y toma en cuenta los impactos sobre la sociedad y el medio ambiente o ecología.

Sostenibilidad. Cualidad relacionada con el desarrollo sostenible.

Stakeholders. Término utilizado para referirse al grupo de personas con preocupaciones e intereses comunes. Entre esos otros agentes sociales interesados se suele incluir a los consumidores, empleados, la comunidad social en general, el gobierno e incluso el entorno natural o medio ambiente.

Sweet Spot. Término utilizado para referirse a un área donde la combinación de distintos factores y/o circunstancias dan origen a una maximización en la respuesta para una determinada cantidad de esfuerzo.

Teoría económica evolucionista. Teoría que se contrapone a la teoría ortodoxa o clásica puesto que ésta presenta una percepción un poco alejada de los cambios sociales, económicos, tecnológicos e institucionales que se generan en el entorno económico producto del desarrollo de nuevos conceptos e ideas que surgen en la sociedad.

Transferencia de tecnología. Serie de procesos que permiten y facilitan los flujos de habilidades, ideas, conocimientos y tecnología entre diferentes actores como instituciones universitarias y de investigación, organizaciones del sector público y privado e individuos para la fabricación de productos, la aplicación de un proceso o para la prestación de un servicio, con el propósito de mejorar productos, así como generar impacto y competitividad internacional en el entorno económico. Incluye la absorción o apropiación (adopción y asimilación) de nuevas tecnologías, a veces también se considera que implican la transferencia de conocimiento concreto.

Triple Hélice. Referente a las relaciones entre universidad-industria-gobierno y para interpretar la transición de una tríada entre Industria-Gobierno proveniente de la sociedad industrial, hacia una creciente relación triádica entre Universidad-Empresa-Gobierno en la Sociedad del Conocimiento.

RESUMEN.

El presente trabajo de tesis tiene como propósito determinar los componentes básicos para articular “un modelo genérico de negocios que sea a la vez socialmente responsable e innovador”, enfocado al logro de objetivos de triple resultado: económicos, sociales, medioambientales. Para ello se estudia la relación que se da en una empresa u organización entre la Innovación, por una parte, y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por otra, partiendo del conocimiento de sus respectivos significados, naturalezas, las condiciones en que se dan, sus vínculos y acciones mutuas, así como la forma en que puede establecerse una sinergia entre ellas que haga posible no sólo su coexistencia sino su potenciación.

Se considera la Innovación como una meta deseable de la empresa y la RSE como una estrategia de desarrollo tendiente a la sostenibilidad. Innovación y RSE son analizadas por separado, y este análisis conduce de manera natural y explícita a las condiciones en que surgen sus vínculos y mutuos reforzamientos. Se abordan aspectos tanto teóricos como prácticos basados en casos de estudio internacionales que aportan experiencias, metodologías, herramientas e incluso propuestas de políticas públicas. La información recabada permite responder a la pregunta de investigación: ¿cuáles son los elementos organizacionales y de gestión indispensables para que las iniciativas de RSE puedan articularse en procesos que impulsen innovaciones de alto valor social y medioambiental? Se identifican así los componentes básicos de un modelo de negocios, que de manera general resultan ser: 1. Liderazgo innovador y visión estratégica; 2. Aprendizaje y relación con los empleados para crear, fortalecer y aprovechar las competencias esenciales; 3. Madurez gerencial y de procesos integrados en un sistema de gestión; 4. Red de capital intelectual y detección de necesidades de los grupos de interés; 5. Fomento de innovaciones socialmente responsables. El modelo es contrastado con la experiencia de dos empresas mexicanas cuyos resultados han sido exitosos en la aplicación de estrategias de RSE, habiéndose encontrado un alto grado de coincidencia entre el modelo aquí propuesto y las estrategias, experiencias y resultados obtenidos por dichas empresas. Al final, una de las principales conclusiones es que se valida el argumento de que una estrategia de RSE alineada con el negocio principal es un catalizador de innovaciones socialmente responsables, donde el modelo propuesto brinda los componentes básicos para elaborar dichas estrategias y contribuir así al logro de un desarrollo sostenible.

ABSTRACT.

This thesis work is a research on the basic components needed to articulate “a generic business model which could be at the same time socially responsible and innovative”, aimed to the achievement of goals of triple results: in the economy, the society and the environment. To accomplish this we study the relationships between innovation and corporate social responsibility (CSR) in an organization or enterprise, starting with the knowledge of their respective meanings, natures, required conditions, links and mutual actions, and the way we can achieve a synergetic link between them which could make possible their coexistence and even their mutual reinforcement.

Innovation is considered here to be a desirable goal for any enterprise and the CSR as a development strategy aimed to sustainability. Both of them are analyzed here separately and this analysis leads in a natural and explicit way to the conditions in which some links and synergies appear between them, in marked contrast with the common idea that CSR implies costs, which inhibit innovation. From these considerations, the core question for this research arises: What are the organizational and managerial elements needed to articulate the CSR initiatives with processes oriented to push innovations of high social and environmental impact? The basic components of the resulting model gives an answer to this question. After presenting relevant aspects of innovation and CSR in order to introduce and display their convergence on current business models, some specific examples from the international scenario are discussed in order to find experiences, methodologies and tools to develop a generic model. In a general way the basic components found are: 1. Innovative leadership and strategic vision, 2. Learning and effective use of knowledge on behalf of employees, 3. Good management system, 4. Intellectual capital networks and good knowledge of stakeholders’ needs, 5. Strategies to push socially responsible innovations. The model was confronted with the results and experiences of two successful Mexican enterprises that show a high degree of coincidence with the model arising from this work. One of the main conclusions, at the end, is that the CSR aligned with the core business is an effective drive for socially responsible innovations, and that the proposed model gives the basic elements for the design of strategies in search of a sustainable development.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de tesis presenta argumentos y resultados específicos, derivados de algunos casos de estudio, para mostrar que en la actualidad es no solamente necesario sino posible, y en algunos casos, ventajoso, desarrollar en las empresas y organizaciones estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para impulsar innovaciones; que pueden ambas actividades hacerse no sólo mutuamente compatibles sino desarrollar entre ellas una sinergia de potenciación recíproca, mostrando en el mediano y largo plazo beneficios para la empresa, no solamente económicos, sino de carácter social y ambiental, coadyuvando a la sostenibilidad.

Desde la perspectiva del estudio de la innovación clásica no se considera en lo general que la Responsabilidad Social Empresarial pueda estimular innovaciones. Similarmente ocurre en el estudio tradicional de la RSE, donde es casi inexistente la idea de innovar mediante esta práctica empresarial, por lo que la hipótesis de que la RSE (como uno de los principales factores) puede estimular o propiciar innovaciones, superficialmente aparenta no tener soporte bibliográfico ni empírico.

Sin embargo, es poco creíble que ambas estrategias empresariales (Innovación y RSE), tan multifacéticas y multidisciplinarias, con más de medio siglo de existencia persiguiendo fines similares en la solución de problemas, satisfacción de necesidades y generación de ganancias económicas, hubieran sido estudiadas y puestas en práctica de forma independiente por varias décadas sin que instituciones o personas las hayan considerado teóricamente y llevado a la práctica en forma conjunta sin haber observado sus interacciones e intersecciones, documentando sus hallazgos y dándolos a conocer al mundo.

Afortunadamente, al investigar el asunto con mayor profundidad y una perspectiva más amplia, el autor de este trabajo pudo apreciar el surgimiento de abundante literatura (entre fines del siglo XX e inicios del XXI), con nuevos conceptos, nociones y términos de los que resaltan por su importancia: innovación abierta, innovación social, innovación en la base de la pirámide económica, innovación responsable, innovación orientada a la sostenibilidad y la innovación impulsada por la RSE, términos y conceptos que brevemente se exploran y analizan en esta tesis.

Todo esto es un reflejo de la búsqueda de soluciones a los problemas y necesidades contemporáneas, como la más reciente crisis financiera mundial iniciada en el 2008, (originada principalmente por “innovaciones financieras”), el constante deterioro ecológico, la depredación y agotamiento de los recursos de la naturaleza, y el incremento de los múltiples problemas sociales en los que las empresas desempeñan un papel fundamental.

Sin pasar por alto el hecho de que la RSE ha tenido y sigue teniendo de forma mayoritaria una práctica deficiente, que ha propiciado una percepción negativa y de incredulidad acerca de ella, esta tesis incursiona en la investigación del incipiente tema de la RSE como una de las principales dimensiones empresariales que ayudan a propiciar y explicar en parte las innovaciones que surgen en algunas empresas, lo cual constituye un enfoque muy poco tradicional, muy reciente y quizá por ello de muy escasa divulgación teórica y práctica,

pero que sin embargo aporta muchas alternativas y posibilidades una vez descubierto, revelado, comprendido y mostrado.

Para conocer y entender de forma más precisa cómo la RSE puede contribuir a la mejora empresarial, se formula la pregunta que guía esta investigación: ¿cuáles son los elementos organizacionales y de gestión indispensables para que las iniciativas de RSE puedan articularse en procesos que impulsen innovaciones de alto valor social y medioambiental?

Por tanto, el principal objetivo de esta tesis es dar respuesta a esta pregunta de investigación, partiendo de las consideraciones teóricas relevantes sobre la Innovación y la RSE, las cuales al ser desarrolladas por diversos autores convergen y dan origen a nuevos conceptos, relaciones, interdependencias y modelos de negocios, parte de los cuales sirven a su vez para revisar algunos casos de estudio internacionales de negocios que precisamente combinan de forma integrada la RSE para impulsar innovaciones socialmente responsables (con lo que adicionalmente se muestran sistemas de innovación de triple hélice).

La convergencia entre RSE e Innovación como formas para mejorar e incrementar la competitividad, es también estudiada por importantes organismos internacionales, como la CEPAL, para proponer metodologías y herramientas a las PYMES e incluso MIPYMES de los países de Latino América y el Caribe. Por su parte, la estrategia de innovación de la OECD sugiere iniciativas de políticas públicas para impulsar nuevas formas y tipos de innovaciones donde un ejemplo de ello puede ser precisamente la RSE.

Así, de la información recabada para esta tesis se deducen, interpretan, determinan y describen los hallazgos considerados más relevantes para responder a la pregunta de investigación, elaborándose un sencillo Modelo Genérico de Negocios Socialmente Responsable e Innovador (MGNSRI) articulado precisamente por los componentes básicos encontrados (elementos organizacionales y de gestión). La propuesta pretende ser de utilidad para académicos, empresarios y organizaciones, estas últimas independientemente de su tamaño y del sector económico o industrial al que pertenezcan. Debe entenderse, desde el principio, que sin un genuino liderazgo, compromiso y visión de los niveles más altos de gestión (dueños, directores, etc.) no es posible innovar mediante acciones de RSE.

Por ello, como objetivo secundario, se pretende que esta tesis sirva como material de divulgación y referencia tanto para lectores no especializados como para los que cuentan con mejor información, procurándose un equilibrio entre el rigor académico y la práctica a fin de que sea útil en los negocios; por ello su relativa extensión.

La metodología utilizada es la de una investigación documental mixta, complementada con un par de comunicaciones personales que tuvieron lugar con dos empresarios mexicanos. El primero de ellos, Eloy Rodríguez Alfonsín, ex-director de la firma consultora especializada ACCSE, líder en el tema de RSE en México, valoró positivamente la viabilidad del modelo de negocio descrito en esta tesis. El segundo, Gustavo Pérez Berlanga, director de responsabilidad social de la cadena restaurantera Toks, aportó información más detallada de su exitoso caso de negocio, donde se ha formalizado e integrado la RSE en la estrategia del negocio principal, lo que ha impulsado varias innovaciones que se empiezan a replicar dentro de otras cadenas restauranteras en México.

En el primer capítulo se aborda el concepto de la innovación, que es muy amplio. Restringirlo al enfoque predominantemente económico y tecnológico puede limitar la visión, la creatividad y las posibilidades de coadyuvar a resolver problemas en los ámbitos sociales y medioambientales. Se adopta entonces un enfoque alternativo al tradicional estudio de la innovación que privilegia el beneficio económico; este enfoque alternativo consiste en un enfoque sistémico y más holístico que permite encontrar las bases u orígenes de tres de los componentes del modelo genérico de negocios socialmente responsable e innovador (MGNSRI), que resultaron ser: 1. Espíritu emprendedor y liderazgo, 2. Aprendizaje para el desarrollo de capacidades, recursos, competencias esenciales y estrategias; 3. Estructuras de los vínculos. A continuación se exponen de forma breve algunas nociones básicas de la RSE, sus distintas interpretaciones y los grupos de teorías que tratan de responder a las particulares necesidades de las empresas y sus circunstancias en las diferentes épocas, advirtiendo que en las más recientes se advierte que contemplan oportunidades para hacer surgir innovaciones. Al final del primer capítulo se mencionan algunas de las principales críticas hechas a la RSE, y una reflexión sobre las mismas.

En el segundo capítulo se muestra que aunque todavía no se tienen evidencias teóricas y empíricas contundentes, que de forma suficientemente clara expliquen un incremento del desempeño financiero y de innovaciones de forma directa debido a estrategias de RSE, sí existen muchos más trabajos de estudiosos del tema intentando explicar esta relación de causa-efecto en este sentido, en contraste con lo que algunos consideran: “que son las empresas innovadoras las que tienden a incorporar estrategias de RSE”, es decir, que la RSE es el efecto y no la causa. De cualquier forma, esta relación causal no debe tomarse de manera rigurosa, sino más bien como una correlación que se da entre los dos aspectos, siendo uno de ellos un factor facilitador del otro.

En el tercer capítulo se presenta una breve revisión de algunos casos específicos de colaboración internacional. Los primeros casos provienen de los países nórdicos, en los que de manera planificada se han incorporado estrategias de responsabilidad social en empresas para orientar e impulsar innovaciones productivas; los segundos casos se refieren a importantes organismos de presencia mundial como la CEPAL, que pretenden impulsar la competitividad y la innovación mediante la promoción de cambios en las PYMES y MIPYMES de América Latina y el Caribe basados en prácticas de la RSE de forma estratégica adaptadas a esta región de América, para lo cual ofrecen las herramientas y asesorías metodológicas necesarias. En los últimos casos se muestran las iniciativas y propuestas de la estrategia de desarrollo de la OECD, que sugieren crear políticas públicas para impulsar nuevas formas o tipos de innovación, donde se muestra que un ejemplo para lograrlo puede ser mediante la RSE como complemento de la capacidad gubernamental.

En el cuarto y último capítulo, con base en lo desarrollado en las secciones previas, brevemente se expone de dónde surge la propuesta de cada componente del modelo MGNSRI surgido de este trabajo, haciendo referencias a los anteriores capítulos y a la herramienta metodológica presentada en el tercero. Se muestra así la aplicación práctica y validez del MGNSRI al ser utilizado para revisar el caso de negocio de la cadena de restaurantes Toks, con lo que no sólo se da respuesta teórica a la pregunta de investigación, sino que incluso se la ejemplifica en la práctica con este caso específico de negocio.

Finalmente se presentan las conclusiones y propuestas a futuro; entre las principales está el que la RSE formalizada e integrada estratégicamente puede ser un catalizador para la Innovación y conformar con ésta un tándem de excelencia, a pesar de que aún existen muchos aspectos por ser analizados, confirmados y por descubrirse, para entender y conocer de forma más precisa, predecible y por tanto repetible, los mecanismos que la propician. Por ello, una de las propuestas a futuro es divulgar más estas iniciativas y proponerlas como alternativas a la altura de políticas públicas para contribuir al desarrollo empresarial sostenible en México, como afortunadamente ya lo viene haciendo la revista Ganar-Ganar, especializada en Responsabilidad Social Corporativa (o Empresarial), que cumple 12 años de existencia en nuestro país (Ganar-Ganar, 2015).

La estructura y secuencia de las etapas de desarrollo de la argumentación de esta tesis se ilustra en el diagrama siguiente, que empieza en la base de la pirámide y culmina en su cúspide.

MAPA CONCEPTUAL DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS.



CAPÍTULO 1. ASPECTOS RELEVANTES DE LA INNOVACIÓN Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).

El propósito de este capítulo como marco teórico, es mostrar que el concepto de la innovación es amplio, por lo que restringirlo al enfoque predominantemente económico y tecnológico, puede limitar la visión, la creatividad y las posibilidades de coadyuvar a encontrar soluciones a los problemas en las dimensiones sociales y medioambientales.

Por ello, al revisar el estudio tradicional de la innovación desde sus principales motores, sistemas de innovación y sus mismos orígenes históricos con una perspectiva más abierta y receptiva, es posible vislumbrar elementos esenciales para innovar tanto en su forma convencional como mediante nuevos paradigmas en la actual era del conocimiento. Surge así la oportunidad de discutir conceptos y propuestas novedosas de la actividad innovadora, que han comenzado a emerger aproximadamente desde mediados de la primera década de este siglo XXI (a partir del 2005).

Adicionalmente, se exponen brevemente las más importantes nociones básicas de la RSE y sus distintas interpretaciones, que se observa son acordes con los paradigmas dominantes de sus respectivas etapas, lo que en cierta forma puede apreciarse como una actividad innovadora no sólo de las teorías que pretenden explicar la RSE, sino también de las bases de sus distintas prácticas para responder a las particulares necesidades de las empresas y de las cuales se advierte que implican oportunidades para hacer surgir innovaciones.

Esta interesante posibilidad es digna de ser planteada y explorada para procurar reproducirla cada vez más de forma sistemática, es decir con miras a generar innovaciones, aprovechando los avances y experiencia del estudio de la innovación, en sinergia con la puesta en práctica de alguna de las teorías de la RSE como las de “estrategias para lograr ventajas competitivas en el largo plazo” y/o la de “gestión de los grupos de interés” (ambas indicadas en este capítulo), que tienen la ventaja adicional de beneficiar también a la sociedad y cuidar el medioambiente, en busca de un desarrollo sostenible.

1.1. Noción de la Innovación y su actual importancia.

Etimológicamente la palabra “innovación” proviene del latín “innovatio” que significa “acción y efecto de crear algo nuevo” (dechile.net, s.f.). El diccionario de la Real Academia Española (Real Academia Española, s.f.) define la “innovación” según dos grandes acepciones:

- a) “Acción y efecto de innovar, o bien, como mudar o alterar algo introduciendo novedades”.
- b) “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”.

Para la primera acepción, desde una perspectiva antropológica se podría afirmar que la innovación es inherente a la condición humana y por tanto como indica Fagerberg (2005) la innovación no es un fenómeno nuevo, lo que implica que la innovación está próxima a los conceptos de desarrollo, crecimiento, bienestar personal y social.

La segunda acepción tiene un enfoque predominantemente económico, afín al concepto analizado por el manual de Oslo (OECD, 2005) donde:

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto -bien o servicio-, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD, 2005:56).

La tercera edición del manual de Oslo (OECD, 2005), es una especie de manual en transición hacia una economía basada en el conocimiento, más inclusiva y visionaria, pues reconoce que la naturaleza y el contexto de la innovación evoluciona, por lo que fue esencial mejorar la medida de la innovación, sabiendo que la producción, la explotación y la difusión del conocimiento son indispensables para el crecimiento económico, para el desarrollo y para el bienestar de las naciones.

El concepto de “Innovación Tecnológica de Producto y de Proceso” de la edición de 1992 del manual de Oslo, no reflejaba de forma adecuada gran parte de la innovación en el sector servicios de la edición de 1997, por lo que se decidió tratar e incorporar el tema de la innovación no tecnológica en la tercera edición de este manual (OECD, 2005:5), hasta ahora la más reciente.

Sería benéfico que en la cuarta edición del manual de Oslo se incorporaran los nuevos conceptos de la innovación considerando no sólo el enfoque tradicional, sino también el social y el medioambiental. Es decir, vincularla al tema del desarrollo sostenible “que pretende satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad y los recursos naturales de las generaciones futuras frente a sus propias necesidades” (ISO, 2010:11).

Así, no sólo por su significado sino por la importancia y actualidad del tema, no es difícil aceptar lo propuesto por Godin (2008) en cuanto a que la innovación está en todas partes y es referida en la literatura científico-técnica, en las ciencias sociales, la administración, la economía e incluso en las humanidades y en las artes, por lo que en pocas palabras, la innovación se ha convertido en el emblema de la sociedad moderna, en una especie de panacea para la solución de muchos problemas, y un fenómeno a estudiar.

Desde un enfoque tradicional, autores como De la Torre y Maruri (2011) argumentan de forma sintética que la innovación importa porque de su desarrollo depende la economía de los países, la supervivencia y crecimiento de las empresas; a lo que habría que agregar en este sentido, el mejor posicionamiento y remuneración de los trabajadores del conocimiento y el éxito de los emprendedores tanto dentro de las mismas empresas como de forma independiente o externa, ya que muchas notables innovaciones son realizadas por emprendedores individuales.

En resumen, la innovación importa debido a que de ella dependen las macro, meso y microeconomías, así como también (recientemente se comienza a reconocer cada vez con mayor fuerza), la solución de problemas sociales y medioambientales, reflejándose en nuevos tipos y formas de innovar de modo más integral.

1.2. Principales Motores y Sistemas tradicionales de la Innovación.

De la Torre y Maruri (2011) proponen que son tres las categorías de los principales motores de la innovación de acuerdo con su naturaleza: Conocimiento, Negocio y Normativos, ubicando al motor de las técnicas-para-desarrollar-la-creatividad como el del “pensamiento lateral o paralelo”¹ en el grupo del Conocimiento.

Estos autores indican que el pensamiento lateral es clave para cambiar de contexto, de escenario o de paradigma, ya que mientras el pensamiento analítico o vertical omite el escenario y se centra en resolver, el pensamiento lateral se preocupa y ocupa en encontrar también el entorno adecuado antes de lanzarse a la solución, intentando concientizarse en los supuestos, planteando enfoques no mecánicos o automatizados y no convencionales, profundizando en la trascendencia y en la implicación de la información descrita o explícita, así como también de la información implícita (De la Torre y Maruri, 2011).

Por lo anterior, en esta investigación se considera que el motor de innovación de las técnicas-para-desarrollar-la-creatividad es transversal a las tres categorías, como se ilustra en la Tabla 1.1, puesto que a partir del conocimiento transmitido por cualquiera de los otros motores de las tres categorías, se proporcionan bases para la creatividad, la imaginación y para el surgimiento de nuevas ideas que puedan conducir a innovaciones.

Tabla 1.1. Principales *drivers* o motores tradicionales de la innovación.

MOTORES DE CONOCIMIENTO	MOTORES DE NEGOCIO	MOTORES NORMATIVOS
Educación y habilidades	Espíritu Empresarial y Emprendimiento	Regulación
Investigación y Desarrollo	Diseño	Propiedad intelectual
Ciencia	Transferencia y aplicación.	Contratación pública
Tecnología	Financiamiento	
Técnicas para desarrollar la creatividad, como por ejemplo el “pensamiento lateral o paralelo”.		

Fuente: Elaboración propia con base a De la torre y Maruri (2011)

¹ El “pensamiento lateral” o “pensamiento paralelo” es un término creado por Edward de Bono en la década de 1970, para describir un conjunto de enfoques y técnicas diseñadas (los seis sombreros o formas distintas para pensar) para encontrar radicalmente nuevos enfoques a los problemas o para abordarlos lateralmente en vez de frontalmente (Sloan, 2006).

En un nivel macro e histórico, el concepto de la Triple Hélice según la Universidad de Stanford (Stanford University, s.f.) fue propuesto en la década de 1990 por Etzkowitz (1993) y Etzkowitz y Leydesdorff (1995) abarcando elementos de las obras precursoras por Lowe (1982) y Sabato y Mackenzi (1982) [citados en Stanford University (s.f.)], para referirse a las relaciones entre Gobierno-Industria-Universidad y para interpretar la transición de una diada entre Gobierno-Industria proveniente de la sociedad industrial, hacia una creciente relación triádica entre Gobierno-Industria-Universidad en la Sociedad del Conocimiento.

La tesis de la Triple Hélice según la Stanford University (s.f.), es que el potencial para la innovación y el desarrollo económico en una sociedad del conocimiento reside en asignar un rol más prominente a la Universidad y en la hibridación de los elementos de ésta, del gobierno y de la industria para generar nuevos formatos institucionales y sociales para la producción, la transferencia y la aplicación del conocimiento, abarcando no sólo el concepto de la “destrucción creativa” como una natural dinámica de innovación propuesta por Schumpeter (Schumpeter, 1944), sino también como la renovación creativa que surge dentro de cada una de las tres “esferas institucionales” del Gobierno-Industria-Universidad, así como en sus intersecciones.

Más recientemente, de acuerdo con la Universidad de Stanford (s.f.), se introdujo el concepto de los “Sistemas de Innovación de Triple Hélice” (SITH) como un marco analítico que sintetiza las principales características de las interacciones de la Triple Hélice en un formato de 'sistema de innovación', que se define de acuerdo con la teoría de sistemas como un conjunto de Componentes, Relaciones y Funciones con características, como a continuación se indican (Stanford University, s.f.):

Entre los Componentes de los SITH se distinguen los siguientes:

- A. La Investigación y Desarrollo (I+D) y los innovadores no pertenecientes a la I+D.
- B. Innovadores individuales (emprendedores) e institucionales.

Las Relaciones entre los Componentes se sintetizan en cinco tipos principales:

1. Transferencia de Tecnología.
2. Moderación de conflictos y la colaboración.
3. Liderazgo colaborativo.
4. Sustitución.
5. Redes.

Las Funciones de los SITH son las de:

1. Generación de conocimiento.
2. Generación de innovación
3. Difusión y de uso.

Estas Funciones se realizan a través de un conjunto de actividades en los espacios del conocimiento, de la innovación y del consenso.

Así, de acuerdo con la Universidad de Stanford (s.f.), esta perspectiva de los SITH ofrece un marco explícito para la interacción sistémica entre los actores de la triple hélice que anteriormente no fueron considerados y también ofrece una visión de grano más fino de la circulación de los flujos de conocimiento y recursos dentro y entre los espacios de los Componentes, Relaciones y Funciones, ayudando a identificar bloqueos o huecos existentes. Por ello, desde la perspectiva de los sistemas de triple hélice, la consolidación de los espacios y las interacciones no lineales pueden generar nuevas combinaciones de conocimientos y recursos que hacen posible avanzar en la teoría y la práctica de la innovación.

Podrá entonces percibirse en esto una forma subyacente de pensamiento lateral o alternativo que contribuyó a cambiar de contexto, de escenario o de paradigma, originando una renovación creativa al incorporar nuevos actores y considerar sus respectivas relaciones e interacciones en redes colaborativas, aumentando la circulación de los flujos de conocimientos tácitos y explícitos de forma sistémica, y con todo ello incrementando las posibilidades para innovar en cualquier esfera, incluyendo las no consideradas anteriormente.

Con los argumentos de esta sección, es posible advertir que la idea central de este trabajo de tesis es la sugerencia de un enfoque alternativo al tradicional que privilegia el beneficio económico, por aquellos donde desde un enfoque sistémico (pero creativo, paralelo y posiblemente innovador), apoyado por estos Motores y Sistemas tradicionales de innovación, se procure también en el mediano y largo plazo el desarrollo de la sociedad y el cuidado del medioambiente.

1.3. Condiciones para fomentar la Innovación: Espíritu Emprendedor y Liderazgo.

A Schumpeter se le considera como el primer economista en destacar la importancia de la innovación y de la tecnología en el crecimiento económico (De la Torre y Maruri, 2011:34).

De acuerdo con Pérez y Merritt (2011) una de las características más distintivas de los innovadores y/o emprendedores señalada por Schumpeter es su liderazgo, el cual origina un desequilibrio dinámico al identificar nuevas oportunidades e intentar nuevas combinaciones de insumos, procesos o esfuerzos, alterando los medios de producción, lo que finalmente se vincula también con la innovación en general. Por lo que se deduce que el emprendedor es el verdadero catalizador del proceso de innovación.

Según el manual de Oslo, Schumpeter afirmaba que el desarrollo económico está movido por la innovación mediante un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas (OECD, 2005:37), concibiéndolo como un proceso de “destrucción creativa”. Por tanto, en este proceso dinámico no se debería perder de vista que es el liderazgo de los emprendedores lo que da origen a las innovaciones y éstas al desarrollo económico, lo que

implica que también son los emprendedores los que crean e impulsan las nuevas tecnologías.

En consecuencia, como advierte Müller (2013), Schumpeter consideró a las innovaciones como un fenómeno muy amplio que se mueve mucho más allá del ámbito de las tecnologías o los cambios tecnológicos.

En un nivel mayor de detalle poco mencionado, Schumpeter apuntaba al espíritu emprendedor o “*Unternemergeist*” como la fuerza determinante de la economía, que en un principio argumentó era personificada por los emprendedores individuales, para después decir que eran las empresas líderes en investigación (Russell-Walling, 2014).

Esto último puede ser interpretado como el reconocimiento de una secuencia con origen en una voluntad o deseo ferviente del emprendedor, que lo impulsa a ser la causa del cambio y la figura central del proceso de destrucción creativa, donde la pasión, la disposición y la habilidad para crear, implementar y comercializar nuevas ideas e invenciones mediante innovaciones exitosas son los atributos que confieren al emprendedor la extraordinaria personalidad que lo hace parte de una clase de élite, finalizando la secuencia en las empresas que han incorporado a estos emprendedores, o bien que han asimilado el *Unternemergeist*, en un nuevo entorno competitivo entre organizaciones más que entre personas.

Es por tanto factible también argumentar, como lo hace Weis (2015), que la creatividad humana, su ingenio y la motivación son los elementos centrales del cambio, combinados con la pasión, la capacidad y la voluntad de aprender para encontrar, localizar y/o visualizar oportunidades y darles seguimiento; entonces la secuencia de resultados a lo largo de la línea del tiempo puede ser vista como la culminación de un proceso de aprendizaje, por supuesto incluyendo la posibilidad de errores y equivocaciones, que también sirven de valiosas fuentes de conocimiento y aprendizaje.

1.4. Aprendizaje como base para el desarrollo de capacidades, recursos, competencias esenciales y estrategias.

Parte del proceso de aprendizaje y madurez organizacional está determinado por la estrategia, conceptualizada como un ejercicio intelectual documentado en un plan que es traducido, ejecutado, guiado y medido por resultados tangibles en un determinado tiempo y circunstancias, donde intervienen principalmente personas clave por su especialización y/o por su compromiso, así como otros recursos (Drucker y Maciariello, 2006).

Oliver (2013) señala que en la literatura sobre estrategias y capacidades se observa una relación sinérgica entre ellas, formando un tándem que define el tipo de actividades de innovación de las empresas, quedando la estrategia definida a partir de las capacidades de la firma.

Oliver (2013) también advierte que dentro del marco de la teoría económica evolucionista, el concepto de capacidades adquiere diversas dimensiones, identificándose cuatro categorías con base en los siguientes conjuntos de recursos tangibles e intangibles:

1. Tecnológicos (capacidades tecnológicas).
2. Estructurales y Organizativos (capacidades organizacionales).
3. Articuladores del cambio (capacidades dinámicas).
4. Transferidos de un área a otra de la empresa o desde afuera de ella (capacidad de absorción).

Estas capacidades de acuerdo con Oliver (2013), a su vez pueden ser consideradas como procesos o rutinas organizacionales que al ser plenamente dominadas son eficientes y eficaces, brindando liderazgo a la organización, siempre que cumplan con las siguientes características:

1. Estar orientadas hacia las necesidades de los usuarios o consumidores.
2. Ser únicas y por tanto distintivas y difíciles de replicar por la competencia.
3. Tendientes a reducir costos de transacción.
4. Ser guiadas por un sentido cooperativo y de aprendizaje.

Así, estas categorías de capacidades, al ser plenamente dominadas e integradas en procesos o rutinas organizacionales, adquieren características estrechamente relacionadas con las Competencias Esenciales (CE) mencionadas por Prahalad y Hamel (1990:81), argumentando que éstas son el aprendizaje colectivo en la organización, particularmente en la forma de coordinar las diversas habilidades de producción y de integrar múltiples corrientes o tipos de tecnologías; todo esto articulado por las habilidades gerenciales en toda la empresa, lo que en su conjunto proporciona las verdaderas fuentes de ventajas competitivas de acuerdo con Prahalad y Hamel (1990).

En consecuencia, como agregan Prahalad y Hamel (1990), las CE son la comunicación, la participación y el profundo compromiso de trabajar a través de las fronteras organizacionales, involucrando a las personas en varios niveles y en todas las funciones. Por ello las CE no disminuyen por su uso; al contrario, mejoran a medida que se aplican y se comparten, siendo entonces el pegamento que une los negocios existentes y también el motor del desarrollo de nuevos negocios.

Se apreciará entonces que toda empresa debería estar consciente de las CE y tratar de identificarlas y cultivarlas para innovar y ser exitosa. De tal forma Hamel y Prahalad (1990:83) proponen las siguientes tres características en que deben basarse las pruebas para identificar las CE de las empresas:

1. Ofrecen potencial acceso a una amplia variedad de mercados.
2. Contribuyen significativamente a los beneficios percibidos por el cliente en el producto final.
3. Son difíciles de imitar por la competencia.

De esta forma las CE son diferentes para toda organización, como una personalidad que debe procurarse construir para aumentar el potencial innovador. Para este propósito Drucker y Maciariello (2006) plantean que una empresa tiene como función básica la de

innovar para comercializar sistemáticamente mediante la supervisión y gestión de las siguientes siete fuentes de oportunidad, de las cuales las cuatro primeras ocurren dentro de las organizaciones y las tres últimas fuera de ellas:

1. Lo inesperado (sea el éxito o el fracaso).
2. La incongruencia (entre la realidad y el cómo podría o debería ser).
3. Las necesidades de los procesos (implementarlos, mejorarlos o cambiarlos).
4. Los cambios en la estructura de la industria o el mercado (que toman por sorpresa).
5. Los cambios demográficos.
6. Los cambios en la percepción, humor y significado.
7. Los nuevos conocimientos tanto científicos como no científicos.

Es de suponer que estas fuentes puedan traslaparse y dar origen a nuevas combinaciones, pero constituyen un buen auxiliar de referencia debido a que se van fortaleciendo las capacidades existentes, los procesos, rutinas y en general se construye nuevo conocimiento por las interacciones al interior de la empresa y en el exterior de ella al conocer las necesidades y expectativas de clientes, así como las circunstancias del entorno y de la época.

En este aprendizaje se potencializan las innovaciones, descubriendo oportunidades y necesidades aun no satisfechas o poco exploradas y vislumbrando como sistema lo que para otros son elementos separados.

1.5. Actividades innovadoras, dependientes de la diversidad y estructura de los vínculos.

En la tercera edición del manual de Oslo se amplió el campo conceptual de la innovación, incluyendo dos nuevos tipos: la innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa, señalando que “no hay duda de que estos dos conceptos tienen un carácter experimental, aunque ya han sido ensayados en varios países de la OCDE con resultados prometedores” (OECD, 2005:5).

Al parecer, este “carácter experimental” fue abordado con otra novedad de la tercera edición del manual de Oslo, que trata la dimensión sistémica de la innovación, introduciendo todo un capítulo referente a los vínculos del proceso de innovación.

Se determina entonces que las actividades innovadoras de las empresas dependen en parte de la diversidad y estructura de sus vínculos con fuentes pasivas, activas, internas y externas de:

- a) Información.
- b) Conocimiento.
- c) Tecnologías.
- d) Prácticas empresariales.
- e) Recursos humanos y financieros.

Estos vínculos pueden estar relacionados con cualquiera de los cuatro tipos de innovación (producto, proceso, mercadotecnia y organización), o bien con sus combinaciones.

Algunas de las características de los vínculos señaladas por el manual de Oslo en su tercera edición son:

1. Los vínculos suelen depender de la naturaleza de la empresa y de su mercado.
2. Cada vínculo relaciona a la empresa innovadora con otros agentes del sistema de innovación lo cual contribuye a entender estos sistemas de innovación.
3. Las características de la información y/o conocimiento obtenido, están básicamente determinadas por el grado de interacción con el vínculo; así un vínculo con flujo de información en un solo sentido y poco interactivo, como la lectura de publicaciones o la investigación en las bases de datos de patentes, solo permite obtener información catalogada; a diferencia de un vínculo altamente iterativo e interactivo como podría ser el de compartir intereses con colegas o proveedores, el cual proporcionará tanto información explícita como tácita o implícita, lo cual puede acelerar el aprendizaje y la solución de problemas.
4. Los vínculos extremadamente complejos, pueden constituir un riesgo a la propiedad intelectual. Por lo que en estos casos deberían mediar otros instrumentos para evitarlos, vigilarlos o gestionarlos cuidadosamente.
5. Las normas, los valores y la confianza pueden tener un impacto considerable tanto para el funcionamiento de las relaciones exteriores de las empresas como al interior de ellas, así como para el intercambio del conocimiento, lo que implica que la colaboración o construcción de un “capital social o red de capital intelectual” puede constituir un elemento crucial de las estrategias de innovación de una empresa.

Es interesante observar que estos vínculos dan pauta a una apertura mayor de consideraciones y conceptos más recientes sobre la innovación.

1.6. Innovación abierta y organizaciones ambidextras. Hacia un natural cambio de paradigma.

A inicios del siglo XXI surge el modelo de “innovación abierta” (Chesbrough, 2003), describiéndose como aquella donde la empresa comercializa tanto sus propias ideas como las ideas o innovaciones desarrolladas por otras empresas, en una forma bidireccional.

El surgimiento de la innovación abierta y su éxito sobre el modelo de innovación cerrada en los EUA, según Chesbrough (2003), se puede explicar principalmente debido a dos factores:

- El dramático incremento en el número y movilidad de los trabajadores del conocimiento, lo que incrementa la dificultad de las empresas para controlar sus ideas protegidas (esto supone una falla o debilidad en o debido a los instrumentos de propiedad intelectual/industrial y/o las políticas relacionadas) y la experiencia

adquirida por su personal, es decir la dificultad para controlar el conocimiento tácito o implícito.

- La creciente disponibilidad del capital de riesgo privado, que financia los emprendimientos provenientes de los silos o torres aisladas de los laboratorios de investigación de las empresas, es decir derivados de las derramas de conocimientos o “*spill overs*” que no fueron aprovechadas en tiempo y forma.

En ambos factores subyace la idea de que dada la abundancia de conocimientos, estos deben ser utilizados con celeridad para proporcionar valor a la empresa que los creó, de lo contrario están en alto riesgo de perderse o desaprovecharse.

Sin embargo, para superar la barrera de entrada a los competidores, determinada por el valioso activo estratégico de los desarrollos de la I+D interna de las grandes empresas, (generalmente de aquellas pertenecientes a las industrias y manufacturas de alta tecnología), y hacer realidad la innovación abierta, es indispensable contar con el o los modelos de negocio que la habiliten y que establezcan de forma sólida los vínculos 1 al 4 anteriormente señalados en la sección 1.5, como fuente conjunta para la creación y captura de valor.

Así, la innovación abierta es un concepto que según el mismo Chesbrough (2007) no es ya más, tan solo, tecnología, sino incluso un modelo de negocios que a menudo vence las mejores ideas o tecnologías, proponiendo por tanto un constructo entre definición y marco de trabajo de un modelo de negocio, dividido en etapas que van de lo básico a lo avanzado para aprovechar y desarrollar el potencial (capacidades y recursos Sec. 1.4) de las empresas u organizaciones.

Estas aportaciones de Chesbrough ponen en relieve la evolución del concepto de innovación como “modelo de negocio y como innovación organizacional articulada por la propuesta de valor” (incluyendo sus cadenas productivas y redes de colaboración) del negocio hacia su segmento de mercado y clientes, los mecanismos de recompensa, las estrategias y el liderazgo.

Alice Lam afirma que la capacidad de una organización para innovar es una condición necesaria, sin la cual no sería posible utilizar eficazmente los recursos inventivos y las nuevas tecnologías existentes, pero que también de forma inversa existe tal condición, es decir, que “la introducción de una nueva tecnología coloca casi siempre a las organizaciones ante un complejo entramado de oportunidades y desafíos que generan cambios en las prácticas de gestión y favorecen la aparición de nuevas formas organizacionales” (Lam, 2010:163).

Lam (2005) incursiona en una idea de sostenibilidad que consiste en “el equilibrio que debe generarse entre la estabilidad y explotación frente a la exploración y adaptación de las estructuras organizacionales, procesos y capacidades para garantizar su viabilidad presente y futura”, es decir, debido a una necesidad pero también a una aparente gran dificultad o paradoja por hacer frente a estos retos de las organizaciones, designando esto como “la noción de organización ambidextra”, sin señalar explícitamente otros grandes retos que ya desde tiempo atrás se han estado advirtiendo, como las recurrentes crisis económicas, desempleo, contaminación, cambio climático, etc.

La noción paradójica de la organización ambidextra, según Lam (2010), se apoya en que, en el pasado, los argumentos de teóricos de la organización afirmaban que las estructuras, los procesos y las prácticas para asegurar la estabilidad eran en gran medida incompatibles con los requeridos para asumir riesgos generadores de innovaciones en el largo plazo, concluyendo que aún no se han estudiado las condiciones necesarias para asegurar el éxito, por lo que el reto asociado con la gestión de la aparente paradoja entre estabilidad y cambio sigue constituyendo una tarea formidable para muchas organizaciones (Lam, 2010:174).

A la luz de otros tipos de innovaciones, derivados de la necesidad y de criterios más amplios e incluyentes del estudio de la innovación y de su evolución, es posible considerar alternativas viables, para crear simultáneamente tanto organizaciones ambidextras que aseguren su permanencia exitosa en el largo plazo, como planteamientos que aporten nuevos valores para solucionar problemas globales, donde este tipo de organizaciones ambidextras desempeñen un rol destacado.

1.7. Introducción al estudio de la RSE.

De acuerdo con Preuss (2013:579), la RSE puede considerarse como una filosofía, con su correspondiente grupo de herramientas, según la cual una empresa reconoce, acepta y gestiona sus responsabilidades para con un grupo de interesados o grupos de interés (*stakeholders*, por su terminología en inglés), [que no son solo aquellos que le proveen de capital, con los que tiene la responsabilidad básica e inmediata de hacer dinero y/o generar beneficios, sino que va más allá de los propietarios, accionistas, inversores o acreedores de la empresa] y toma en cuenta los impactos sobre la sociedad. Entre esos otros agentes sociales interesados se suele incluir a los consumidores, empleados, la comunidad social en general, el gobierno e incluso el entorno natural o medio ambiente.

El concepto de RSE aplica a las organizaciones de todos los tamaños, pero las discusiones tienden a centrarse en las grandes organizaciones, debido principalmente a que el impacto de éstas es de grandes proporciones en aspectos económicos, sociales y naturales o medioambientales. Como es bien sabido, con el poder viene la responsabilidad, aunque no siempre esto es entendido por todos.

Keitnert (2008) sugiere que para comprender mejor la teoría y práctica de la RSE es necesario primero tratar su desarrollo y evolución, lo cual está estrechamente ligado con la historia y el cambio social del siglo XX.

Votaw (1973) [citado por Carroll (1999)] expresó su preocupación respecto a que el término de RSE es tan amplio que aunque siempre significa algo para alguien, no siempre es lo mismo para todos, por lo que es interpretado y aplicado de distintas formas: como una responsabilidad legal, como un comportamiento socialmente responsable en un sentido ético, como una forma de actuar que tiene consecuencias, como hacer contribuciones de caridad, de conciencia social, como un sinónimo de legitimidad en un contexto de pertenencia, o como un deber fiduciario por parte de los ciudadanos sobre los empresarios para imponerles altos estándares de comportamiento.

Como también lo reconocen Okpara e Idowu (2013:3), el concepto de RSE ha sido durante muchos años objeto de debate entre académicos y practicantes profesionales de todo el mundo; estos autores señalan que quizá por el mismo motivo los enfoques y estudios sobre la RSE se han desarrollado y evolucionado tanto en las comunidades de estudiosos como en las de practicantes o profesionales, resaltando cada una los aspectos que le tocan más de cerca o que mejor se ajustan a sus intereses. Por ejemplo, las comunidades académicas que trabajan en la RSE resaltan más los aspectos teóricos y ético-filosóficos del tema, en tanto que los practicantes profesionales se enfocan más en las consecuencias y los impactos tangibles o cuantificables.

Carroll (1999), en su análisis de la evolución de la construcción de conceptos y definiciones relacionados con la RSE, ubica sus inicios en la década de 1950. Su análisis abarca básicamente hasta los inicios de la década de 1990, y señala que la RSE es el concepto central bajo el cual emergen los nuevos marcos temáticos alternativos, dando origen a múltiples interpretaciones y vinculaciones con otras disciplinas o actividades. En este trabajo nos interesa particularmente su vinculación con la Innovación.

Todas estas interpretaciones en cierta forma parecen competir por reemplazar y/o actualizar la terminología y el amplio significado de la RSE, o bien complementar, especializar y en ocasiones adaptar mediante combinaciones (Keinert, 2008:38) sus enfoques para dar respuesta a las diversas y cambiantes necesidades y circunstancias de cada época y lugar. Así han surgido algunos términos, definiciones y teorías vinculados con el concepto de RSE que hasta la fecha se han mantenido vigentes y/o han renovado y ampliado sus alcances.

No sólo se observa que el estudio de la RSE se mantiene en constante cambio y evolución, sino que cabe la posibilidad de que surjan modalidades o versiones particulares al incorporar la RSE en una empresa, alineada con sus objetivos específicos de negocio en un contexto de sostenibilidad y generación de innovaciones.

La RSE (es decir, sus significados y prácticas) ha estado cambiando para adecuarse mejor a su tiempo y circunstancias en un mundo de rápidos cambios, y dado que ha permanecido y ha sido aceptada y adoptada por muchas empresas y por la sociedad durante ya varias décadas, se le podría considerar como en permanente estado de innovación, o innovación incremental constante, sobre todo recientemente, para conciliar los intereses económicos, sociales y medioambientales. Esto puede apreciarse siguiendo la evolución de algunos de los principales términos, teorías y conceptos vinculados con la RSE en un orden cronológico aproximado de aparición, tal como se muestra en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2. Principales conceptos vinculados con la RSE surgidos desde fines del siglo XIX.

Década	Concepto en español	Concepto en inglés / Referencia	Sinónimos en inglés
1800	Filantropía	/ Heald (1970) en Sitnikov (2013).	Industrial Paternalism.
1920	Administración, Tutela y Fideicomiso.	/ Heald (1970) en Sitnikov (2013), Bowen (1953) en Carroll (1999).	Public service, Stewardship, Trusteeship.
1930	Desempeño Social Corporativo	Corporate Social Performance / Carroll (1999).	Brand enhancement; Business decisions; Business goal; Long-term strategy; Vision and mission
1950	Responsabilidad Social Empresarial	Corporate Social Responsibility / Sitnikov (2013).	Social Responsibility of Business Man.
1960	Ciudadanía Corporativa	Corporate Citizenship / Carroll (1999) y Keinert (2008).	Corporate governance; Corporate Social Responsibility; Ethical investing; Social Responsibility; Socially Responsible Investment
1970	Capacidad de Respuesta Social Corporativa	Corporate Social Responsiveness/ Carroll (1999), Garriga y Melé (2004).	Corporate Response to Social Demands
1980	Ética Corporativa o de negocios	Business Ethics/Carroll (1999).	
	Teoría de los grupos de Interés	Stakeholder theory and management / Carroll (1999), Garriga y Melé (2004).	
1990	Gobierno Corporativo	Corporate Governance / Keinert (2008).	Code of conduct; Corporate: guidelines, principles, regulations, standards; Laws of governance, Socially Responsible Investment.
	Sostenibilidad Corporativa	Corporate Sustainability / Keinert (2008).	
2000	Innovación Social	Social Innovation / Hochgerner (2013)	
	Innovación Impulsada por la RSE	Corporate Social Responsibility Innovation Driven / Copenhagen Business School (2007).	
	Innovación Impulsada u Orientada por/hacia la Sostenibilidad	Sustainability Driven Oriented Innovation / Hansen y Grosse-Dunker (2013)	

Fuente: Elaboración propia.

1.8. La ética como principio de actividades de negocios y de gestión tecnológica.

Si bien la ética es un tema sobre el cual difieren grandemente las opiniones [comenzando porque se la puede considerar tradicionalmente como una rama de la filosofía, ya que tuvo sus orígenes en ésta], su desconocimiento y ausencia en el mundo de las organizaciones ha producido efectos negativos para todos. Como ya ha alcanzado una madurez que justifica ser considerada una disciplina por derecho propio (Varela, 2008), el propósito aquí es aprovechar su esencia y llevarla a la práctica en un planteamiento que pretende contribuir a la solución de muchos de los problemas contemporáneos. Para este fin se adoptan aquí las nociones de la ética pragmatista, según la cual lo bueno o lo malo se juzgan en atención a las consecuencias e implicaciones de los actos realizados.

Respecto a la utilidad, necesidad y rentabilidad de la ética, Navarro (2013) indica que actualmente las organizaciones con fines de lucro y el sector privado entienden el pragmatismo (utilidad) de aplicar criterios éticos a sus decisiones de negocio, por lo necesario que esto resulta para lograr una continuidad en el largo plazo. La crisis internacional por la que atraviesa la humanidad, que en buena parte se ha producido por el desbordamiento de la codicia de los que más tienen y la corrupción generalizada, confirma esta convicción, por lo que hoy un comportamiento ético es considerado como más rentable que nunca y su ausencia nos cobra factura a todos en la forma de aumentos de costos de servicios básicos (salud, educación, etc.) y destrucción de la ecología.

La ética y otros principios como la confianza, integridad, confidencialidad, discreción, ecuanimidad, imparcialidad y objetividad, están referidos en las directrices para la auditoría de la norma tecnológica Mexicana NMX-GT-005-IMNC-2008, explícitamente indicando que la adhesión a los principios comúnmente aceptados es un requisito previo a toda auditoría para asegurar que tanto los diferentes auditores como el mismo proceso de auditoría trabajen independientemente para llegar a las mismas conclusiones en circunstancias similares (IMNC, 2008:4).

Así, estos principios son parte de un sistema de aseguramiento de resultados medibles y cuantificables basados en la evidencia y, por tanto, de un nivel de fiabilidad esperado, reproducible e incluso que cuentan con un mínimo aceptable de calidad, como se señala de facto para las Normas Mexicanas (NMX) de aplicación voluntaria (Secretaría de Economía, s.f.).

No está por demás decir que la auditoría tecnológica es una importante herramienta para dar seguimiento y verificar la implementación eficaz de las políticas organizacionales de la gestión de la tecnología y de las actividades de evaluaciones de conformidad (IMNC, 2008:vii).

En la presentación del documento “Guía para Organizaciones Participantes en la XV edición del Premio Nacional de Tecnología e Innovación”, se indica que su misión se orienta a apoyar el desarrollo empresarial, así como el de otras organizaciones, mediante el

reconocimiento, promoción y estímulo de procesos exitosos de gestión de tecnología e innovación.

Por lo tanto, siendo la ética un componente esencial de la auditoría tecnológica, y ésta última una herramienta para el seguimiento y verificación de la implementación eficaz de políticas organizacionales de gestión de la tecnología, podría considerarse a la ética como un elemento nuclear en la misión del Premio Nacional de Tecnología e Innovación (PNTi) y componente básico de responsabilidad social.

Esta idea se respalda en el tercero de los cinco objetivos del PNTi al señalar necesario promover que las organizaciones utilicen la tecnología para ser más competitivas, pero “generando un mayor valor agregado de forma socialmente responsable” (FPNT, 2013).

Entonces el “mayor valor agregado de forma socialmente responsable”, es adicional al financiero, pues solicita que en el reporte en extenso que deben entregar las empresas participantes en el PNTi en el inciso “F. Impactos de la Gestión de Tecnología” se mencionen además de los indicadores y resultados financieros, “otros resultados” que describan los indicadores utilizados para medir resultados o impactos de la gestión tecnológica dentro y fuera de la organización, advirtiendo particularmente que es deseable contar con indicadores de responsabilidad social, como pudieran ser los de mejora competitiva, impacto ambiental, laboral y social, entre otros (FPNT, 2013:17).

En consecuencia, para cumplir con el tercer objetivo del PNTi debería ser necesario incorporar acciones, procedimientos y métricas, pero no solo como parte de “otros resultados deseables”, sino en cada una de las cinco funciones sustantivas del modelo referente al PNTi (Vigilar, Planear, Habilitar, Proteger, Implantar); de lo contrario, la generación de un mayor valor agregado de forma socialmente responsable será más un evento fortuito, aislado, poco controlable, menos predecible y visible, desaprovechando así una valiosa oportunidad de utilizar el modelo de forma más inclusiva e integral.

1.9. Una clasificación de las teorías de la RSE.

Una forma alternativa de conocer el vasto tema de la RSE es propuesta por Garriga y Melé (2004), quienes, al haber estudiado los distintos enfoques de otros reconocidos estudiosos de este tema, consideran una nueva área de oportunidad para crear una clasificación que tiene como punto de origen la hipótesis de que las teorías de RSE más relevantes y sus enfoques relacionados se centran en uno de los siguientes cuatro aspectos de la realidad de la interacción entre las empresas y la sociedad:

1. Económicos.
 - Considerando el medioambiente, sus recursos y la ganancia o beneficio económico.
2. Políticos.
 - Por su influencia hacia la consecución de objetivos.
3. Integración Social.
 - Por las demandas sociales.

4. Ética.

- Por incorporar o perseguir valores éticos.

A partir de esta hipótesis, Garriga y Melé (2004) proponen una clasificación de cuatro grupos de las principales teorías existentes: Instrumentales, Políticas, Integradoras y Éticas, las cuales corresponden respectivamente a los anteriores cuatro aspectos de la realidad de la interacción de los intereses de las empresas con su entorno (Tablas 1.3 a 1.6).

Tabla 1.3. Teorías Instrumentales de la RSE.

Enfoque de la Teoría	Tipo de Teoría, Estrategia y/o Concepto relacionado	Características
Maximización de valor para los accionistas.	Maximización de valor ya sea en el corto o en el largo plazo	Sin engaño o fraude, se debe hacer cualquier inversión en las demandas sociales, siempre que produzcan un aumento del valor de las acciones.
Estrategias para lograr ventajas competitivas o de beneficios en el largo plazo.	Inversiones sociales en un contexto competitivo.	Inversiones filantrópicas relacionadas con el negocio de las empresas para crear valor social mayor que el que pudiera generar el gobierno o donantes individuales.
	Estrategias con base en los recursos naturales de la empresa y sus capacidades dinámicas.	Recursos valiosos, raros, inimitables, capacidades y rutinas de la organización para aprovecharlos y combinarlos, considerando el desarrollo sostenible.
	Estrategias para la Base de la Pirámide Económica (BoP).	Propone un cambio de mentalidad y visión para convertir a los pobres en consumidores activos, <u>lo cual implica oportunidades para innovar radicalmente en las formas de hacer negocios.</u>
Mercadotecnia con causa.	Actividades altruistas empleadas como instrumento de comercialización.	Aumentar mediante la mercadotecnia: ventas e ingresos, relación con los clientes, reputación de honestidad, percepción de marca asociada con la ética, la RSE o el <u>cuidado del medio ambiente.</u>

Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé (2004).

Tabla 1.4. Teorías Políticas de la RSE.

Enfoque de la Teoría	Tipo de Teoría, Estrategia y/o Concepto relacionado	Características
Constitucionalismo Corporativo	Con base en la idea de que las empresas son esencialmente instituciones sociales de alto poder, tienen por tanto responsabilidades sociales.	Los límites del poder social corporativo provienen de las presiones de los diferentes <i>stakeholders</i> , por lo que en el largo plazo, los que no usen el poder de una manera responsable, tenderán a perderlo, porque otros grupos eventualmente intervendrán para asumir esas responsabilidades.
Teoría del contrato social integral.	Asume la existencia de un contrato social entre los negocios y la sociedad.	Ofrece un proceso para legitimar los contratos entre sistemas económicos, industrias, departamentos, etc., en el que los participantes acuerdan reglas básicas o “hiper-normas” que definen la base de la economía que sea aceptable para tales contratos.
Ciudadanía corporativa o del negocio.	La firma se entiende como algo parecido a un ciudadano con cierta participación en la comunidad.	Concepto con tres significados diferentes: 1) Una visión limitada, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social, o ciertas responsabilidades asumidas hacia la comunidad local. 2) Una visión equivalente a la RSE. 3) Una visión amplia, incluso en un contexto global, por la que las empresas entran en ayuda de la ciudadanía y del medioambiente, <u>cuando falla el gobierno en estos rubros.</u>

Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé (2004).

Tabla 1.5. Teorías Integradoras de la RSE.

Enfoque de la Teoría	Tipo de Teoría, Estrategia y/o Concepto relacionado	Características
Gestión de temas sociales.	Capacidad de respuesta corporativa y sus procesos que puedan repercutir significativamente a las cuestiones sociales y políticas.	<u>Gestión proactiva de problemas y riesgos</u> , mediante procesos sistemáticos por los que una corporación pueda identificar, evaluar, responder, anticipar y por tanto minimizar el impacto adverso de los cambios sociales, políticos y ambientales.
El Principio de Responsabilidad Pública.	Se toman como referencia para el desempeño social las leyes y procesos de <u>políticas públicas</u> existentes.	Surge como una alternativa a los enfoques de respuesta y de proceso, donde el término “público” tiene el propósito de ampliar el alcance y legitimidad, <u>por alinearse con las políticas públicas gubernamentales</u> .
Gestión de los Grupos de Interés.	Equilibrar los intereses de los grupos involucrados y/o de las personas que afectan o son afectados por las políticas y prácticas corporativas	Lograr el máximo nivel de dialogo y cooperación de los <i>stakeholders</i> , incorporando sus intereses, opiniones y demandas, con los objetivos de la corporación, <u>lo que implica crear estrategias más eficientes e innovadoras</u> .
Desempeño y/o Acción Social Empresarial.	Búsqueda de legitimidad y de procesos para dar respuestas adecuadas a las cuestiones sociales.	Básicamente es la puesta en acción de los tres anteriores enfoques o teorías, seleccionando los que obtengan mejor desempeño social.

Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé (2004)

Tabla 1.6. Teorías Éticas de la RSE.

Enfoque de la Teoría	Tipo de Teoría, Estrategia y/o Concepto relacionado	Características
Teoría Normativa de los grupos interesados o implicados (<i>stakeholders</i>).	Considera deberes fiduciarios hacia las partes interesadas de la empresa. Su aplicación requiere referencia a una teoría moral.	La actuación fiduciaria o hacia los grupos de interés y su valor intrínseco, presenta una perspectiva de la RSE aterrizada o centrada en teorías éticas.
Derechos Universales o Humanos.	Marcos basados en los derechos humanos, los derechos laborales y el respeto por el medio ambiente	Enfoques basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948 y en otras declaraciones internacionales de derechos humanos, laborales y de protección del medio ambiente. Como por ejemplo “El pacto mundial”, la certificación internacional SA8000 para la acreditación de la responsabilidad social, etc.
Desarrollo Sostenible	Dirigido a lograr el desarrollo humano teniendo en cuenta las generaciones presentes y futuras.	Concepto desarrollado con base en valores, por consenso mundial de las naciones participantes que <u>exige una relevante participación corporativa</u> , para un desarrollo integral, armónico e interdependiente de los aspectos económicos, sociales y ambientales, para hacerlo perdurable en el tiempo.
El beneficio común.	Orientada hacia el bien común de la sociedad	El bien común es un concepto clásico arraigado en la tradición aristotélica y en las escuelas medievales, desarrollado filosóficamente y asumido dentro del pensamiento social católico, como una referencia clave para la ética empresarial y su obligación de contribuir como mediador del bien común, ya que forma parte de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé (2004)

1.10. Aportes de las teorías de la RSE a la Innovación.

Tanto en el análisis o discusión como en las conclusiones de la investigación de Garriga y Melé (2004), se señala que existe un cierto traslape o vínculos entre los cuatro diferentes grupos de las principales teorías de la RSE (Tablas 1.3 a 1.6) debido a que no es posible, o es poco real o viable, aplicar un solo grupo de teorías sin considerar la influencia de los otros tres.

Por ejemplo, para el caso de las teorías instrumentales, suponiendo que una empresa pretenda llevar a la práctica la teoría de “Maximización de valor para los accionistas” (Tabla 1.3), por más que pretendan crear riqueza como única responsabilidad hacia los accionistas, no podrán hacerlo en el largo plazo sin pretender beneficiar también a la

sociedad, ya que en la medida en que lo hagan obtendrán también beneficios para sus accionistas y permanencia en los negocios, pues en caso contrario darán oportunidad a otros actores de ocupar su lugar en la preferencia de la sociedad, como se propone en una de las teorías políticas (el enfoque de la teoría del “Constitucionalismo Corporativo”, Tabla 1.4); esto mismo más recientemente también lo propone el movimiento llamado “Economía del Bien Común” (Felber, 2012), que se está extendiendo rápidamente por Europa y otras partes del mundo.

Es decir, que en la realidad cada teoría de RSE presenta las cuatro dimensiones de interacción entre las empresas y la sociedad (Ganancia económica, Desempeño o influencia política, Demanda social, Valores éticos), por lo que Garriga y Melé (2004) señalan necesario investigaciones adicionales para analizar estas cuatro dimensiones y sus conexiones con las teorías más relevantes, y considerar sus aportes y limitaciones; agregan que, sin embargo lo que parece un reto aún más difícil es el desarrollo de una nueva teoría que supere estas limitaciones ya que para tal propósito sería necesario un conocimiento exacto de la realidad y una sólida base ética.

Esto pone en evidencia la extrema dificultad y el quizá poco sensato propósito de crear una teoría única y homogénea de los diversos enfoques, interpretaciones y aplicaciones de la RSE tal como ocurre en la realidad.

Por tanto, aún no se cuenta con una teoría unificadora que pueda explicar con gran precisión las interdependencias de los factores económicos, políticos, sociales y éticos que intervienen en la RSE, lo cual permite casi una infinidad de posibles combinaciones, de las cuales quizá algunas de ellas pueden dar origen a innovaciones, no sólo de manera fortuita sino intencionada y dirigida.

Así, es importante advertir en el trabajo de Garriga y Melé (2004) lo siguiente:

- 1) La posibilidad de innovar radicalmente en las formas de hacer negocios, como se señala en el enfoque de “Estrategias para la base de la pirámide económica” (Tabla 1.3).
- 2) Una visión y posibilidad de que las empresas se involucren en la ayuda a la ciudadanía y cuidado del medioambiente cuando el gobierno falle en estos rubros derivado de las prácticas de la teoría de la Ciudadanía corporativa (Tabla 1.4), lo cual es también un apoyo a las fallas de los sistemas nacionales de innovación y los de la triple hélice (Sec. 1.2).
- 3) Ampliar el alcance, legitimidad e importancia de la RSE por estar alineada con las políticas públicas gubernamentales, y por tanto de forma recíproca considerar a la RSE como referencia para el desempeño social de leyes y procesos de políticas públicas existentes en el enfoque del “Principio de Responsabilidad Pública” (Tabla 1.5).
 - a. Es decir, considerar la RSE como un auxiliar en las responsabilidades públicas del Estado, lo que implicaría una actividad innovadora en las esferas de la triple hélice y por tanto la posibilidad de dar origen a un Sistema de Innovación de Triple Hélice como se expuso en la Sección 1.2.

- 4) Creación de estrategias más eficientes e innovadoras por el enfoque de la teoría de Gestión de los Grupos de Interés (Tabla 1.5).
- 5) La posibilidad de crear un nuevo tipo de calificación y/o evaluación de las empresas mediante el enfoque de la teoría de “Desempeño o Acción Social Empresarial”, por sus resultados de impactos en la búsqueda de legitimidad y de procesos para dar respuestas adecuadas a las cuestiones sociales (Tabla 1.5)
- 6) Contribuir al desarrollo sostenible mediante el enfoque de la teoría del mismo nombre (Tabla 1.6) y su concepto desarrollado con base en valores y consenso mundial, que exige una relevante participación corporativa.
- 7) La innovación como elemento potencial subyacente promotor del cambio, reflejado en la variedad de teorías y sus posibles combinaciones (Tablas 1-3 a 1-6).

Por tanto, desde estos planteamientos parece lógico y prudente pensar que la necesidad como causa, la innovación como consecuencia y la diversidad como resultado, pueden brindar esas conexiones entre grupos de teorías de RSE, donde sus aportaciones y limitaciones dependerán del grado de innovación requerido por cada caso o situación, por la cantidad de esfuerzos invertidos y por el espíritu innovador para incursionar en estos desafíos.

Respecto a las investigaciones adicionales mencionadas por Garriga y Melé (2004) para analizar las cuatro dimensiones (ganancia económica, desempeño o influencia política, demanda social o integración y valores éticos) y sus conexiones con teorías más relevantes, es válido suponer que ya estaban surgiendo en la misma década en que estos dos autores realizaron su investigación, como se observa en la Tabla 1.2, es decir, la Innovación Impulsada por la RSE, y la Innovación Impulsada u Orientada por o hacia la Sostenibilidad (que posteriormente se describen en esta tesis).

Entonces, la innovación impulsada por la RSE y/o la Innovación Impulsada u Orientada por o hacia la Sostenibilidad, podrían ser parte de las respuestas no solo a las conclusiones de Garriga y Melé, sino a las actuales necesidades y circunstancias del siglo XXI, por lo que para comenzar a trabajar en esta posibilidad es necesaria una apertura de pensamiento, de visión, de confianza y de optimismo que sean producto del conocimiento de una realidad que cada día dista más de la imaginada a mediados del siglo XX.

Todo esto también sugiere la necesidad de un enfoque similar al del pensamiento lateral o paralelo (Sec. 1.2) como auxiliar en el cambio de paradigma, al contemplar la realidad desde distintos ángulos para guiar los pensamientos e ideas de forma constructiva, creativa y transversal con el fin de diseñar o mostrar distintos caminos posibles para avanzar en un mundo de rápidos e incesantes cambios.

1.11. Algunas críticas a la RSE.

De acuerdo con Godwyn (2013), muchos autores han argumentado que las políticas de RSE son en gran parte poco sinceras y no son más que la intención de distraer la atención de las *stakeholders* del verdadero objetivo corporativo que es la maximización de las ganancias,

por ello los críticos de la RSE alegan que ésta solo de forma secundaria tiene el propósito del beneficio social, así que cuando las ganancias y el bien social están en conflicto, las políticas de RSE se subordinan a los de lucro. Ejemplo de esto se demuestra por la evidencia empírica que desde la década de 1980 las empresas estadounidenses han reducido sistemáticamente los intereses de los *stakeholders* independientemente de los beneficios de la RSE, observándose que las empresas estadounidenses son menos propensas a compartir sus ganancias con los empleados, menos propensas a apoyar el derecho a la sindicalización de lo que estaban en las dos décadas anteriores, así como también han rechazado enérgicamente la regulación gubernamental.

Banerjee (2008) citado en Godwyn (2013), señala que las corporaciones en el siglo XVIII, eran inicialmente reconocidas como entidades al servicio del bien público, pero que en el transcurso de los últimos 200 años han sistemáticamente disminuido el poder de los gobiernos estatales y federales en la regulación de sus actividades, así las corporaciones disfrutaban de los mayores beneficios de protección del gobierno estadounidense, como ejemplifican las decenas de casos en que el gobierno de Estados Unidos ha restringido el acceso de extranjeros a sus mercados para proteger los intereses corporativos, por ello Banerjee afirma que el cuidado de la corporación es un negocio más grande que el de la corporación amable, cuidadosa y preocupada por los demás.

Yunus (2007) citado Godwyn (2013) explica que la razón de que las ganancias siempre triunfan sobre el bien público se debe a la lógica fundamental detrás de la gestión empresarial más común y predominante en la que los gerentes de una empresa son responsables ante los propietarios o accionistas, teniendo que dar la más alta prioridad a la generación de ganancias, así que de aceptar la reducción de beneficios para promover el bienestar social, sería considerado por los propietarios como una irresponsabilidad financiera empresarial.

Sin embargo, como concluye Godwyn (2013), por falta de alternativas, las políticas de RSE siguen siendo una fuente de esperanza y un terreno fértil para el avance de bien social y la sostenibilidad ambiental.

Tapia, Morales y Campillo (2010) parten de dos premisas, la primera es que la RSE en México, empezó a ser parte del lenguaje y de la estrategia de negocios del sector privado mexicano aproximadamente a inicios del presente siglo (lo que implica un perfil heterogéneo de profesionalización, en el que predominan el trabajo de individuos influyentes de grandes empresas y sus fundaciones, así como las causas asistenciales por encima de interacciones sistemáticas y estrategias planeadas de inversión social); la segunda, es la consigna de que la RSE debe alinearse a las estrategias de rentabilidad que subyacen en la naturaleza de toda empresa privada, por lo que no debería esperarse que se contraponga al negocio; pero a su vez cuestionan en qué medida la RSE significa sólo un discurso que ayuda a que las cosas se mantengan igual o si realmente puede guiar al sector privado hacia nuevas perspectivas de inclusión social y hacia una nueva práctica de aporte de recursos al desarrollo nacional.

Tapia, Morales y Campillo (2010) afirman que las expectativas sobre la RSE suelen ser muy altas en países como México, debido entre otras razones por el descuido de muchas obligaciones del Estado (no obstante de que en México, se está transformado en un actor

fundamental en la promoción de la RSE), la fragilidad de las regulaciones, la ausencia de mecanismos redistributivos de la renta, el deterioro de los derechos laborales y la prolongada disminución del bienestar, sumado a las prolongadas y recurrentes crisis, donde la opinión pública tiene la percepción de que el sector empresarial ha sido fuertemente beneficiado y protegido, mientras que la mayoría de la población aún vive en una situación precaria, lo cual en gran medida propicia que la RSE represente una estrategia defensiva de la empresa ante la desaprobación generalmente implícita de la sociedad y ante la búsqueda de legitimidad que las empresas requieren con urgencia para lograr el respaldo de funcionarios y diputados, dado que una supuesta buena reputación propiciada por una buena imagen mediática y un buen discurso sobre responsabilidad social, permitirán a la empresa posicionarse mejor y más rápido ante la sociedad y el poder político que dicta las regulaciones y políticas públicas que la afectan.

Por lo que para responder a los anteriores cuestionamientos y circunstancias, Tapia, Morales y Campillo (2010) reconocen que donde termina la obligación de una empresa por cumplir y donde comienza lo que se espera que cumpla, es un asunto público que se debate y se redefine constantemente, sobre todo al identificar y aceptar las externalidades del sector privado (es decir, los costos y efectos ambientales y sociales de naturaleza predominantemente pública) en la producción de bienes y prestación de servicios, que por lo general no se toman en cuenta como costos o responsabilidades dentro de sus estrategias de negocios y generación de ganancias.

Así, Tapia, Morales y Campillo (2010) plantean que es necesaria una mayor y mejor participación e involucramiento de los actores interesados (como el Estado, los ciudadanos, las organizaciones civiles y los medios de comunicación) en la construcción de los asuntos públicos, para que de manera conjunta explícita o implícita den forma y hagan realidad el concepto de RSE.

Con estos argumentos Tapia, Morales y Campillo (2010) proponen que es indispensable avanzar hacia un esquema de regulación civil observando y atendiendo la tendencia internacional de mecanismos multisectoriales de estándares, verificación y certificación de la RSE de manera que puedan ser corroborados por otros actores interesados, más allá del auditor o verificador designado, para que junto con las regulaciones gubernamentales aspiren a mejorar el desempeño social, ambiental y rentable de las empresas.

La tercera encuesta de desarrollo sostenible en Méxicoⁱⁱ (KPMG México, 2014) de forma clara y sencilla, muestra un panorama general estrechamente relacionado con la RSE y su entorno en México, congruente con las investigaciones y apreciaciones principalmente de Tapia, Morales y Campillo (2010), pero también un tanto con las de Godwyn (2013), reafirmando no solo los asuntos de críticas sino también reflejando el nivel de conciencia y avance de la empresa mexicana frente a los conceptos, dando así la oportunidad de

ⁱⁱ De acuerdo con KPMG México (2014), en el estudio se encuestó a 296 directores generales, consejeros y altos directivos de empresas en México de diferentes tamaños y giros industriales. Más de la mitad tiene menos de 500 empleados y 42% refleja ventas menores a 100 millones de pesos. Este perfil permite matizar el comportamiento de las compañías más grandes, con recursos para asumir los costos de la innovación, frente a las Pymes, que por su naturaleza inherente y capacidad económica deberán primero aceptar que la sostenibilidad no es un tema de tamaño, además de buscar fórmulas más económicas y sencillas para asumir los retos de la misma.

contrastar la evolución de los temas en el ámbito empresarial (comprensión, implementación, logros y retos) en los últimos seis años (dadas las tres publicaciones bianuales, 2009, 2011, 2014), aunque cabe señalar que aún queda un largo camino para mejorar a decir de los siguientes resultados y deducciones arrojados por la encuesta del 2014:

- 97% de los ejecutivos entrevistados consideran el tema de la sostenibilidad como relevante y crítico para el futuro de las organizaciones.
- 92% consideran que la sostenibilidad es un concepto que debe estar incluido en la estrategia de negocios.
 - Pero esta consideración, parece que en la mayoría de los casos, no está respaldada por un presupuesto asignado, esfuerzos de identificación, gestión y mejora, así como un equipo especializado para entender, medir, analizar, corregir e introducir mejoras.
 - Por lo que se deduce que probablemente los directivos y miembros del Consejo están más interesados en los problemas cotidianos y los resultados financieros de corto plazo, otorgando al tema de sostenibilidad una prioridad baja por sus riesgos asociados, mientras que pasan por alto el que las empresas internacionales, que son mayoría entre las de gran tamaño, están siendo obligadas (así como a su cadena de proveedores) a cumplir con políticas globales de sostenibilidad de sus casas matrices. Lo cual por un lado puede limitar las posibilidades de las empresas mexicanas que no cumplen con políticas o estándares globales de sostenibilidad.
 - Aunque por otra parte, según Husted y Allen (2009) de una investigación a 111 empresas multinacionales (CMN) que operan en México, éstas no parecían ser proactivas en la supervisión estratégica de su entorno o el diseño de proyectos de RSE en forma tal que captaran los beneficios económicos para la empresa, interpretando así que la RSE practicada por las CMN en México puede muy bien ser menos sofisticada que la practicada por las CMN en sus países de origen, siendo entonces más similar a la practicada por empresas mexicanas en México. Sin embargo, es posible que esta tendencia haya cambiado para bien desde ese entonces, debido entre otras razones, al importante papel de las redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube) y las nuevas leyes y regulaciones.
- 45% de los ejecutivos refieren que su nivel de madurez en el tema de sostenibilidad en su organización es mediano, 22% que es alto, 29% bajo, 2% nulo.
 - Sin embargo estos porcentajes representan el nivel como tema de conocimiento y no de iniciativas concretas.
 - Se informa que actualmente aquellas compañías con alta madurez tienen una ventaja competitiva, por estar a la vanguardia en reducción de costos, gestión de imagen, cumplimiento regulatorio, omisión de multas o sanciones y relacionamiento con sus *stakeholders*.
- 47% platican de manera formal o reconocen los conceptos básicos de sostenibilidad, 43% lo hacen a veces aunque no formalmente ni por agenda, 10% no lo hacen.
- 36% tiene identificados los 15 registros más críticos en lo ambiental y social, 34% parcialmente y no estratégicamente, 30% no lo hace.
- 36% consideran el concepto de sostenibilidad en su planeación estratégica e indicadores del tablero de control estratégico (BSC por sus siglas en inglés), 27% no lo hacen, 12%

- en aspectos económicos y ambientales, 10% solo aspectos ambientales, 9% solo aspectos sociales, 6% solo aspectos económicos.
- 64% de los entrevistados asumen conocer a sus *stakeholders*, sólo 10% de ellos manifiestan que además los han categorizado por su importancia o relevancia, sin embargo más de 57% manifiestan no tener comunicación con los mismos o emitir un reporte de sostenibilidad, 26% no conocen a sus *stakeholders*.
 - 35% de las organizaciones basan su estrategia y comunicación en algún estándar específico de reporte en sostenibilidad, 65% lo hacen hace sin una línea o estándar previamente probado o específico.
 - 70% los entrevistados consideran que la responsabilidad social y la sostenibilidad tienen un perfil o desarrollo bajo, lo que sería desalentador si no fuera porque otras respuestas muestran un panorama más optimista, 25% consideran un nivel mediano, 3% nulo, 2% alto.

CAPÍTULO 2. CONVERGENCIAS ENTRE INNOVACIÓN Y RSE.

El presente capítulo define y discute la Responsabilidad Social (RS) según la Norma Internacional ISO 26000, la cual integra magistralmente lo más importante de otras definiciones así como amplía y formaliza parte de lo ya expuesto en el primer capítulo de este trabajo, que se ha presentado de forma intuitiva y empírica.

Por otra parte, los elementos constitutivos de esta definición podrían por sí mismos ser auxiliares de un método implícito para integrar y desarrollar la RSE de forma estratégica en las organizaciones, con el alto potencial de generar innovaciones no solo en su forma tradicional sino también en la forma de innovaciones de alto valor social y ecológico orientadas hacia la sostenibilidad.

Como se verá, la sostenibilidad es en la actualidad una prioridad del desarrollo evaluada de distintas formas, entre ellas por el índice de sostenibilidad Dow Jones (DJSI), discutido más adelante, siendo la innovación uno de los elementos centrales para su logro, por lo que también el papel de la RSE es destacable como etapa previa o deseable.

Aunque todavía no se tiene evidencia teórica y empírica contundente que de forma suficientemente clara explique un incremento del desempeño financiero y de innovaciones de forma directa debido a estrategias de RSE, sí existen muchos trabajos de estudiosos del tema intentando explicar esta relación de causa-efecto en este sentido, en contraste con lo que algunos consideran: que son las empresas innovadoras las que tienden a incorporar estrategias de RSE, es decir, que la RSE es el efecto y no la causa. De cualquier forma, esta relación causal no debe tomarse de manera rigurosa, sino más bien como una correlación que se da entre los dos aspectos, siendo uno un factor facilitador del otro.

Uno de los problemas a vencer para poder determinar esta relación causal radica en el tipo de datos que se utilizan, la gran dificultad para obtenerlos así como la complejidad para vincularlos, ya que se está en etapas embrionarias de su estudio y de sus respectivos indicadores. Lo que parece claro, a partir de uno de los estudios más serios al respecto, es que no existe una correlación negativa significativa entre la RSE y las ganancias. Por otra parte, la abundancia de estudios hace pensar que entre los investigadores del tema existe la noción un tanto intuitiva y otro tanto empírica de que la RSE puede ser un catalizador para la innovación.

Quizá por ello existen múltiples conceptos y términos, como se verá más adelante, que asocian la RSE con la Innovación y con la Sostenibilidad, y que incluso se toman como base de algunos modelos de negocios. Aquí se analizan brevemente algunos que parecen ser los más representativos de estas relaciones.

Por último se muestra que la “Formalización e Integración” de la RSE con la estrategia del negocio principal permite agrupar de forma sintética importantes elementos para impulsar tanto un nuevo paradigma de gestión como de impulso a la innovación.

2.1. Un enfoque actual y estandarizado para la RSE.

La definición propuesta por la norma internacional “ISO 26000:2010 Guía sobre Responsabilidad Social” (ISO, 2010), integra las nociones de la multiplicidad de conceptos, teorías y definiciones dadas en otras referencias sobre la RSE, aplicables a todo tipo de organizaciones, privadas y públicas, grandes y pequeñas, que operan en países desarrollados o en desarrollo, con o sin fines de lucro, etc., aclarándose que aun cuando las organizaciones utilicen esta norma, no por ello quedarán exentas de cumplir las establecidas por el Estado.

Esta definición de Responsabilidad Social (RS) de la ISO 26000, congruente con el hecho de ser una norma, es elaborada de forma estructurada y sistemática en la mayoría de sus componentes constitutivos más relevantes (organización, impactos, medio ambiente, comportamiento ético, etc.), ayudando así a delimitar el contexto, reducir ambigüedades y con ello posibles debates poco proactivos o poco constructivos.

Según la ISO 26000 (2010) la responsabilidad social es:

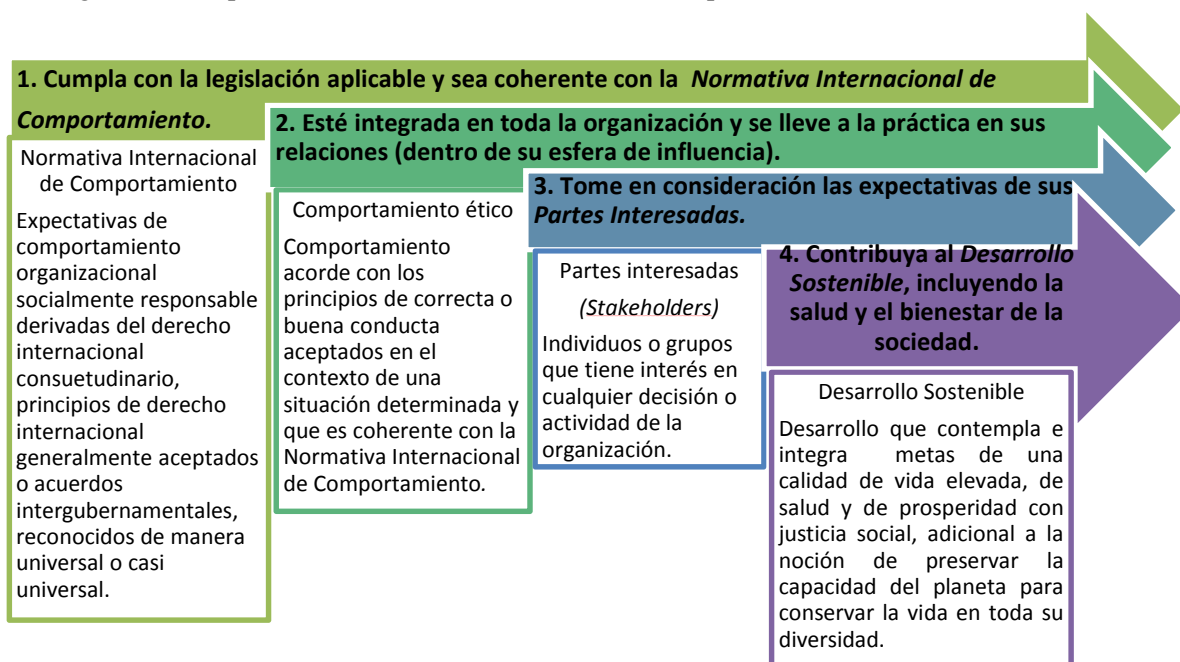
La responsabilidad de una organización (2.12)ⁱⁱⁱ ante los impactos (2.9) que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente (2.6), mediante un comportamiento ético (2.7) y transparente que:

- a) Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la Normativa Internacional de Comportamiento (2.11);
- b) Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones que se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia (2.19);
- c) Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas (2.20);
- d) Contribuya al desarrollo sostenible (2.23), incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;

El orden de los incisos aquí presentados es diferente al de la definición original, con el propósito de aplicar un razonamiento secuencial que podría por sí mismo ser auxiliar de un método implícito para integrar y desarrollar la RSE de forma estratégica en las organizaciones, como muestra la Figura 2.1.

ⁱⁱⁱ La numeración entre paréntesis indica el correspondiente número de capítulo y número de definición del término o concepto en la Norma ISO 26000:2010

Figura 2.1. Etapas constructoras de la definición de Responsabilidad Social del ISO-26000.



Fuente: Elaboración propia con base al ISO (2010)

Así, en primer lugar, para ser socialmente responsable se parte de principios y comportamientos éticos, para cumplir con la legislación local aplicable que sea congruente con la Normativa Internacional de Comportamiento.

Segundo, la RS deberá ser o estar integrada en toda la organización y llevarse a la práctica en su esfera de influencia interna y externa, por lo que debería reflejarse al interior en políticas, métricas y procesos transversales y al exterior en un creciente y reconocido prestigio.

Tercero, una muestra clara de que la RS está integrada internamente en toda la organización y en su esfera de influencia, será el que se tome en consideración las expectativas o preocupaciones de sus partes interesadas o *stakeholders*, incluyendo y comenzando por los empleados y/o colaboradores de las organizaciones.

Al ir cumpliendo con la base ética e incisos “a”, “b”, “c”, se estará también construyendo el inciso “d”, es decir contribuyendo al desarrollo sostenible.

Esta última parte de la definición de RS es muy relevante por dos motivos: el primero es que llevarla a la práctica requiere del involucramiento y apoyo total de la Alta Gerencia y su liderazgo; el segundo implica que la RS debe ser un paso previo necesario hacia un contexto de mayor alcance, el cual es precisamente la sostenibilidad.

2.2. Relaciones entre RSE, Innovación y Sostenibilidad.

Al integrar las acciones indicadas en la anterior definición de RS de la norma ISO 26000, particularmente los incisos “b” y “c”, es de esperarse que se propicie el aprendizaje debido al intercambio de conocimientos tácitos y explícitos, los cuales pueden aprovecharse para estimular y canalizar una dinámica de innovación, como lo proponen Nonaka y Takeuchi (1999), mediante la espiral dinámica del conocimiento (socialización, exteriorización, combinación, interiorización), que tiene como precedente o plataforma las cinco condiciones organizacionales críticas habilitadoras de la espiral del conocimiento (brevemente descritas en la Figura 2.2) y las cuales pueden integrarse a una estrategia de RSE.

Es posible que tanto las cinco condiciones organizacionales críticas habilitadoras de la espiral del conocimiento y la misma espiral, puedan adecuarse e incorporarse a un marco de trabajo estratégico de RSE como lo muestra la Figura 2.2, ya que comparten algunas características e implican una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización así como con los grupos de interés.

Figura 2.2. Las 5 condiciones organizacionales críticas habilitadoras de la espiral del conocimiento, integradas con la Responsabilidad Social.



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2.1 muestra de forma resumida cómo las cinco condiciones organizacionales críticas habilitadoras de la espiral del conocimiento pueden encontrar resonancia en la estrategia de RSE.

Tabla 2.1. Síntesis de las cinco condiciones organizacionales críticas habilitadoras de la espiral del conocimiento y su posible vinculación con la estrategia de RSE.

1. Intensión Organizacional	
Representada por una estrategia necesariamente cargada de valores, principalmente del compromiso de sus empleados enfatizado por los ejecutivos de nivel alto y medio, para desarrollar la capacidad organizacional de crear, adquirir, acumular y explotar el conocimiento.	La estrategia cargada de valores bien podría ser enmarcada por la RSE, debido a su base ética que se aprecia está incluida en su definición estandarizada.
2. Autonomía de los empleados	
Permitiendo una actuación individual tan autónoma como sea posible en el contexto y circunstancias, con la finalidad de motivar a los individuos para que aporten ideas originales, que al ser difundidas al interior de un equipo o departamento se creen nuevos conocimientos organizacionales.	Aquí pueden aplicar los incisos “b” y “c” de la definición de RS del ISO 26000, ya que la motivación y la creatividad pueden surgir por las acciones encaminadas a fines más allá de los monetarios donde se aborden preocupaciones globales en actuaciones locales.
3. Fluctuación y caos creativo.	
Si las organizaciones adoptan una actitud abierta hacia las señales del ambiente, pueden explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento.	Aquí puede aplicar el inciso “c” de la definición de RS del ISO 26000 al tomar en consideración las expectativas de las partes interesadas.
Una fluctuación importante ocasiona una ruptura, la cual crea la oportunidad de reconsiderar pensamientos y perspectivas con lo cual surgen nuevos conceptos.	La fluctuación importante puede ser la introducción de las prácticas de RSE integradas estratégicamente con los principios, valores, misión y visión del negocio.
Los procesos de aprovechamiento de la fluctuación y caos creativo, requieren de un profundo compromiso individual, grupal y organizacional.	Lo cual puede ser propiciado por la RSE para crear fidelidad en empleados y clientes, debido al propósito de buscar un beneficio compartido.
4. Redundancia o extensión, apertura y traslape de información general de la empresa.	
Que el conocimiento no se quede únicamente en el ámbito o esfera donde se generó, sino que se comunique y difunda al resto de la organización aunque esta información en un comienzo no sea aparentemente necesaria o útil de manera inmediata.	Aquí también pueden aplicar los incisos “b” y “c” de la definición de RS del ISO 26000 para propiciar gradualmente una auto-regulación organizacional voluntaria.
La redundancia de información provee a la organización de un mecanismo de autocontrol para mantenerla encaminada hacia una dirección.	La redundancia de información articula redes de colaboración mejor comunicadas para compartir propósitos comunes.
5. Variedad de requisitos (diversidad o multifuncionalidad del personal).	
La diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este entorno.	A mayor diversidad más puntos de vista a ser considerados y mayores posibilidades para estimular la creatividad, justo como ocurre en la sociedad. Aplican todos los incisos de la definición de RS del ISO 26000.
Estructuras organizacionales menos jerárquicas, más orgánicas, flexibles y altamente interconectadas.	

Fuente: Elaboración propia adaptada de Nonaka y Takeuchi (1999)

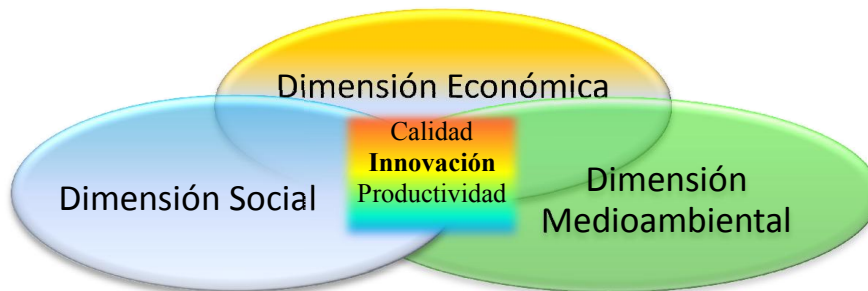
Por otra parte, de acuerdo con RobecoSAM (2013), la sostenibilidad, a su vez, parece estar vinculada con la calidad, la innovación y la productividad, es decir, estos son los elementos centrales y de cohesión del concepto de sostenibilidad con un enfoque económico y de negocios.

La sostenibilidad, para una empresa, es su capacidad para prosperar en un entorno empresarial global hipercompetitivo y cambiante, donde las empresas que anticipan y gestionan las oportunidades y los riesgos económicos, ambientales y sociales actuales y futuros, centrándose en la calidad, la innovación y la productividad, emergerán como líderes en la creación de ventajas competitivas y valor a largo plazo para las partes interesadas (RobecoSAM, 2013:7).

Es decir, que para RobecoSAM^{iv} la sostenibilidad es una capacidad empresarial para anticipar y gestionar oportunidades y riesgos en tres entornos o ámbitos: económicos, ambientales y sociales, en el presente y a futuro; para tal propósito se debe priorizar la calidad, la innovación y la productividad.

Se tiene entonces una vinculación entre estos tres importantes conceptos (RSE, Innovación y Sostenibilidad), todos ellos multidisciplinarios, de gran relevancia y actualidad; esta relación se puede ver más claramente en la Figura 2.3.

Figura 2.3. Relación sinérgica de la Sostenibilidad centrada en la Calidad, Innovación y Productividad.



Fuente: Elaboración propia con base a RobecoSAM (2013)

De acuerdo con RobecoSAM (2013), el índice bursátil Mundial de Sostenibilidad del Dow Jones o “*Dow Jones Sustainability Index*” (DJSI), fue lanzado conjuntamente entre el “S&P Dow Jones Index” y RobecoSAM en Septiembre de 1999, como la primera familia de parámetros de sostenibilidad globales en su tipo para realizar un seguimiento del desempeño de las empresas más grandes del mundo que lideran el campo en términos de sostenibilidad corporativa; este índice se ha convertido en un referente de la inversión sustentable o sostenible.

^{iv} RobecoSAM es una marca de inversiones sostenibles (Funds Society, 2014) de la marca Robeco y compañía Holandesa gestora de fondos de inversión (Robeco, 2014).

2.3. Relaciones entre RSE, Desempeño Financiero e Innovación.

Si bien aún no hay suficiente evidencia teórica ni empírica de que la RSE explique un incremento del desempeño financiero y de innovaciones de forma directa, clara, contundente y/o irrefutable, existen indicios al respecto que es conveniente tomar en cuenta por su representatividad y como base para futuras investigaciones.

Garriga y Melé (2004), quienes realizaron un estudio bastante completo sobre las diversas teorías que se han propuesto en relación con la RSE, señalan dentro de las teorías instrumentales sobre la propia RSE que en la práctica se han llevado a cabo numerosos estudios para determinar la correlación entre la RSE y los resultados financieros de las empresas; se observa que en la mayoría de los casos se da una correlación positiva entre ambos, aunque advierten que estos resultados deben tomarse con precaución, pues dicha correlación es difícil de medir con precisión.

Toro (2006) observa en su estudio que una serie de investigaciones recientes indican que al incluir la RSE en el diseño de una estrategia social relacionada con la estrategia económica, se influye positivamente en la rentabilidad financiera y en la creación de valor a la empresa.

Por su parte, Schreck (2009) menciona que en contraste con lo que a menudo se ha asumido desde una perspectiva neoclásica, no existe una relación negativa significativa entre la RSE y ganancias, por lo que simplemente puede decirse que la RSE paga, pero como es de suponer, no es tan fácil determinarlo ni medirlo. Con base en su enfoque econométrico con datos extraídos de “*oekom research AG*”^v, los cuales no se habían utilizado para realizar estudios científicamente rigurosos hasta ese momento, señala que la evidencia muestra que no se puede suponer una relación positiva entre la común o general RSE y los beneficios económicos, sino sólo una relación positiva con algunos componentes individuales de la RSE, como por ejemplo la gobernanza corporativa y la ética de negocios así como la gestión ambiental.

Una de las conclusiones de Schreck (2009) es que muchas de las investigaciones realizadas con anterioridad por otros investigadores han encontrado resultados contradictorios por asumir una relación directa entre el desempeño social de las empresas y las ganancias o los beneficios económicos obtenidos. Propone, en consecuencia, un marco de referencia más amplio que incluya diferentes componentes de la RSE, así como varios determinantes de su relación con el desempeño financiero. Es decir, esto se puede interpretar como la existencia de una relación positiva de rendimiento financiero entre algunos elementos particulares de la RSE con otros elementos particulares organizacionales u operacionales de las empresas, y que estos elementos varían de acuerdo a los casos específicos de que se trate.

^v De acuerdo con (oekom research, s.f.) oekom research AG es una de las agencias de calificación más importantes del mundo que proporciona la ventaja crucial en el segmento de las inversiones sostenibles. Desde 1993, ha ayudado activamente a dar forma al mercado de las inversiones sostenibles. Sus evaluaciones proporcionan a las empresas con un criterio crítico, mientras que al mismo tiempo actúan como un estímulo para la integración de los aspectos ambientales y sociales en la gestión empresarial.

Bocquet *et. al.* (2013), al estudiar la relación entre la RSE y la innovación desde la perspectiva de estrategia empresarial, para un periodo de 3 años (2004 al 2006), con datos de encuestas sobre innovación y comportamiento de RSE de empresas de Luxemburgo que tuvieran por lo menos 10 empleados, de los sectores industrial y de servicios, identificaron dos tipos de empresas: estratégicas y reactivas, según fuese la razón para haber adoptado estrategias de RSE.

Un modelo econométrico de dos variables, fue utilizado para estimar y explicar los diferentes tipos de innovaciones tecnológicas (de producto y de proceso), mostrando que:

1. Las empresas con perfiles estratégicos de RSE que incorporan y alinean la RSE en todas las dimensiones estratégicas tienen mayores probabilidades de innovar tanto en producto como en proceso.
2. Por el contrario, las empresas que adoptan prácticas reactivas de RSE que utilizan la RSE en su nivel más básico o elemental, pero que no la vinculan o alinean con sus objetivos estratégicos, crean barreras que afectan de forma negativa y significativa sus posibilidades de innovar tecnológicamente, particularmente en los procesos.
 - a. Para estas empresas reactivas, se observó que las mejores prácticas de responsabilidad social, hasta el momento, se han relacionado principalmente con objetivos de reducción de costos. En otras palabras, las empresas con estrategias reactivas de RSE, en el mejor de los casos, logran reducción de costos, lo cual en sí ya es un beneficio aunque podrían lograr más.

En la investigación de la relación entre la RSE y la innovación realizada por Luo y Du (2014), se determina que los programas de RSE de una empresa le permiten construir redes de relaciones más amplias y profundas con sus grupos de interés, facilitando la cooperación y el intercambio de conocimiento externo de estos grupos, lo que complementa el conocimiento interno de la empresa y promueve la innovación. Esto muestra parte de lo argumentado teóricamente en la Figura 2.2 y la Tabla 2.1.

Para probar lo anterior, Luo y Du (2014) hicieron uso de un conjunto de datos a gran escala compilados a partir de diversas fuentes, mostrando que las empresas con mayores actividades de RSE exhiben una capacidad superior de innovación y lanzan más productos nuevos. Muestran, además, que esta relación positiva entre la RSE y la innovación es más fuerte en las empresas con una mayor inversión en I+D y en las empresas que trabajan en los mercados más competitivos. Como una de sus conclusiones Luo y Du (2014) recomiendan ampliar la actual comprensión que se tiene de los retornos de inversión de la RSE, lo que sugiere en sus propias palabras “que la RSE puede ser un catalizador para la innovación”.

Si bien puede darse la relación inversa (Innovación-RSE), es decir, empresas que al ser innovadoras tiendan de manera natural a adoptar prácticas de RSE, como argumenta Mishra (Mishra, 2015), durante la investigación de esta tesis, fue mayor la cantidad de bibliografía encontrada que estudia la relación de la RSE como factor estimulante de rendimiento financiero y de innovación, lo que probablemente refleja tanto el interés sobre el tema de la RSE como su complejidad y el potencial aprovechable de sus posibilidades.

2.4. Innovación Social y Emprendimiento Social.

Bauer y Gonzáles (2014:6098) definen la innovación social como un método o proceso que crea valor social, o como un proceso sistemático de cambio realizado sobre una institución o a un procedimiento existente, ocasionado por la necesidad de resolver un problema social o alcanzar un objetivo también social. Esto parecería sugerir anteponer el valor social al objetivo económico empresarial. Se verá, sin embargo, que este aparente cambio de prioridades a la larga resulta de mayor rendimiento para la empresa cuando se adoptan las estrategias adecuadas.

Las innovaciones sociales, como advierte Hochgerner (2013), no están únicamente determinadas por el potencial de las ideas, sino por el grado de logro de los impactos deseados, por lo que si se implementan con éxito, particularmente las relativas a las demandas sociales inmediatas como la educación, el empleo o los servicios, tendrán una mayor difusión, escalamiento, replicación y serán mejores alternativas a las innovaciones impulsadas por los negocios ante la "saturación de los mercados", conduciendo todo esto, en casos óptimos, a poder influir por ejemplo en políticas de cambio climático y energía, impulsando con ello un cambio del sistema global para beneficio general.

Hochgerner (2013) indica que al menos desde el punto de vista de la consideración teórica, la innovación social amplía el concepto tradicional de la innovación, provocando un importante tránsito hacia un nuevo paradigma de ésta que la adapte mejor a la dinámica de la sociedad post-industrial globalizada del siglo XXI, comúnmente denominada "sociedad de la información y/o sociedad del conocimiento", la que ciertamente necesita innovaciones más allá del estricto sector de la industria o de los negocios. Agrega que si bien seguirán siendo necesarias las innovaciones tradicionales, en el futuro las innovaciones sociales se convertirán en indispensables para generar sostenibilidad, por lo que desde un punto de vista práctico, la creciente importancia de este enfoque emergente de innovación social no debe descuidarse, dado que las innovaciones más urgentes e importantes en el siglo XXI se requerirán en los campos multifacéticos del cambio social y desarrollo de la sociedad, poniendo en relieve la necesidad y las nuevas potencialidades de las ciencias sociales en el contexto de la investigación transdisciplinaria.

En este sentido Crets y Celer (2013) se adhieren a la red Europea de Negocios para la RSE o "*CSR Europe*" (CSR EUROPE, 2012), que define la innovación social como las nuevas ideas, modelos de negocios, productos y servicios dirigidos a resolver los actuales retos de la sostenibilidad y para crear nuevas colaboraciones sociales entre sectores de negocios y grupos de interés. La *CSR Europe* atribuye a la innovación social características de una sólida estrategia de negocios para ayudar a resolver algunos de los más difíciles problemas de la sociedad a niveles locales, regionales, nacionales y globales.

Schöning (2013) advierte que a pesar de años de diálogo entre académicos y profesionales no ha surgido ninguna definición clara de un emprendedor social, por lo que para muchos la innovación social y el emprendimiento social son básicamente lo mismo, ya que el único común denominador entre la mayoría de las definiciones de esta última es la noción de la innovación y del cambio social; sin embargo puntualiza que los emprendedores sociales son, posiblemente, la mayor fuente de innovación social hasta la fecha.

Es decir, para el mismo Schöning (2013) la innovación social trata de seguir el mecanismo de la innovación convencional, mientras que los emprendedores sociales independientes de una determinada empresa, o en colaboración con alguna empresa social o tradicional, son algunos de los actores que impulsan el cambio social a través de la innovación.

Para aclarar la idea anterior, Schöning (2013) toma como ejemplo a las empresas como Google, Apple y Amazon, que han demostrado en las últimas décadas que los nuevos productos, servicios y procesos en el sector empresarial son desarrollados sobre todo por los nuevos emprendedores; de forma similar, las innovaciones en el sector social han sido en gran parte a menudo impulsadas por emprendedores tecnológicos mucho menos conocidos que Steve Jobs o Bill Gates, con la excepción del ganador del Premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus, pionero de las microfinanzas.

Por esto, el surgimiento de empresas, organizaciones no gubernamentales, académicas y gubernamentales, como impulsores conscientes de la innovación social, sin duda constituye un progreso significativo, ya que los emprendedores sociales no pueden avanzar de manera individual y aislada, aun cuando sean un motor clave de la innovación social.

Desafortunadamente, como reconoce Hochgerner (2013), la innovación social ha permanecido por mucho tiempo en la periferia, comparada con la innovación tradicional, e incluso rezagada en el estudio de las ciencias sociales, siendo por lo general desatendida por los creadores de políticas y por la mayoría de las partes interesadas de los sistemas de innovación. Prueba de lo anterior, apunta, son los pocos autores que se habían referido al tema hasta finales del siglo XX; algunos de ellos, no obstante, han utilizado términos similares, como invenciones sociales. Menor aún ha sido el número de organizaciones: “literalmente, sólo un puñado, que han realizado esfuerzos explícitos para impulsar la innovación social hasta el año 2000” (Hochgerner, 2013:1679).

Bauer y Gonzáles (2014) advierten que la innovación social ha entrado recientemente en el léxico de los científicos sociales, pues antes del año 2000 se podía encontrar dentro de las mejores bases de datos de las ciencias sociales sólo un único artículo con el título de “innovación social”. Después de poco más de una década, el uso del término se ha vuelto generalizado considerablemente, aunque aún existe relativamente poco consenso en cuanto a su significado específico, así como en cuanto a su relevancia analítica dentro de las ciencias sociales.

Es, por tanto, evidente que la innovación social, como lo destacan Franz, Hochgerner y Howaldt (2012), requiere de mayor refinamiento teórico, metodológico y práctico, lo que implica indicadores, medidas y tiempo de estudio para identificar e interpretar las innovaciones sociales fiables, en comparación con la estructura teórica, analítica e instrumental ya desarrollada para las innovaciones tradicionales y su concepto.

Ante esta realidad, la RSE con sus aproximadamente seis décadas de trayectoria moderna y su reciente vinculación, integración y formalización con la estrategia, acorde con objetivos de negocios y en convergencia con las necesidades e inquietudes de los grupos de interés, puede resultar más prometedora, atractiva y robusta para impulsar innovaciones tanto tecnológicas como sociales y sostenibles. De hecho, como se verá, puede darse una sinergia entre la RSE y la innovación social al intentar llevar esta última a la práctica.

2.5. Interdependencias entre Innovación Social, RSE y Sostenibilidad.

Crets y Celer (2013) exploran y muestran la interdependencia entre la Innovación Social y la RSE, reconociendo que la segunda está ayudando a construir una base más sostenible para la competitividad, mediante el fortalecimiento de las marcas, la buena reputación, la atracción y retención del talento, logrando ganancias por el ahorro de costos, cumpliendo con las expectativas de la sociedad y por todo ello, creando nuevas oportunidades y modelos de negocios e innovando socialmente; por esta razón afirman que este enfoque está siendo aplicado por empresas vanguardistas, que amplían su visión de largo plazo y crean valor compartido entre la sociedad y los negocios al abordar problemas sociales.

La investigación de Crets y Celer (2013) muestra que hay evidencias de que la RSE puede ser un importante motor de innovación estratégica y creación de valor a largo plazo; por tanto, las empresas que manejan la RSE como una cuestión periférica y de meras relaciones públicas se arriesgan a perder potenciales ganancias de competitividad y las oportunidades de crecimiento sostenible que brinda el enfoque de una RSE totalmente integrada con los objetivos del negocio, aunque existen dificultades para medir estas contribuciones.

Crets y Celer predicen que para el año 2020 las empresas más exitosas serán aquellas que implementen estrategias innovadoras de RSE en el centro de sus negocios, para lo cual sugieren tener en mente los siguientes tres elementos:

- 1) Transparencia y una altamente desarrollada gestión de RSE.
(Un factor clave en determinar su viabilidad es la capacidad de la empresa para gestionar y mitigar la exposición a las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno).
- 2) La innovación social como una estrategia de negocio.
(Aprovechando las oportunidades en hacer frente a los problemas sociales para crear simultáneamente negocio y valor social).
- 3) Colaboración.
(No hay una sola empresa o formulador de políticas que pueda, de forma aislada, trabajar con éxito para abordar los complejos desafíos sociales y ambientales de hoy).

El tema común en la adopción de estos tres elementos es destacar el reconocimiento de que las iniciativas exitosas en materia de RSE llevan a las organizaciones más allá del cumplimiento de la legislación, y las guía a honrar los valores éticos y respetar a las personas, las comunidades y el medio ambiente (Crets y Celer, 2013:86).

Crets y Celer (2013) observan que existe un genuino compromiso de las empresas por contribuir al desarrollo sostenible, derivado de su participación activa en ciertas iniciativas europeas e internacionales, y que actualmente cada vez más compañías consideran la importancia de implementar estrategias innovadoras de RSE en el mismo núcleo de las operaciones de sus negocios.

Por su parte, respecto a los retos del desarrollo sostenible, Grieshuber (2013) propone como fuente potencial de innovación tradicional y social, algunos aspectos de la RSE con un enfoque de gestión estratégica integral para asegurar la existencia y el desarrollo continuo de las corporaciones.

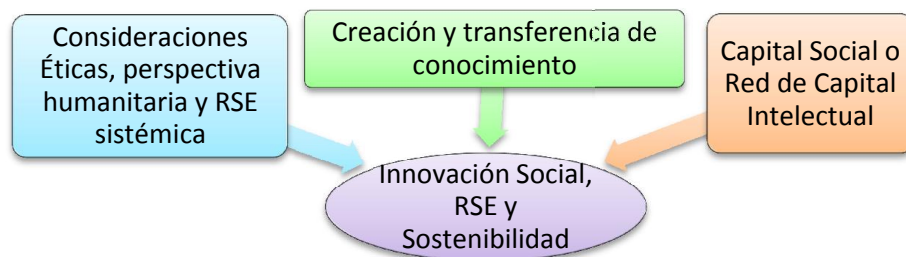
Grieshuber argumenta que al tratar y discutir la sostenibilidad y la RSE encontró que la sinergia que se establece entre ambas:

Inevitablemente conduce a la innovación, ya que ambas son por sí mismas enfoques basados en gran medida en la reflexión, el aprendizaje y el desarrollo, agregando que el comportamiento sostenible y la RSE requieren perspectivas heterogéneas así como del conocimiento multi e interdisciplinario, de funciones, personas y grupos de dentro y fuera de la organización, para permitir la creatividad y la innovación (Grieshuber, 2013:200).

Si bien las ideas de Grieshuber podrían parecer poco sustentadas o propuestas un tanto a la ligera, encuentran resonancia en el llamado por una visión más amplia de la innovación hecho en los trabajos de distintos autores compilados por Osburg y Schmidpeter (2013), concernientes al estudio de la innovación social, pues en toda la obra de estos dos autores se hace referencia a la RSE como el elemento común en todos los aspectos tratados. Así, en su libro sobre la innovación social, la RSE es parte casi central como concepto de negocio, como aplicación e instrumento, como ejemplo de implementación y práctica exitosa y como consideración hacia el futuro.

De hecho, Osburg (2013) indica que algunos conciben la innovación social como una forma novedosa de la RSE o como una tercera versión de ésta, denominándola “RSE 3.0”, cuando aquella (la RSE común) es impulsada e implantada desde la Alta Gerencia transversalmente en toda la organización, en procura de la sostenibilidad. La Figura 2.4 muestra los elementos interdisciplinarios que surgen al abordar los temas de la innovación social, la RSE y la sostenibilidad, en la obra de Osburg y Schmidpeter (2013).

Figura 2.4. Elementos interdisciplinarios de la Innovación Social, RSE y Sostenibilidad.



Fuente: Elaboración propia basada en Osburg y Schmidpeter (2013)

Fontrodona (2013) describe la naturaleza colaborativa de la innovación, y cómo la adición de la dimensión y visión ética de los problemas significa en muchos casos cambiar completamente la forma de conceptualizarlos y, por tanto, diversificar más las formas de solucionarlos, posibilitando así una mejor comprensión de la estrecha relación entre la ética

y la innovación. Esto es precisamente lo expresado con las ideas expuestas en las Secciones 1.2 y 1.8.

Hopkins (2013) parte también de la ética al sugerir que los negocios deben adoptar una perspectiva humanitaria, no limitada solamente a los aspectos filantrópicos sino con el enfoque más amplio de una RSE sistémica.

Rodgers y Södermon (2013) resaltan primero la importancia de los activos intangibles, que según ellos representan aproximadamente el 70% del valor de las compañías en el mercado, donde la información junto con el conocimiento constituyen una buena parte de ese de activo intangible que se desea aprovechar, lo que requiere de una forma efectiva de generar el conocimiento y transmitirlo en y por toda la organización. Consideran que una forma efectiva de lograrlo es a través de la innovación social, la RSE y/o las acciones conducentes a la sostenibilidad.

Para el capital social o “red de capital intelectual” (OECD, 2005:90), conviene el referente proporcionado por Jokin y Pérez de Armiño (2005), considerado como el conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, para actuar y satisfacer necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo y para contribuir a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Con este referente sería menos ambiguo el estudio de las aportaciones de la red de capital intelectual a las innovaciones.

Sin embargo, como señalan Habisch y Loza (2013), sólo en excepciones la literatura sobre la innovación social se encuentra relacionada con la red de capital intelectual, a pesar de que se destaca la necesidad e importancia de considerar elementos como las redes y la colaboración entre organizaciones. Agregan que si bien la investigación teórica sobre las relaciones entre el capital social y la innovación ha recibido una atención creciente, la evidencia empírica sigue siendo escasa.

Habisch y Loza (2013) concluyen afirmando que a diferencia de las innovaciones tecnológicas, que pueden adjudicarse a una sola persona, las innovaciones sociales no son generalmente atribuidas a logros de un individuo sino a una recombinação de las relaciones entre los diferentes actores basadas en una extensión o transformación de su capital social o cultural, por lo que su estudio constituye muchas veces una herramienta analítica fructífera para comprender mejor la estructura y la función de las innovaciones sociales.

2.6. Innovación Social Empresarial como Modelo de Negocios.

El modelo tradicional de negocios ha entrado en una etapa de agotamiento, pues ha producido una sobreexplotación de los recursos del planeta, una enorme contaminación ambiental y creado un aparato productivo que ya no encuentra forma de colocar sus excedentes. Existen grandes grietas en los cimientos del capitalismo actual, en parte debido al cambio climático que ha agravado los problemas del hambre en el mundo, la cada vez

más desigual distribución de las rentas y el enorme incremento de la concentración de la riqueza, la codicia y la corrupción en todos los niveles. Por esta razón Googins (2013) argumenta que la RSE, habiendo madurado por etapas y siendo una tendencia ampliamente adoptada por muchos negocios, se encuentra aún rezagada, por lo que propone conjuntar fuerzas provenientes de la RSE, la innovación social, el emprendimiento social, y la innovación tradicional para integrar la “Innovación Social Empresarial” o ISE. Vislumbra que en los próximos años sólo las empresas que sean capaces de rendir cuentas a la sociedad tendrán posibilidades de permanencia, frente a una población cada vez más informada, comunicada y con posibilidades de organización.

El argumento de Googins (2013) es congruente con el de Keitnert (2008) mostrado en la Sec. 1.7., así como es también afín al enfoque de la teoría del “Constitucionalismo Corporativo” (Tabla 1.4) perteneciente al grupo de teorías políticas de la RSE (Sec. 1.9).

En este sentido Googins (2013:93) propone una definición de la ISE como:

Una estrategia que combina el conjunto único de activos de la empresa (habilidades empresariales, capacidad de innovación, perspicacia de gestión, capacidad de escalamiento, etc.), en colaboración con los activos de otros sectores para coproducir soluciones innovadoras a complejos problemas sociales, económicos y ambientales que afectan la sostenibilidad de los negocios y la sociedad.

Partiendo de un análisis de experiencias empresariales exitosas en la ISE, Googins (2013) menciona como deseables las siguientes características, que a su vez sirven como marco de trabajo para impulsar esta alternativa de negocio:

- 1) Crean una visión social en la empresa.
- 2) Colocan a los empleados en el centro del esfuerzo.
- 3) Cultivan iniciativas empresariales al interior de la organización.
- 4) Incorporan Organizaciones Intermediarias y sin fines de lucro en la I+D y como apoyo para los servicios.
- 5) Cambian la filantropía por innovación.
- 6) Involucran un amplio espectro de intereses mediante tecnologías conectivas y medios de comunicación social para estimular la innovación.

El reto para la RSE, según Googins, es incorporar el enfoque de la innovación como forma de transformar sus prácticas actuales o tradicionales que aportan poco valor, para crear estrategias que ayuden a las empresas a responder al notablemente cambiado entorno externo, incorporando todas sus capacidades y recursos y comprometiéndose con la problemática social.

Cabría agregar que el reto sería también para la innovación tradicional, la cual debería considerar a la RSE como elemento sinérgico para hacer frente a los múltiples, complejos y generalizados problemas actuales.

2.7. Modelos de Negocios Inclusivos en la Base de la Pirámide Económica.

Una forma de Innovación Social Empresarial (ISE) podría ser realizada por modelos de negocios inclusivos ubicados en la base de la pirámide, como se podrá apreciar a continuación.

Scholl (2013) define los Negocios Inclusivos (NI) como una actividad principal de negocio rentable que de manera perceptible expande las oportunidades y mejora los medios de vida de las personas que están en la Base de la Pirámide Económica (BoP, por sus siglas en inglés) incorporándolas en la cadena de valor como empleados directos, fabricantes, proveedores, distribuidores, minoristas, consumidores, o incluso como innovadores.

De acuerdo con el mismo Scholl (2013), desde una perspectiva empresarial gran parte del entusiasmo inicial de los NI surgió de la entonces aun sin explotar ‘fortuna en la base de la pirámide’ propuesta por CK Prahalad y NL Hart desde el 2001 (Prahalad, 2013), referente a las potenciales ganancias obtenibles por las corporaciones multinacionales (CMN) al desarrollar productos y servicios asequibles para los aproximadamente cuatro mil millones de pobres o consumidores de bajos ingresos en el mundo, es decir la BoP. Es de resaltar que esto es más de la mitad de la población mundial que vive en promedio con menos de 2 dólares al día.

Scholl señala que la principal diferencia entre negocios tradicionales y NI es que en estos últimos existe un énfasis fundamental en la innovación, ya que en la práctica esto se refleja en estrategias altamente innovadoras para comprar, distribuir y vender a través o mediante un gran número de personas pobres en mercados en desarrollo, eliminando las barreras que les impedían incorporarse a la economía y mejorar así su calidad de vida.

Estas propuestas de NI en la BoP ofrecen posibilidades de crecimiento para las empresas ante los mercados cada vez más saturados de los países desarrollados, y son una alternativa en los países en desarrollo para combatir la pobreza, con una clara conciencia de responsabilidad social empresarial.

Según Scholl (2013), el concepto de NI ha evolucionado más allá del ámbito de la BoP, teniendo a las empresas multinacionales como únicos arquitectos, pues ha surgido todo un portafolio de opciones que demandan adicionalmente la incorporación de las Pymes para fortalecer las cadenas de suministro, descubrir nuevas fuentes de innovación y mitigar los riesgos.

Las aportaciones de Scholl no se limitan a señalar las posibilidades de los NI, ya que propone un modelo de marco de trabajo para implementar y desarrollar los NI, incluyendo por supuesto la posibilidad de innovar, como se indicó anteriormente. El modelo del marco de trabajo de “las cuatro P de los NI” (*Philosophy, Product, Process, Policy*) o Filosofía, Producto, Proceso y Políticas, se muestra en la Figura 2.5.

La filosofía subyacente en el modelo de NI es necesaria para la visión, el liderazgo y los valores de la empresa del futuro próximo, donde la experiencia muestra que mucho de esto

proviene de la Alta Gerencia y de sus fundadores. Scholl (2013) señala que estas bases son por sí mismas generadoras de innovaciones sociales, ya que procuran soluciones aún en ámbitos de persistente pobreza y dentro de un sistema económico mundial que ha entrado en crisis.

Adicionalmente, Scholl menciona que los modelos de NI proporcionarán soluciones únicas a los desafíos que enfrentan las poblaciones dentro del mercado, mediante sus respectivas innovaciones en procesos, productos y servicios al involucrar a los actores de las partes interesadas para colaborar en la creación de confianza y valor para todos.

Lógicamente son necesarias las políticas para organizar y articular todos estos elementos, que brinden el ambiente adecuado para lograr resultados positivos. En todo esto la RSE puede ser el elemento estratégico central, lo cual puede apreciarse simplemente al revisar su definición según la Norma Internacional ISO 26000, como se dio en la Sección 2.1.

Figura 2.5. Modelo de marco de trabajo de los Negocios Inclusivos.



Fuente: Adaptado de Scholl (2013)

Se podrá apreciar que los conceptos de negocios relacionados con la RSE y la Innovación (Secciones 2.4. a 2.7.) de alguna forma se encadenan, traslapan y complementan, como muestra la Figura 2.6. Así, en la mayoría de ellos la RSE puede resultar muy conveniente para articular todas estas alternativas, tanto por su conceptualización teórica como por sus aspectos prácticos y las experiencias observadas. Esto queda reforzado al considerar su trayectoria y la madurez adquirida en sus aproximadamente seis décadas de ir evolucionado con las tendencias y necesidades de los negocios, así como por sus impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente, que serán descritos más adelante.

Figura 2.6. Conceptos de gestión de negocios relacionados con la RSE y la Innovación.



Fuente: Elaboración propia con base en Osburg y Schmidpeter (2013)

2.8. Innovación Responsable y su marco de trabajo inclusivo.

Ante el evidente fracaso del modelo económico vigente, que además de los estragos producidos sobre el planeta y sus recursos, como ya se ha mencionado, tampoco ha resuelto los principales problemas de la humanidad como el hambre y la pobreza extrema, principios como la ética y la responsabilidad no deberían ser ajenos a la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) bajo el argumento de que implican costos que dificultan la producción de conocimiento “fiable”, o que reducen los márgenes de ganancia y limitan la creatividad y la innovación.

A este respecto Stilgoe, Owen y Macnaghten (2013) observan lo siguiente:

- A partir de la segunda mitad del siglo XX, la CTI están cada vez más entrelazadas, reflejándose esta tendencia en las políticas públicas de investigación y desarrollo.
- Se ha hecho más claro el poder de la tecnología para producir tanto beneficio como daño, por lo que se han ampliado y profundizado cada vez más los debates sobre esta dualidad.
- Se reconoce que deben existir responsabilidades de los científicos y tecnólogos que vayan más allá de sus roles como profesionales.
- Las propias opiniones de los científicos reconocen la necesidad sobre un cambio hacia una integridad en la investigación en respuesta a las preocupaciones sociales.

Stilgoe, Owen y Macnaghten (2013) argumentan que los esfuerzos de las actuales formas de gobernanza regulatoria ofrecen muy poco margen para una amplia reflexión ética sobre los propósitos de la ciencia o la innovación, por lo que se está trasladando la atención hacia dimensiones orientadas al futuro de la responsabilidad, consistentes en el cuidado preventivo y la capacidad de respuesta, lo que requiere mayor potencial para generar certidumbre y permitir la reflexión sobre los propósitos y valores.

Por tal motivo Stilgoe, Owen y Macnaghten (2013) informan sobre diversas iniciativas que han surgido para intentar introducir amplias reflexiones éticas en los procesos de avance de la CTI, principalmente mediante la creación de nuevos espacios de dialogo público que adicionalmente vayan rompiendo la división existente entre lo moral y lo laboral, así como la irresponsabilidad institucionalizada o sistémica en la cual los actores individuales están inmersos.

Una de estas iniciativas está contenida en la siguiente definición de “investigación e innovación responsable”, inspirada en los procesos políticos y los valores europeos:

Un proceso transparente e interactivo mediante el cual los actores sociales e innovadores llegan a ser mutuamente responsables y solidarios entre ellos, con criterios de aceptabilidad ética, sostenibilidad y de interés social sobre los procesos de innovación y de sus productos comerciales, con el fin de permitir una adecuada incorporación de los avances científicos y tecnológicos en nuestra sociedad (Stilgoe, Owen, y Macnaghten, 2013:1570).

Otra iniciativa la constituyen algunos de los diálogos públicos realizados en el Reino Unido en materia de ciencia y tecnología, donde se externaron las preocupaciones del público a través de las preguntas mostradas en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2. Preguntas dirigidas a la investigación e innovación responsable.

PREGUNTAS SOBRE PRODUCTOS	PREGUNTAS SOBRE PROCESOS	PREGUNTAS SOBRE LOS PROPÓSITOS
¿Cómo serán distribuidos los riesgos y los beneficios?	¿Cómo deben redactarse y aplicarse las normas?	¿Por qué los investigadores hacen tal cosa?
¿Qué otros impactos pueden anticiparse?	¿Cómo se deben definir y medir los riesgos y beneficios?	¿Son estas motivaciones transparentes y del interés público?
¿Cómo podría esto cambiar en el futuro?	¿Quién tiene el control?, ¿Quién participa?	¿Quién se beneficiará?
¿Qué es lo que no sabemos o conocemos?	¿Quién va a asumir la responsabilidad si las cosas van mal?	¿Qué van a ganar?
¿Qué es lo que nunca podríamos saber al respecto?	¿Cómo sabemos que estamos en lo correcto?	¿Cuáles son las alternativas?

Fuente: Stilgoe, Owen y Macnaghten (2013)

En consecuencia, otra iniciativa para plantear, examinar y responder a preguntas como las de la Tabla 2.2 es la propuesta del marco de trabajo de innovación responsable elaborada por Stilgoe, Owen y Macnaghten (2013), que es un auxiliar para la gobernanza de la innovación responsable, articulado por las cuatro dimensiones mostradas en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Marco de trabajo de las cuatro dimensiones de la innovación responsable.

DIMENSIÓN	TÉCNICAS Y ENFOQUES INDICATIVOS	FACTORES QUE AFECTAN LA IMPLEMENTACIÓN
Anticipación	Evaluación de la tecnología. Exploración de horizontes. Escenarios. Evaluación de la visión.	Compromiso con los imaginarios existentes. Participación en lugar de predicción. Autonomía científica y renuencia a anticipar.
Reflexión	Entrenamiento y colaboración multidisciplinaria. Evaluación ética de la tecnología. Códigos de conducta.	Repensar la división moral del trabajo y las responsabilidades del rol. Capacidad reflexiva entre científicos e instituciones. Conexiones hechas entre prácticas de investigación y gobernanza.
Inclusión	Consensos. Paneles de ciudadanos. Grupos de enfoque. Talleres de ciencia. Encuestas deliberativas. Establecer afiliaciones de órganos de expertos. Diseño centrado en el usuario. <u>Innovación abierta</u> .	Dudosa legitimidad de ejercicios deliberativos. Capacidad para considerar los desequilibrios de poder y para interrogar las participaciones sociales y éticas asociadas con la nueva ciencia y tecnología.
Capacidad de Respuesta.	Constitución de los grandes retos y programas de investigación temáticos. Regulación. Estándares. Acceso abierto y otros mecanismos de transparencia. Gestión de nichos. Regímenes alternativos de propiedad intelectual.	Políticas estratégicas y mapas de rutas tecnológicas. Estructura institucional, Prevalcientes discursos políticos. Culturas institucionales. Liderazgo institucional. Transparencia y apertura. Regímenes de propiedad intelectual. Estándares tecnológicos.

Fuente: Stilgoe, Owen y Macnaghten (2013)

La anticipación implica el pensamiento sistemático destinado a aumentar la capacidad de recuperación, al tiempo que revela nuevas oportunidades para la innovación y la conformación de las agendas de investigación de riesgos sociales. La anticipación se distingue de la predicción por el reconocimiento explícito de las complejidades e incertidumbres, con sus correspondientes márgenes de error, que se tienen en la coevolución de la ciencia y la sociedad.

La reflexión o reflexividad es una condición de la modernidad contemporánea: hay una necesidad evidente de reflexión institucional en la gobernanza de las organizaciones e instituciones, así como de los actores.

La inclusión de nuevas voces en la gobernanza de la ciencia y la innovación se hace necesaria como parte de una búsqueda de legitimidad, debido a la decadencia de la autoridad de los expertos y de la formulación de políticas desde las cúpulas (o “*top-down*”). Si la gente sufre las consecuencias, debe participar en las decisiones.

Por tanto, los cambios ascendentes (o “*bottom-up*”) realizados dentro de los procesos de innovación pueden generar una mayor inclusión, como lo muestran algunos ejemplos de fuentes de innovación, como la innovación abierta (Sec. 1.6.) y los revisados en las

anteriores Secciones 2.4 a 2.7, que sugieren la inclusión de nuevas voces en las discusiones de los fines y los medios para la innovación.

Las primeras tres dimensiones son necesarias y constituyentes de una nueva y mejor forma de preparación hacia la innovación responsable y su capacidad de respuesta, particularmente la dimensión de la inclusión, ya que antecede a la capacidad de respuesta para ajustar los cursos de acción sin dejar de reconocer la insuficiencia de conocimientos y de control, es decir, de la mejora continua.

Así, la capacidad de respuesta estará al tanto del surgimiento de nuevos conocimientos, perspectivas, oportunidades, puntos de vista y normas, lo que por supuesto implica apertura hacia la diversidad y su fomento. En un entorno de cambios tan dinámicos, la capacidad de respuesta es fundamental.

La RSE puede ser auxiliar en todas las dimensiones, pues como se deduce de la definición dada por la Norma Internacional (Sec. 2.1), al cumplir con la legislación aplicable, tomar en consideración las expectativas de las partes interesadas y contribuir al desarrollo sostenible estará anticipando, reflexionando, incluyendo y obteniendo una mayor capacidad de respuesta, además de funcionar como mecanismo de transparencia, de legitimidad y de aceptación social.

2.9. Innovación Orientada hacia la Sostenibilidad.

De acuerdo con Keinert (2008), el concepto de sostenibilidad nace por una necesidad de los gobiernos del mundo cuando la degradación ambiental y el amenazante agotamiento de recursos se convirtieron en un tema obligado en la agenda de las organizaciones internacionales y de los países. Pero aun cuando este concepto haya tenido su origen en un nivel macro, la contribución de las empresas parece cada vez más esencial debido a su enorme demanda de recursos y al sustancial impacto ejercido sobre el medio ambiente a través de su actividad productiva.

Por tanto, como indican Hansen, Grosse-Dunker y Reichwald (2009), dada la importancia de las prácticas de los negocios y empresas para ayudar a resolver los actuales problemas globales como el cambio climático y las desigualdades sociales, se observa que las corporaciones suscriben cada vez más los principios de la sostenibilidad corporativa, que en general se concibe como la integración de las dimensiones económicas, ambientales y sociales dentro de los planes y estrategias de la organización.

Estos autores consideran que el enfoque tradicional de la innovación, que suele identificarse con el desarrollo de técnicas mejoradas o de productos y procesos totalmente nuevos, y por lo tanto reducirse esencialmente a la innovación tecnológica, no es suficiente para poder resolver algunos de los retos globales de la sostenibilidad, particularmente el aumento en el consumo de recursos y la creciente generación de residuos (Hansen y Grosse-Dunker, 2013:2411). Por ello señalan que desde la perspectiva empresarial o de los negocios, las áreas de sostenibilidad corporativa, responsabilidad corporativa y/o de RSE,

tratan de abordar estas cuestiones yendo más allá de las responsabilidades de lucro para abarcar también las no-económicas o pre-económicas, como las responsabilidades sociales y medioambientales, lo que comúnmente se conoce como “la búsqueda del triple resultado: económico, social y medioambiental o sostenible”.

Así, Hansen y Grosse-Dunker (2013:2407) tratan de definir la “innovación orientada a la sostenibilidad” como la introducción comercial de un nuevo o mejorado producto/servicio/proceso que con base en un análisis comparativo de trazabilidad y seguimiento, realizado de manera cualitativa o cuantitativa, conduce “adicionalmente” a beneficios ambientales y/o sociales, tratando de abarcar todo el ciclo de vida del producto/servicio desde su introducción. Es decir, una innovación tradicional con el plus de tratar de no dañar al medioambiente o a la sociedad, para lo cual se toman precauciones y medidas adecuadas en la creación y desarrollo del producto/servicio/proceso, así como para su discontinuación, disposición final o fin de vida, es decir, su ciclo completo.

En este sentido, algunos ejemplos sencillos de innovación sostenible u orientada a la sostenibilidad podrían ser: a) un detergente ecológico y/o biodegradable que pueda contener ingredientes de origen natural obtenidos de subprocesos de fabricación de otros productos, como cáscaras de cítricos; b) empaques con un bajo nivel de toxicidad, elaborados también a partir de materiales reciclados y/o con procesos que utilizan menor cantidad de recursos, agua o energía, o bien c) pesticidas y plaguicidas de origen orgánico.

Estos ejemplos, si bien muestran tendencias no solamente deseables sino necesarias y capaces de originar otras innovaciones, también plantean enormes retos. Por principio de cuentas, como apuntan Hansen y Grosse-Dunker (2013), el desarrollo de innovaciones tradicionales, principalmente de productos, lleva implícita una gran incertidumbre con respecto al éxito en el mercado, ya que a menudo es difícil anticipar las necesidades exactas de consumo, el gusto o el comportamiento de los consumidores, así como las condiciones económicas futuras que por lo general son muy variables.

Por lo anterior se comprende que la Innovación Orientada a la Sostenibilidad o SOI (por sus siglas en inglés), implica riesgos aún mayores, dado que se tienen que incorporar adicionalmente las dimensiones ambientales y sociales.

Ejemplo claro de estas incertidumbres son los biocombustibles, que fueron en un inicio considerados como beneficiosos para el medio ambiente pero que resultaron en muchos casos decepcionantes cuando se consideró toda la cadena de producción y consumo, pues se vio que la energía necesaria para su producción podía ser comparable con la obtenida al quemarlos; además, el impacto ambiental negativo de su cultivo con fertilizantes, plaguicidas y herbicidas químicos, hacía poco ventajoso (desde el punto de vista ambiental) su empleo; también resultó que podían competir con la producción de alimentos y provocar un alza de precios de estos últimos. Todo ello al final redujo el pretendido impacto positivo inicial.

El concepto de innovación responsable y su marco de trabajo inclusivo tratado en la sección anterior de esta tesis puede auxiliar en el análisis de la SOI (Tablas 2.2 y 2.3), pero también a la inversa, pues la SOI puede incluirse en un marco de trabajo más completo e integral de innovación responsable y sostenible.

Hansen, Grosse-Dunker y Reichwald (2009) afirman que pueden ser consideradas dos grandes dimensiones para la especificación de los resultados de la SOI: la dimensión del objetivo/destino y la dimensión del ciclo de vida.

La dimensión del objetivo/destino se relaciona con la sostenibilidad corporativa o de triple resultado, y su equilibrio sinérgico entre los resultados económicos, sociales y medioambientales.

La dimensión del ciclo de vida se relaciona con las etapas, actores, recursos, etc., involucrados en el suministro, producción, distribución, mantenimiento y disposición final del producto/proceso/servicio, etc., o de la innovación misma.

La Tabla 2.4, muestra algunos de los principales elementos a ser considerados para la SOI de producto a partir de las dos dimensiones anteriormente indicadas.

Tabla 2.4. Elementos a ser considerados para la Innovación de productos sostenibles.

Dimensión del objetivo / destino	Fases del ciclo de vida				
	Cadena de Suministro	Producción	Empaquetado / Distribución	Uso / Mantenimiento	Fin de vida
Económico	Apertura a la competencia. Suministro eficiente. Gestión de la cadena.	Eficiencia	Eficiencia	Mantenimiento técnico o funcional. Calidad. Satisfacción al cliente.	Costos de reembolsos o devoluciones y/o de eliminación.
Social	Condiciones de trabajo seguras y justas. Integración de pequeños agricultores. <u>Desarrollo socioeconómico de las regiones.</u>	Seguridad y salud ocupacional. Condiciones de trabajo. Salarios. Beneficios para empleados.	Descripción veraz y etiquetado del producto en el empaquetado. Condiciones de contrato de trabajo.	Salud y seguridad del cliente. Administración de las reclamaciones. Facilitar el acceso al producto y a los <u>negocios inclusivos.</u>	Amenazas para la salud de los rellenos sanitarios y plantas de reciclaje.
Ecológico	Uso de materiales ecológicos u orgánicos. Producción de uso eficiente de la energía. Uso de energías renovables. Protección del medio ambiente en el lugar del proveedor.	Uso de energía, recursos y procesos respetuosos con el medio ambiente. Producción de ciclo cerrado. Simbiosis industrial.	Recursos reducidos para el embalaje. Uso de materiales ecológicos o reciclados. Minimización en el Transporte.	Durabilidad. Eficiencia energética. Reducción de emisiones. Oferta de servicios de mantenimiento o reparación.	Biodegradabilidad. Reutilización o reciclaje. Programas de adecuado manejo de desechos o de materiales peligrosos.

Fuente: Hansen y Grosse-Dunker (2013)

2.10. Formalización e Integración de la RSE para impulsar un nuevo paradigma de gestión y de Innovación.

Contri (2011) plantea que la RSE, Formalizada e Integrada estratégicamente, genera beneficios sociales y medioambientales a la vez que contribuye a elevar la competitividad empresarial, creando valor compartido y particularmente impulsando innovaciones de producto y de proceso, brindando muestra de todo esto en tres distintos análisis de varias empresas italianas.

La Formalización de la RSE, según refiere Contri (2011), puede adoptar una o varias de las siguientes cinco formas predominantes observadas al implementar estratégicamente la RSE:

1. Creación de un comité o área designada permanentemente a las actividades de RSE.
2. Adopción de códigos éticos y de conducta, declaración de valores y políticas que los formalicen, así como la inclusión de los aspectos sociales en la declaración de la misión de la empresa.
3. Incremento del número de certificaciones internacionales sociales y/o medioambientales obtenidas por la empresa.
4. Publicación de reportes sociales (reportes de RSE y/o de sostenibilidad/sustentabilidad) alineados con estándares internacionales y/o nacionales, pudiendo opcional y preferentemente ser certificados por auditores externos.
5. Lograr que las empresas estén catalogadas en las calificaciones éticas más relevantes o afiliadas a instituciones nacionales/internacionales de la industria que testifiquen el compromiso social de la empresa.

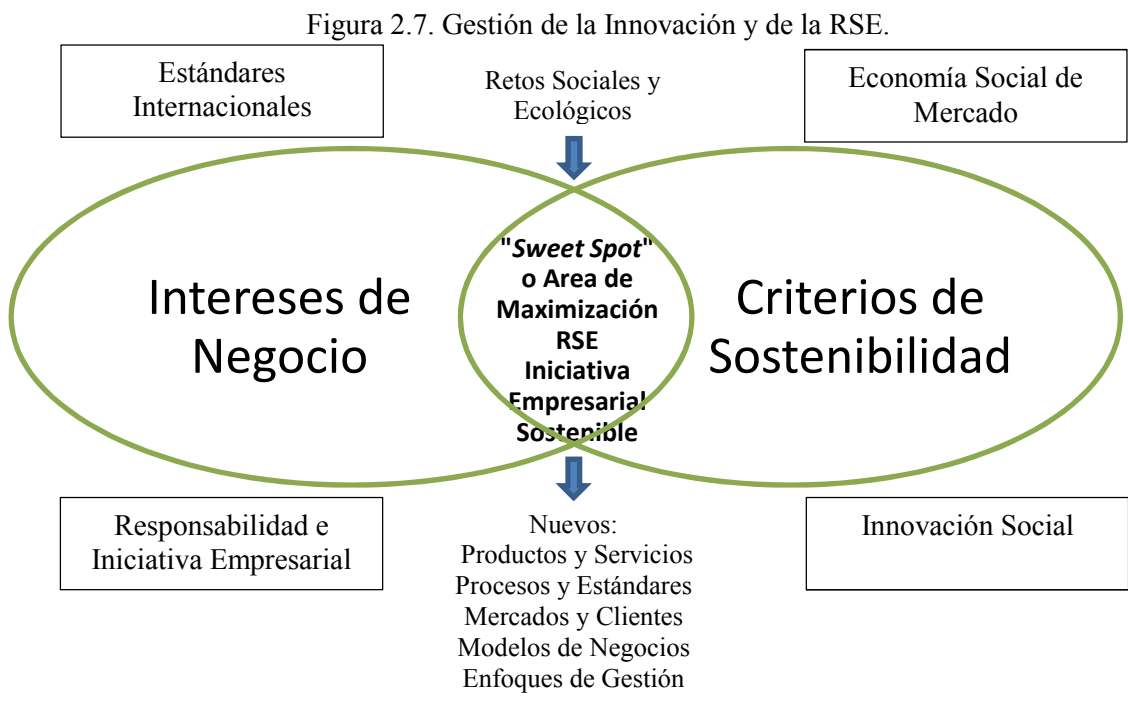
La Integración, según Contri (2011), es básicamente una expresión y consecuencia de la evolución de la RSE desde un enfoque reactivo y/o filantrópico hasta uno proactivo, donde se aprecian sus múltiples beneficios para el negocio y la sociedad, por lo que mientras más vinculada esté la RSE con el negocio principal o “*core business*” de la empresa y sus objetivos, más integrada estará con su estrategia. La Integración y la Formalización de la RSE están íntimamente ligadas y son generalmente interdependientes y sinérgicas; así, cuando existe un alto nivel de ambas es cuando se observan y distinguen las características de las empresas innovadoras.

Similarmente, Schmidpeter (2013) afirma que la RSE sólo se puede enraizar adecuadamente en las empresas si está firmemente conectada con los intereses del negocio e integrada en la estrategia, anclando con ello todo el proceso de creación de valor.

Schmidpeter (2013) añade que numerosos debates y experiencias de los últimos años muestran el nuevo paradigma emergente, que hace énfasis en la necesidad y/o la oportunidad de orientar los actuales modelos de negocio y procesos corporativos no sólo hacia los tradicionales criterios económicos, sino también hacia criterios ecológicos y sociales, superando la opinión anteriormente predominante sobre la oposición entre

sociedad y economía, abriendo nuevas formas de creación de valor y/o nuevas e inteligentes formas y sistemas de gestión, lo que es equivalente a nuevas formas de innovación.

En este sentido, tanto Schmidpeter (2013) como Grieshuber (2013) consideran que la RSE implementada estratégicamente y como iniciativa empresarial sostenible, pueden ayudar significativamente a resolver las posibles áreas de conflicto de manera constructiva, o reducirlas al mínimo a través de enfoques de gestión inteligente o de innovaciones de producto y proceso. Por ello Schmidpeter (2013:175) considera que la RSE es realizar prácticas de negocio y de gestión de la innovación para crear una situación de ganar-ganar para todos los interesados, creando con ello un área donde la combinación de distintos factores como los intereses de negocio y los criterios de sostenibilidad, rodeados por determinadas circunstancias, dan origen a una maximización en la respuesta para una determinada cantidad de esfuerzo, todo esto es conocido como el “*sweet spot*” (punto clave o área de maximización), como se muestra la Figura 2.7, de donde se interpreta el potencial de la RSE y la iniciativa empresarial para producir innovaciones.



Fuente: Adaptado de Schmidpeter (2013)

CAPÍTULO 3. CASOS DE ESTUDIO INTERNACIONALES SOBRE INNOVACIÓN Y RSE. METODOLOGÍAS, HERRAMIENTAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS.

En este capítulo se presenta una breve revisión de algunos casos específicos en los que de manera planificada se han incorporado estrategias de responsabilidad social en empresas para orientar e impulsar innovaciones productivas.

El propósito de esta revisión de casos es ilustrar la aplicación concreta de los elementos teóricos y conceptos expuestos con anterioridad y mostrar las modalidades que pueden adoptar en la práctica. También, como uno de los aspectos más importantes para este trabajo, presentar evidencias de que la adopción de acciones de RSE es una práctica que se está extendiendo en los países de mayor desarrollo económico y sensibilidad social, en los cuales los efectos sociales y ambientales de la actividad económica ya es motivo de preocupación para todos los sectores, incluyendo los gubernamentales.

Se presentan casos de empresas en países de alto desarrollo, así como de empresas de países con economías de las llamadas “emergentes”, es decir, tanto de empresas multinacionales como de Pymes y Mipymes. De la consideración de estos casos surgen también algunos conceptos nuevos, metodologías y criterios de utilidad práctica que pueden aplicarse para analizar casos específicos y diseñar estrategias de RSE.

La última sección de este capítulo muestra cómo importantes organismos internacionales consideran que deben crearse políticas públicas para promover nuevos tipos de innovación para hacer frente a los desafíos globales y sociales, lo que requiere de un nuevo enfoque para resolver problemas en los que el progreso social y el tecnológico coevolucionen a fin de generar valor social y público, dado que la mayoría de los retos de la sociedad son de carácter multidisciplinario, por lo que el diálogo entre las ciencias naturales y las ciencias sociales es fundamental en este proceso. Así, la RSE estratégicamente formalizada y estrechamente integrada con el negocio principal o *core business* puede servir para hacer realidad este propósito, como se muestra en uno de los ejemplos de uno de los talleres realizados por la Estrategia de Innovación de la OECD.

3.1. El caso de las universidades nórdicas, empresas y gobierno danés y su proyecto de “Innovación Impulsada por la Responsabilidad Social Empresarial”.

De acuerdo con sus estatutos, el Centro Nórdico para la Responsabilidad Corporativa o NCCR (Nordic Centre for Corporate Responsibility, s.f.) es un instituto creado gracias a un fondo de investigación otorgado en el 2006 por el presidente de la junta de consejo, y en

ese entonces director ejecutivo, Mads Øvlisen de la empresa farmacéutica transnacional danesa “Novo Nordisk” para explorar y definir la agenda de los países nórdicos sobre RSE.

Si bien la atención del NCCR se enfoca a prácticas avanzadas de RSE en los estados nórdicos, estudiando la interacción entre el Estado, la Empresa y la Sociedad Civil con la idea de que la RSE puede representar una ventaja comparativa para estos países, también considera que estudiar sus actividades y logros puede ser de mucha ayuda para otras regiones geográficas y países del mundo como posibles ejemplos de prácticas exitosas de aplicación del modelo de triple hélice y motores de innovación, como se indicó en la (Sec. 1.2).

La RSE en los países Nórdicos forma parte de las agendas a nivel de Estado y de una política pública gubernamental, como se infiere de lo siguiente:

- Finlandia elaboró y presentó en el 2005 su "Programa de Responsabilidad Corporativa".
- El gobierno noruego está trabajando en una política relacionada con la Responsabilidad Social.
- Suecia ya tiene una estrategia para la sostenibilidad, que incluye acciones de RSE.
- En la primavera del 2008, el gobierno Danés (Dinamarca) presentó un plan para la integración de la RSE en la política de las empresas.

Por tales motivos el NCCR informa que puso en marcha los siguientes tres proyectos en colaboración con varias escuelas de negocios e instituciones gubernamentales:

1. El papel de los gobiernos en la promoción de la RSE.
2. Innovación dirigida, motivada o impulsada por la RSE y
3. Comunicación de la RSE.

El proyecto de Innovación Impulsada por la RSE (IIRSE), liderado por el centro para la Responsabilidad Social Empresarial de la Escuela de Negocios de Copenhague (Copenhagen Business School, 2007), publicó un documento introductorio para informar que el propósito de la fase inicial de la IIRSE es explorar cómo la RSE impulsa la innovación en las empresas pequeñas y medianas de los países nórdicos, para así inducir a otras empresas a utilizarla de manera estratégica.

La Tabla 3.1 muestra los organismos involucrados en el esfuerzo colaborativo nórdico de investigación de la IIRSE, representativos de una triple hélice enfocada a los sistemas de innovación.

Parte de los avances de la primera fase del proyecto de IIRSE consiste en una revisión del “estado del arte” en materia de RSE y de innovación, de donde se pueden diferenciar tres tipos de temas enfocados a las grandes empresas y uno a las empresas medianas u organizaciones sin fines de lucro (Figura 3.1), aunque en la realidad todos los temas se traslapan, como también se indicó en la Sección 2.7 y en la Figura 2.6.

Tabla 3.1. Organismos involucrados en el proyecto de la Innovación Impulsada por la RSE.

País	Capital	Institución(es) Miembro del NCCR y del proyecto IIRSE	Organizaciones adicionales participantes del proyecto IIRSE
Dinamarca	Copenhague	Copenhagen Business School	Centro Danés para la RSE
			Danish Commerce and Companies Agency
			TrygVesta
Finlandia	Helsinki	Helsinki school of Economics	Turku school of Economics Ministerio Finlandés de Comercio e Industria
Islandia	Reikiavik	Reykjavik University	
Noruega	Oslo	Norwegian school of Management	
Suecia	Estocolmo	Stockholm school of Economics	

Elaboración propia con base en Copenhagen Business School (2007,2008).

Figura 3.1. Los cuatro tipos de temas que conjuntan la RSE y la innovación.



Fuente: Elaboración propia con base a Copenhagen Business School (2007,2008)

La mayoría de los temas de la Figura 3.1 se relacionan con las Secciones 2.4 a 2.9 de esta tesis, lo que muestra una importante coincidencia asertiva que surge al considerar algunos de los temas más relevantes entre la RSE y la innovación.

3.1.1. Tipología de Estrategias relacionadas con la RSE.

A partir de la literatura referida, de la Figura 3.1, de estudios de casos de 15 empresas nórdicas de tamaño pequeño y mediano (3 empresas por cada uno de los cinco países) y de la tipología propuesta por Marx Clarkson (1995) en Copenhagen Business School (2008), es posible elaborar una tipología de las estrategias observadas en la IIRSE nórdica correspondiente a la forma en que estas empresas entienden e implementan la RSE al interior de sus organizaciones (Reactiva, Defensiva, por Cumplimiento, Proactiva) y sus respectivos impactos principalmente sobre la innovación (Tabla 3.2).

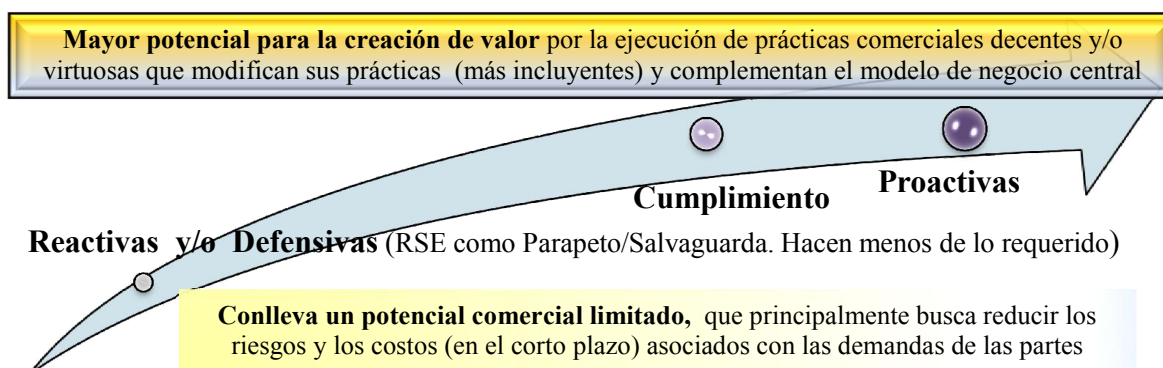
Una forma alternativa de visualizar el potencial para crear valor a partir de los tipos de estrategias de RSE se muestra en la Figura 3.2.

Tabla 3.2. Tipología de los cuatro tipos de estrategias respecto a la RSE.

Tipos de Empresas	Estrategia del tipo de empresa	Consecuencias o Impactos
<p>Reactivas. No asumen adecuadamente su responsabilidad, haciendo menos de lo que requieren los interesados</p>	<p>Reactivas-Defensivas. Surgen como respuesta a las críticas de prácticas no sostenibles, principalmente referidas a los aspectos sociales y medioambientales, donde cualquier compromiso con la RSE es realizado de forma parcial y utilizado como parapeto y salvaguarda ante las críticas y ataques, por lo que el negocio en general se sigue realizando como siempre (<i>business as usual</i>).</p>	<p>Tienen un potencial comercial limitado por buscar principalmente reducir los riesgos y los costos asociados con las demandas de las partes interesadas; ven la RSE como una función de apoyo y dejan la creación de valor a otros factores o incentivos.</p>
<p>Defensivas. Admiten su responsabilidad pero la minimizan realizando menos de lo que es requerido.</p>		
<p>Cumplen. Aceptan su responsabilidad y hacen todo lo que es requerido.</p>	<p>Cumplimiento-Proactivo. Llevan su desarrollo a partir de su cumplimiento total y más allá, motivado por el afán de lograr una posición de ventaja competitiva, visualizada a partir de la ejecución de prácticas comerciales decentes y/o virtuosas. Esto puede incluir una revisión sustancial de las rutinas y prácticas organizativas, así como la participación y comunicación con las partes interesadas.</p>	<p>Innovan poco a partir de la RSE. Estas empresas, rara vez cambian de manera considerable sus modelos de negocio, a pesar de que la RSE proactiva puede modificarlos y complementarlos. Por lo que estas estrategias tienen un potencial para la creación de valor, principalmente por complementar el modelo de negocio central de la empresa.</p>
<p>Proactivas. Se anticipan a sus responsabilidades haciendo más de lo que es requerido.</p>		

Fuente: Elaboración propia con base a Copenhagen Business School (2008)

Figura 3.2. Relación de la Estrategia de RSE y su potencial en la creación de valor.



Fuente: Elaboración propia con base a Copenhagen Business School (2008)

3.1.2. Tipología de Empresas con estrategias de RSE.

De las quince organizaciones examinadas que cuentan con una estrategia del tipo “Cumplimiento-Proactivo” descrito en la Tabla 3.2, se identificaron los siguientes tres tipos de empresas:

1. La empresa u organización misionera.
Que se desempeña sobre la base de la creación de un impacto social intencional como un objetivo estratégico prioritario.
2. La que asume la ganancia como principio de negocio.
Opera con el objetivo de lograr primero un beneficio mediante el impacto social como un medio para lograr su objetivo de lucro.
3. El negocio de propósito social.
Constituye una combinación equilibrada de las ganancias y el impacto social como meta, por lo que da igual prioridad a ambos objetivos en su estrategia.

La Fig. 3.3 muestra esta tipología general. En el anexo A1 se presentan más detalles sobre las empresas del caso nórdico.

Figura 3.3. Tipología de empresas con estrategias de RSE.

Ganancia como meta	La ganancia como principio de negocio	El negocio de propósito social
Ganancia como medio		La organización misionera
	Impacto social como medio	Impacto social como meta

Fuente: Elaboración propia con base en Copenhagen Business School (2008)

3.1.3. Tipología de Emprendedores Socialmente Responsables.

De manera similar a la tipología de empresas, el NCCR a través del proyecto de IIRSE propone otra tipología para los emprendedores, como a continuación se explica.

Uno de los cuatro tipos de temas en la literatura que trata de la sinergia entre RSE e Innovación, es el Emprendimiento Social (mencionado previamente en la Sec. 2.4 y en la Figura 3.1), que resulta de la actividad de aquellas personas con perspicacia en los negocios y con un alto sentido de sensibilidad hacia los temas sociales e incluso filantrópicos. Para los emprendedores, el NCCR propone la tipología mostrada en la Tabla 3.3, partiendo de un par de sus características consideradas como cruciales para las actividades empresariales (el imaginar nuevas posibilidades de realización y estimar la factibilidad de las mismas).

A partir de estas dos principales características, reforzadas por un determinado ambiente y circunstancia, se detonará la creación de negocios con bienestar social añadido.

Es oportuno recordar que tanto para las tipologías de emprendedor como para las de empresas u organizaciones, es indispensable considerar la importancia del aprendizaje para el desarrollo de recursos, capacidades, estrategias y vínculos, como bases para detonar innovaciones, como se ha expuesto en las Secciones 1.2 a 1.5 de la presente tesis.

En el universo estudiado por el NCCR el tipo de empresa predominante es la que considera a la ganancia como principio de negocio. En cuanto a los emprendedores, se tuvo un número casi igual de emprendedores capitalistas de riesgo social y de tecno-emprendedores sociales (Tabla 3.4), lo cual es un resultado interesante ya que desmitifica la creencia de que las actividades de RSE son puramente idealistas y más de gasto que de inversión.

Tabla 3.3. Tipología de los emprendedores socialmente responsables.

Tipo de Emprendedor	Características
Emprendedor Activista	<p>Se caracteriza por la habilidad de percibir y sentir el daño al medioambiente y a las personas.</p> <p>El experimentar la injusticia social les provoca dolor personal y los motiva a ser empresarios activistas y por tanto a crear una empresa social; algunos parecen estar obsesionados con sus ideas y comprometen su vida para tratar de cambiar el mundo en un mejor lugar para vivir.</p> <p>Si bien el éxito en los negocios los motiva, su principal intención es transformar la sociedad, por lo que difundir sus ideas puede ser más importante que protegerlas aun cuando ello les restrinja a un pequeño nicho de negocio.</p>
Tecnoprendedor Social	<p>Son motivados por un afán de desarrollar o estudiar y mejorar una tecnología que puede producir un beneficio social.</p> <p>Su convicción es que algunos males sociales pueden remediarse con una correcta aplicación de la técnica; sin embargo, su empatía emocional o consideración moral ejerce menos influencia en ellos que las cuestiones tecnológicas, por lo que aunque podrían aspirar a obtener un beneficio con su innovación, es su amor por los detalles y la superación de obstáculos aparentemente insuperables lo que les inspiran; frecuentemente emplean tecnologías complejas sobre las que sus habilidades dan forma a los detalles de su innovación.</p> <p>Adicionalmente este tipo de emprendedores pueden ser identificados por tener una amplia experiencia y una fuerte conexión académica.</p>
Capitalista de riesgo social	<p>Son frecuentemente emprendedores con un alto conocimiento y agudeza o perspicacia para los negocios y, por tanto, están convencidos de que los mercados son la fuente última de solución a los problemas sociales; en general se comprometen en poner en marcha proyectos empresariales con fines sociales con la clara intención de que sean a la vez rentables y socialmente responsables, midiendo su rendimiento y éxito por las ganancias y retornos de inversión.</p> <p>Estos emprendedores, al ser más experimentados son más realistas y por lo tanto más sistemáticos, por lo que entre otras actividades evalúan antes las ideas para determinar su potencial en los mercados, así como aceptar otros tipos de asesorías profesionales.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a Copenhagen Business School (2008)

Estas tipologías de empresas y emprendedores son de utilidad no sólo para este caso de estudios de Pymes nórdicas, ya que puede aplicarse tanto a Pymes como emprendedores de otras latitudes, independientemente de su nacionalidad y del tipo de empresa o sector industrial. Por ello, resulta ser una herramienta auxiliar en el estudio de las innovaciones impulsadas, entre otros factores, por las innovaciones organizacionales, donde las estrategias de RSE desempeñan un importante papel.

Tabla 3.4. Tipología de los emprendedores, sus empresas y estrategias comprometidas con la IIRSE.

Emprendedor/Fundador (Compañía)	Capitalista de riesgo social	Tecno-emprendedor Social	Emprendedor Activista	Tipo de innovación impulsada por la RSE
John Gerhard (Ekolådan)			X	La empresa / organización misionera
Daniel Mensch (Fair Unlimited)			X	
Esa Mäkinen (Clewer)		X		
Magnus Scheving (Lazytown)			X	El negocio de propósito social
Bjarne Henneman (Zealand Care)			X	
Jan Otto Ringdal (Th!nk Global)		X		
Mads Kjær (MyC4)	X			
Dos fundadores (Audur)	X			
Cuatro Fundadores (OceanSaver)		X		La ganancia como principio de negocio
Jón Á. Thorsteinsson (Marorka)		X		
Torsten Mattson (Parans)		X		
Tres Fundadores (Fin)	X			
Peter Ingwersen (NOIR)	X			
Antero Ikäheimo (Lappset)	X			
Kari Karpinnen y Ulla Tuominen (DURAT)	X			

Fuente: Adaptado de Copenhagen Business School (2008)

3.1.4. Las siete etapas del proceso de desarrollo de estrategia de RSE para impulsar Innovaciones de alto valor social y ecológico.

A manera de cierre del proyecto de IIRSE, la Copenhagen Business School (2008) propone 5 etapas o fases para construir una estrategia de negocio que impulse innovaciones incorporando estratégicamente la RSE. Como resultado de la investigación realizada para esta tesis, este número se incrementa en dos etapas más que se consideran aquí como fundamentales, con base en lo expuesto en capítulos anteriores y que son también mencionadas en el mismo proyecto de IIRSE (las dos primeras fases); por esta razón en la Tabla 3.5 se consideran siete y no cinco las fases de este proceso.

Respecto a las fases uno y dos (Tabla 3.5) y según la Copenhagen Business School (2008), existen dos formas de entender cómo las PYME construyen su identidad equilibrando las expectativas de lucro y las de no-lucro que representan beneficio social y/o medioambiental:

1. *La forma teórica.* Donde se supone que las PYME construyen su identidad organizacional en la medida del grado de respuesta proveniente del exterior.
2. *La forma empírica.* Donde los casos de estudio demostraron que la creación de sentido organizacional tiene su principal vínculo con las preocupaciones globales enfocadas desde los valores de los emprendedores más que del enfoque teórico y estratégico.

Tabla 3.5. Las 7 fases de desarrollo de la estrategia de negocio con responsabilidad social para impulsar innovaciones.

Fase	Ejecutantes	Grupos de Interés	Criterios de acción y de éxito	Ejemplo de preguntas a ser realizadas
1	Director Ejecutivo (<i>CEO</i>), Emprendedor	Comunidades locales	Preocupaciones globales, actuaciones locales.	¿Qué problema global puede ser abordado de forma local?
2	<i>CEO</i> , Emprendedor, Alta dirección y mando medios o gerentes.	Comunidades locales	Riesgos a identificar en la construcción de la identidad organizacional.	¿Los valores personales de los gerentes o administradores están alineados con la preocupación global?
3	Individuos y Organización	<i>CEO</i> , fundador	Mente abierta	¿Quién más puede generar ideas?
4	Experto evaluador del Impacto Social y/o <i>CEO</i>	Beneficiarios, Distribuidores	Priorizar y enfocar	¿A qué bien público está destinado?
4a	Experto evaluador del Impacto Social	Beneficiarios	Estimar y comparar la idea	¿Potencial de impacto social?
4b	<i>CEO</i> , Emprendedor	Distribuidores	Estimar cobertura de mercado	¿Mercado potencial futuro?
5	<i>CEO</i> , Emprendedor	Usuarios Líderes	Definir la estrategia	¿Calidad o Precio?
6	Diseñador	Usuarios Líderes	Crear prototipo	¿Experiencia interna o subcontratada?
7	Relaciones Públicas, No <i>CEO</i>	Usuarios Líderes	Gestionar expectativas	¿Alineada a un objetivo social?

Fuente: Elaboración propia con base en Copenhagen Business School (2008)

Estos hallazgos evidencian el rol imprescindible que tienen los emprendedores y refuerzan la convicción de que sus ideas deben y/o pueden llevarse a la práctica, contagiando a otros esa convicción y haciéndola factible con un enfoque que vaya más allá del único propósito de ganar dinero; con ello se va creando un sentido diferenciado de organización.

La generación de la idea (fase 3), está también muy relacionada con la tipología de los emprendedores y, en consecuencia, con la tipología de las empresas, por lo que la “idea” se debe evaluar exhaustivamente tanto por su impacto a nivel social como en relación a su potencial financiero y/o económico (fase 4, 4a y 4b). Al mismo tiempo debe llevarse a cabo el diseño y la construcción de un prototipo (fase 6), así como la estrategia mercadotécnica de su entrada al mercado (fase 5), vigilando y probando continuamente la viabilidad de la

implementación (fase 7) y su aceptación, así como analizar si se están cumpliendo los objetivos iniciales, sociales y de negocio.

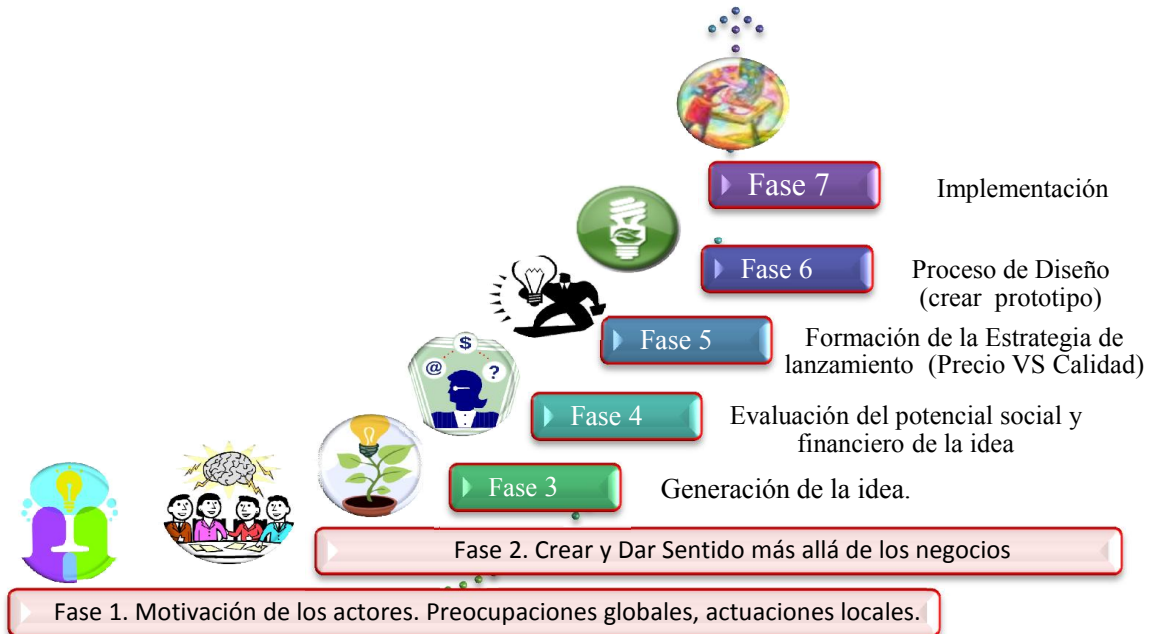
Como se apreciará, las siete fases (Tabla 3.5) son tan solo una referencia práctica y no exhaustiva de las muchas consideraciones a tomar en cuenta, no necesariamente en la secuencia presentada, sino como parte de un auxiliar en la construcción de la estrategia que incorpore las consideraciones conceptuales de la RSE.

Así, los argumentos expuestos en estas cuatro secciones sobre el proyecto de la IIRSE nórdica pueden resumirse destacando tres aspectos, estrechamente eslabonados entre sí, que son fundamentales para el éxito de la empresa con RSE:

1. La motivación de los actores, determinada principalmente por el tipo de emprendedor y por la cultura empresarial que se comienza a construir a partir de sus valores y convicciones.
2. La generación de la idea, con la participación y cooperación de otros actores.
3. La estrategia de negocio, ejemplificada y resumida en aproximadamente siete fases.

La Fig. 3.4 muestra gráficamente las 7 fases de desarrollo de la estrategia de negocio con responsabilidad social para impulsar innovaciones. Para propósitos auxiliares en el diseño e implementación de estrategias de IIRSE, en el anexo A2 se encuentran descritas brevemente cada una de las siete fases con sus correspondientes listas de verificación.

Figura 3.4. Las 7 fases de desarrollo de la estrategia de negocio de la IIRSE Nórdica.



Fuente: Elaboración propia con base a Copenhagen Business School (2008)

3.2. RSE para la competitividad e innovación en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe.

Otro trabajo representativo del concepto de la triple hélice es el proyecto “Promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe”, o PRSE-PYMES-ALC, realizado conjuntamente por varias instituciones internacionales como la Organización de Estados Americanos (OEA), la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), la *Young American Business Trust* (YABT), y financiado por el gobierno de Canadá a través de la *Canadian International Development Agency* (CIDA) con participación también de empresarios y académicos de diversos países de América Latina y el Caribe (ALC). [Correa, Van Hoof y Nuñez (2010)].

Correa, Van Hoof y Nuñez (2010) advierten que si bien se han desarrollado numerosas herramientas e indicadores de gestión para promover prácticas empresariales responsables, algunas de las características generalizadas de muchas de estas herramientas e indicadores de gestión son a su vez las principales desventajas; por ejemplo:

1. Las herramientas, indicadores y otros instrumentos existentes para promover una mejor gestión de RSE y Sostenibilidad, están básicamente enfocados a sus aspectos técnicos, enfatizando el “qué” y en el “deber ser” de la RSE; se identifican los puntos críticos con base en un modelo prescriptivo general, pero se indican de modo muy deficiente el “cómo hacerlo”, el “por qué hacerlo”, y el “cómo mido o percibo el beneficio de éstas medidas”.
2. Las herramientas se presentan como un listado de acciones poco relacionadas con el negocio, cuya implementación exige gran disposición de tiempo y procesos complejos, sin considerar los aspectos técnicos del negocio en particular, la capacidad de gestión, ni el potencial de cambio de las empresas. Por ello, como se indica en el punto anterior, la RSE es entendida la mayoría de las veces como una prescripción que hay que seguir más que como un proceso de cambio continuo o una forma de ser de la empresa.
3. Estas herramientas o modelos son generalmente desarrollados a partir de la experiencia con empresas grandes y multinacionales en economías desarrolladas, por lo que algunas veces tales modelos y/o herramientas son tan solo “reducidas” al supuesto contexto particular de las PYMES sin considerar economías de escala.

Al respecto, Preuss (2013) señala que actualmente hay una gran difusión de los instrumentos de RSE que frecuentemente se han presentado como una respuesta casi exclusiva de empresas multinacionales de los países de la OCDE ante los desafíos de la sociedad, pero siendo esos instrumentos sensibles al contexto cultural de cada país es necesario considerar éste en el diseño de las prioridades y programas apropiados de RSE, independientemente de si el país en cuestión pertenece o no a la OCDE.

Googins (2013) advierte una ambigüedad en las herramientas e indicadores de gestión cada vez más estandarizados, ya que algunos estudios demuestran que en ciertos casos existe una innegable aportación de valor pero en otros se observa que producen un estancamiento y

son de una gran complejidad, por lo que resultan poco prácticos y de escasa utilidad. Sin embargo, el mismo Googins señala que algunas normas y estándares de RSE parecen por fin estar logrando el anhelado objetivo de respetabilidad y valor para el negocio, si se hace comprender a los directivos que la RSE efectivamente presenta innegables ventajas de valor estratégico cuando se integra complementariamente con los propósitos lucrativos de las empresas en lugar de situarla en la periferia.

Googins (2013) también advierte que la RSE está mostrando signos de estancamiento y de institucionalización en un modo que puede no ser un buen augurio para las empresas ni para la sociedad, ya que la tendencia actual hacia la adopción de normas, formas de comportamiento e incluso de nuevos modelos de valor compartido, apuntan hacia una parálisis o acartonamiento de la RSE, pues se están produciendo asociaciones altamente visibles pero que no son realmente sostenibles, por lo que esta supuesta evolución parece más una moda que un compromiso, más un programa de corto plazo que una estrategia de largo alcance.

Los argumentos presentados de Preuss y de Googins realzan la valía y visión del objetivo de la PRSE-PYMES-ALC para identificar las áreas críticas del negocio y diseñar una herramienta de gestión con un sistema de indicadores de desempeño que permita incorporar *objetivos de triple resultado* en el negocio a fin de promover prácticas sociales y ambientales responsables, para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y aún las micro empresas (MIPYMES) en ALC.

El proyecto PRSE-PYMES-ALC igualmente sirve de ejemplo y apoyo a posibles iniciativas de Innovación Impulsada por la Responsabilidad Social Empresarial y la Sostenibilidad, ya que contempla la innovación como una de las consecuencias de aplicar las herramientas conceptuales sugeridas para medir el potencial de cambio de las MIPYMES hacia la sostenibilidad. Estas herramientas implican acciones estratégicas de RSE. Este proyecto tuvo como propósito buscar e identificar los problemas comunes y los factores que explican el éxito de algunas MIPYMES con la adopción de estrategias de RSE, para a partir de ello elaborar criterios para el diseño de estrategias generales, es decir, aplicables a otros casos, que conduzcan a la gestión responsable.

3.2.1. Problemas comunes para implementar estrategias de RSE en Micros, Pequeñas y Medianas empresas de América Latina y el Caribe.

Los resultados de la metodología utilizada por Correa, Van Hoof, y Nuñez (2010) muestran la gran heterogeneidad de las MIPYMES y sus variados inconvenientes. Entre los principales puntos a destacar están los siguientes, con un breve comentario al respecto:

1. Hay poca información sobre procesos de cambio en las MIPYMES de la región de ALC, y el conocimiento sobre los aspectos económicos de las PYMES es particularmente débil, en especial de manera comparativa dentro del escenario regional, y más aún en lo que respecta a su organización industrial, su desempeño ambiental, así como las políticas que buscan mejorar ese desempeño.

Comentario: Esto hace necesario investigar, documentar y difundir más las experiencias de las MIPYMES respecto a la RSE y la innovación, tanto por separado cómo en interacción.

2. Los sistemas de gestión ambiental y social funcionan de forma paralela e independiente de la gestión del negocio, con lo cual no se crean precedentes para decisiones futuras ni se cambian las estrategias de gerencia del negocio para su incorporación como parte de la naturaleza de éste.

Comentario: Es común en muchas empresas que falte articulación para integrar los diversos sistemas en uno solo que sirva para una mejor concientización en la gestión y toma de decisiones, por lo que la RSE puede ser un marco de referencia o modelo de negocios para integrarlos.

3. Algunas empresas inician cambios, pero después de un tiempo descubren que no tienen los sistemas o las capacidades internas para continuar mejorando su gestión.

Comentario: De lo anterior se deduce que las herramientas no promueven o fortalecen la creación de capacidades; de ahí parte de la importancia de descubrir y/o construir las posibles competencias esenciales y alinearlas con una estrategia que incorpore la RSE.

4. Las dificultades de financiar inversiones que no tienen un impacto directo y de corto plazo en los rendimientos del negocio, como son muchas de las inversiones ambientales y de seguridad industrial, impiden el avance en este sentido.

Comentario: Sería necesario un análisis para creación de políticas que apoyen con capacitación y financiamiento el emprendimiento y las iniciativas de RSE, o bien un involucramiento con otros actores para crear redes de cooperación y/o cofinanciamiento, donde nuevamente la RSE sea el marco de referencia y cohesión.

5. Muchos programas de asistencia técnica y asesoría que buscan introducir prácticas sostenibles en MIPYMES toman en cuenta las limitadas capacidades de estas empresas en comparación con la gran empresa, pero no buscan identificar y reconocer el potencial y las ventajas de algunas MIPYMES para avanzar en su Triple Resultado.

Comentario: Falta visión o la metodología adecuada para identificar y aprovechar las fortalezas en vez de enfocarse en las debilidades. Siempre hay algo que puede hacerse o mejorarse cuando se sabe a dónde se quiere llegar.

6. La mayoría de los programas de asistencia técnica sólo funcionan con base en subsidios externos y no existen mecanismos de mercado que impulsen la difusión de los procesos de cambio en las PYMES en una forma auto-sostenible y eficiente.

Comentario: Una alternativa sería que mediante políticas públicas (referidas en la Sec. 3.3) se incentivara a las grandes empresas para crear un grupo de empresas “locomotoras” que incorporaran PYMES en sus cadenas productivas y de valor agregado. O bien, enfocar algunos de los programas de asistencia técnica para que las PYMES busquen o puedan integrarse en las cadenas de las grandes empresas (como se observa en el caso Toks, presentado más adelante en el Capítulo 4).

7. La experiencia de trabajo y las conversaciones con expertos y empresarios permiten ver que la agenda de la responsabilidad social, y el lenguaje con que se presenta, son

complejos. El campo se ha desarrollado con mucha fuerza en los últimos años, proponiendo temas y términos novedosos que no son de uso común en las empresas; además, las numerosas concepciones de lo que podemos considerar una empresa social y ambientalmente responsable causan confusión y dificultan la decisión sobre la agenda de cambio.

Comentario: Todo cambio implica esfuerzo, y generalmente perdura si se realiza gradualmente y de forma asertiva y consensuada, comenzando por los dueños, la Alta Gerencia y/o los líderes de las organizaciones, por lo que es necesario que la diversidad de opciones de la RSE (expuestas en los Capítulos 1 y 2) se adecuen e integren por etapas con los principales objetivos de negocio de las empresas, considerando para tales decisiones a sus principales grupos de interés.

8. El campo de la responsabilidad social ha sido desarrollado principalmente para y por grandes empresas, y en muchas ocasiones se busca aplicar los mismos conceptos, reduciendo de tamaño las herramientas y criterios para promover cambios en las empresas pequeñas.

Comentario: Es necesario adecuar o crear estrategias, herramientas y esquemas a la medida de los recursos y capacidades de las MIPYMES, así como no perder de vista su posible incorporación a la cadena de valor de las grandes empresas.

9. Para cumplir con las exigencias de la RSE y la sostenibilidad nunca hay tiempo ni recursos: o la empresa está en crisis y no puede desatender de su negocio, o el negocio está creciendo y no hay tiempo para dedicarse a cumplir con estas exigencias.

Comentario: Este es uno de los principales obstáculos a superar por muchas empresas independientemente de su tamaño y circunstancias, no solo en relación con las iniciativas de RSE sino incluso para la incorporación de nuevas tecnologías (dilema de las organizaciones ambidextras indicado en la Sec. 1.6). Sin embargo, los esfuerzos realizados para desarrollar iniciativas estratégicas de RSE pueden aumentar las posibilidades de permanencia exitosa en el mediano y largo plazo. Cuando se tiene visión de futuro esto se comprende sin dificultad.

3.2.2. Curva de aprendizaje en la RSE Estratégica.

Otro de los hallazgos clave de Correa, Van Hoof, y Nuñez (2010) es la curva de aprendizaje (Tabla 3.6 y Fig. 3.5) por la que generalmente pasan las empresas durante su tránsito hacia una cultura empresarial de RSE en la estrategia de negocio. Esta curva tiene etapas con características similares a la tipología de las estrategias (Tabla 3.2), lo que indica una relativa independencia del grado de desarrollo de los países.

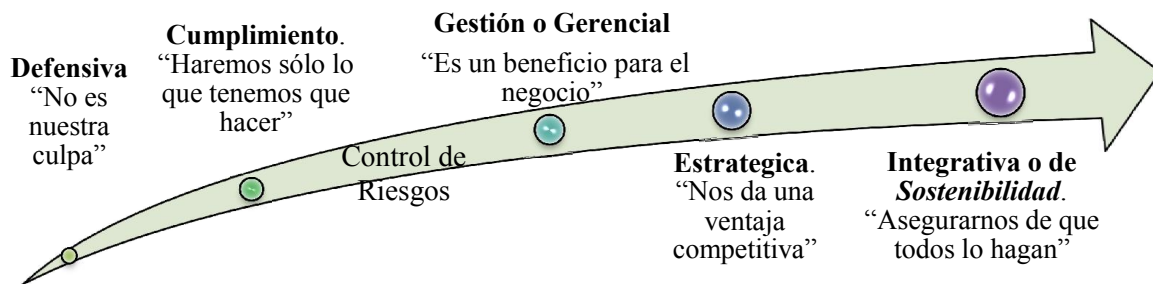
Correa, Van Hoof, y Nuñez (2010) enfatizan que las empresas que consideran la gestión de los temas sociales y ambientales como una ventaja estratégica (a partir de la etapa estratégica), por lo general se distinguen por su capacidad de innovación.

Tabla 3.6. Etapas en la curva de aprendizaje hacia la estrategia integrativa de la RSE.

Etapa	Características	Razones
Defensiva	Poco conocimiento del potencial de prácticas que incorporen la RSE.	Defenderse ante presiones y/o ataques a la reputación que puedan afectar los resultados económicos en el corto plazo.
Cumplimiento	Adoptan políticas y medidas que permiten cumplir con las normas vigentes. Las inversiones son consideradas como costos de operación.	Controlar riesgos en el mediano plazo de pérdidas económicas.
Gestión	Incluir elementos de responsabilidad dentro de procesos y sistemas de gestión.	Controlar riesgos en el mediano plazo de pérdidas económicas, pero tratando de aprovechar oportunidades en el largo plazo.
Estratégica	Integrar variables sociales dentro del corazón de las estrategias de negocio.	Tendientes a generar: Valor económico en el largo plazo. Ventajas de liderazgo e impulso a la innovación.
Integrativa	Promover cambios en la sociedad que van más allá del dominio directo de la empresa.	Tendientes a: Generar valor económico en el largo plazo. Cambiar normas y generar ganancias por medio de acciones colectivas

Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010)

Figura 3.5. Las 5 etapas en la curva de aprendizaje de la estrategia de RSE.



Fuente: Elaboración propia con base en Correa, Van Hoof y Núñez (2010)

Similarmente, las empresas que han logrado una posición de mercado ventajosa en razón de sus esfuerzos por ser empresas sostenibles (etapa integrativa) se esfuerzan por promover el cambio en otras empresas y en las estructuras del mercado, ya que sus gestores comprenden que no puede haber empresas sostenibles en sociedades fracasadas, y consideran una necesidad estratégica el cambio hacia sociedades más sostenibles (tal es el caso de Restaurantes Toks, según lo expresado en la referencia Toks (2010).

Visser (2014) también advierte cinco diferentes etapas en la evolución de la RSE (Tabla 3.7), con la diferencia de que para él la etapa de la RSE generalmente tiene una correspondencia con el paradigma dominante de la época (que para señalarla de manera especial se le llama también *era*) por la que atraviesan muchas sociedades y, en general, la economía mundial.

Tabla 3.7. Eras de paradigmas económicos dominantes y su correspondencia etapa de RSE.

Paradigma dominante	Etapas de RSE	Forma de operar	Principal habilitador	Grupo de interesados objetivo
Avaricia	Defensiva	Intervenciones por eventualidades	Inversiones	Accionistas, gobierno y empleados.
Filantropía	Caritativa	Programas caritativos	Proyectos	Comunidades
Mercadotecnia	Promocional	Relaciones públicas	Medios de información y publicidad	Público en general.
Administración	Estratégica	Sistemas de administración	Códigos	Accionistas y ONG
Responsabilidad	Sistémica	Modelos de negocios	Productos	Reguladores y clientes

Fuente: Visser (2011, 2014).

Visser (2014) señala que las empresas tienden por lo general a moverse a través de estas etapas de manera secuencial, pero que también pueden tener varias formas de operar durante una misma etapa (esto es observable en algunas grandes empresas de México); aconseja que debe fomentarse la transición de los negocios hacia la etapa sistémica, pues de lo contrario afirma que la RSE seguirá fracasando y por tanto no se podrá cambiar el rumbo de las crisis ambientales, sociales y éticas que continuamente se siguen presentando.

Las etapas de maduración de la RSE ya habían sido advertidas por la teoría del “Constitucionalismo Corporativo” (Tabla 1.4, Sec. 1.9), por Keitnert (2008) en la Sec. 1.7, y por Googins (2013) en la Sec. 2.6. Sin embargo no habían sido tan bien identificadas y descritas como lo hace Visser (2011 y 2014).

3.2.3. Herramienta y modelo para medir la disposición y capacidad de cambio de las pequeñas y medianas empresas hacia la RSE y hacia la Sostenibilidad.

De las aportaciones descritas en las tres secciones anteriores, y como parte del objetivo del proyecto de PRSE-PYMES-ALC, se determinaron cinco dimensiones o áreas críticas del negocio (Fig. 3.6) y una herramienta para obtener información sobre ellas que servirá para evaluar cualitativamente la capacidad de cambio de la empresa para adoptar estrategias de gestión más responsable y lograr objetivos de triple resultado o de sostenibilidad.

Así, la herramienta (Tablas 3.8 y 3.9) y las cinco áreas críticas del negocio (Fig. 3.6), que simultáneamente sirven como un modelo, permite a los dueños, gerentes y empleados conocer y entender las posibles relaciones entre sus actuales capacidades y las requeridas por las prácticas de gestión responsable, y cómo éstas influyen en la competitividad del negocio.

Casi para cada área crítica se cuenta con indicadores claves para su medición (excepto la dimensión de innovación, quizá por considerarse incipiente o inexistente en estas fases tempranas, por lo que sería recomendable echar mano de otros indicadores de innovación como podrían ser los del manual de Oslo). Así, los indicadores clave de rendimiento y resultado (o KPI por sus siglas en inglés) en su conjunto determinan el potencial de la empresa para avanzar hacia una gestión sostenible (Tabla 3.8 y núcleo de la Fig. 3.6).

Los más de treinta indicadores de la herramienta son creados con base en un cuestionario de aproximadamente 30 preguntas dirigidas a los dueños o gerentes de estas empresas. El cuestionario se compone de cuatro secciones (Tabla 3.8). El Anexo A3 contiene las ocho tablas del cuestionario de donde se obtienen los respectivos indicadores anteriormente mencionados. Contestados los cuestionarios, se procede a realizar la valoración utilizando el criterio mostrado en la Tabla 3.9, de donde se ubica la empresa en una de tres categorías (bajo, mediano, adecuado) de potencial de cambio hacia la sostenibilidad.

Determinado el potencial de cambio hacia la sostenibilidad con base en los resultados, se podrán iniciar los planes y medidas tendientes a la incorporación estratégica de prácticas de RSE y Sostenibilidad en la gestión y mejorar las capacidades existentes, en lo cual la herramienta metodológica (Sección 3.2.4) es el complemento para dar continuidad en diseñar y gestionar la nueva estrategia de negocio, para elevar la competitividad de las MIPYMES e innovar en el mediano y largo plazo.

Figura 3.6. Áreas críticas del negocio, determinantes del potencial de cambio hacia la sostenibilidad.



Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010)

Con esta herramienta-modelo se cumple en buena parte el objetivo del proyecto de la PRSE-PYMES-ALC, pues se han identificado las áreas críticas del negocio y se ha

diseñado una sencilla herramienta de diagnóstico con un sistema de indicadores básicos, relacionados con conceptos generales de negocio.

Tabla 3.8 Medición de disposición al cambio hacia la sostenibilidad de las MIPYMES.

Sec.	Descripción	Subsecciones	Tabla	Núm. Aprox. de KPI
I	Características generales de la firma.	1. Características generales de la firma.	A3.1	9
II	Dinámica de gestión interna de la empresa.	2. Visión del dueño o gerente de la firma.	A3.2	4
		3. Relaciones con los clientes.	A3.3	4
		4. Gestión interna.	A3.4	3
		5. Cultura participativa en la empresa.	A3.5	3
III	Relación y dinámica de la empresa con su entorno.	6. Relaciones con el entorno.	A3.6	3
		7. Experiencia en gestión sostenible del negocio.	A3.7	8
IV	Indicadores cuantitativos	8. Indicadores cuantitativos.	A3.8	4

Fuente: Elaboración propia con base en Correa, Van Hoof y Núñez (2010)

Tabla 3.9. Diagnóstico de la primera herramienta.

Resultado de la evaluación de las cinco dimensiones	Tipología
Muchas variables entre A y B	Puede ser una empresa impermeable y reacia al cambio
Una empresa con un mayor número de variables entre B y C	Puede tener un desarrollo mediano de sus capacidades gerenciales y puede estar más abierta a considerar las relaciones causa-efecto entre mejoras en su gestión social y ambiental y el desarrollo de su negocio.
Una empresa con un mayor número de variables entre D y E	Puede tener un desarrollo gerencial adecuado para buscar oportunidades de negocio y ventajas competitivas en el mercado siguiendo las tendencias sociales y ambientales.

Fuente: Elaboración propia con base en Correa, Van Hoof y Núñez (2010)

Las áreas críticas (Fig. 3.6) tienen una relación directa con lo expuesto en las secciones y capítulos anteriores, lo cual demuestra por una parte la congruencia de los argumentos de esta tesis, y por otra una gran capacidad de síntesis en relación con los aspectos más importantes de las intersecciones entre RSE e innovación del proyecto de PRSE-PYMES-ALC.

Por ejemplo, la visión y conciencia proveniente del dueño y/o gerente, está directamente relacionado el espíritu innovador y el liderazgo creativo y visionario (Sec. 1.3), que son condiciones quizá imprescindibles para fomentar las innovaciones. El rol del emprendedor, dueño o gerente está también presente en los emprendimientos e innovaciones sociales (Sec. 2.4), en los modelos de Negocios Inclusivos en la Base de la Pirámide Económica (Sec. 2.7), así como en la tipología de los emprendedores socialmente responsables (Sec.

3.1.3). Ocurre algo similar para las restantes áreas críticas relacionadas con múltiples secciones anteriores.

3.2.4. Herramienta metodológica para incorporar la RSE en la estrategia de negocio.

La herramienta metodológica para diagnosticar el potencial de cambio de una empresa hacia la sostenibilidad contiene tres fases básicas y algunas subfases, como se desglosa en la Tabla 3.10. Su aplicación permite promover los beneficios de implementar la RSE en los negocios y ayudar a las MIPYMES a mejorar su visión, estrategia, procesos internos y relaciones con sus grupos de interés, generando también valor financiero.

Se observa que la primera fase se cimienta en la responsabilidad social para apalancar la competitividad mediante la búsqueda de una estrategia alineada con este objetivo. Esta primera fase está directamente relacionada con la visión y conciencia del dueño o gerente de la MIPYME (Fig. 3.6).

La fase “B”, está relacionada con todas las áreas críticas del negocio (Fig. 3.6) pero en un siguiente nivel operativo o de acciones específicas, a diferencia del anterior nivel de diagnóstico (Fig. 3.6 y Tabla 3.8). Es importante resaltar que:

- La fase B1, no deja de considerar los riesgos, pero en un contexto inclusivo y de sostenibilidad.
- La fase B2 (congruente con lo propuesto en la Tabla 3.5, fases 1 y 2), partiendo de valores de visión y liderazgo, involucra a los grupos de interés de la empresa en cinco puntos estratégicos (a,b,c,d,e), que pueden resumirse en conocer necesidades y motivaciones de las personas, así como de los aspectos ecológicos y financieros, lo que a su vez puede servir como fuente potencial de innovaciones (inciso d: “Relaciones con *stakeholders* como fuente de innovación”).
- La fase C, de forma general es para medir y revisar básicamente la fase B, pero considerando medir el desempeño no financiero y de intangibles (como el social y medioambiental), o de triple resultado, a partir de herramientas muy conocidas en el ámbito empresarial (Cuadro de Mando Integral).

Por una parte esta herramienta metodológica cumple cabalmente con la definición estándar de la Responsabilidad Social del ISO 26000 (Sec. 2.1); por otra, se antoja como una herramienta más completa, mejor estructurada y más sistemática en comparación con “las siete fases de desarrollo de la estrategia de negocio con responsabilidad social para impulsar innovaciones” propuesta por el esfuerzo Nórdico (Tabla 3.5).

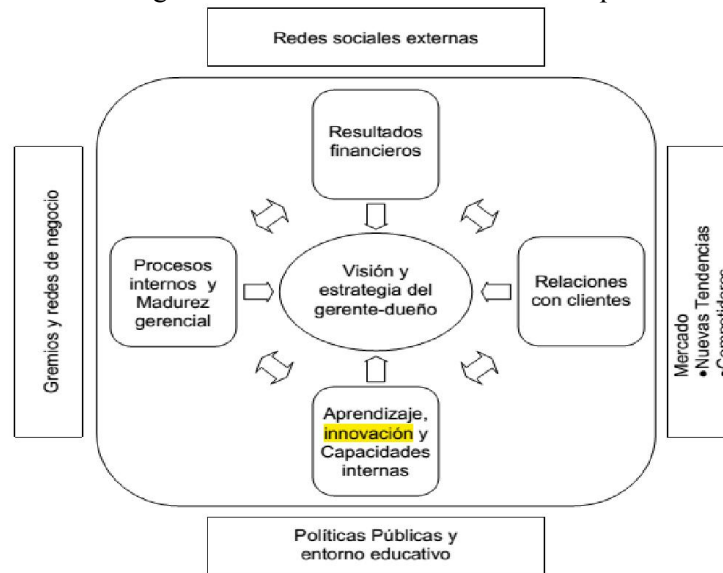
Así, puede considerarse que el modelo de negocio integral, asociado con el proyecto de la PRSE-PYMES-ALC, es el que se muestra en la Figura 3.7.

Tabla 3.10. Etapas para incorporar la RSE en la estrategia de negocio.

Fase	Descripción
A	Responsabilidad social y competitividad
	Buscar la(s) estrategia(s) para construir valor sostenible y/o compartido y ventajas competitivas, y la(s) forma(s) para vincularla(s) con los objetivos de negocio.
B	Un proceso para aumentar el valor del negocio
1	Identificar riesgos sociales y ambientales en la cadena de valor, así como los financieros.
	Cada empresa debe realizar su análisis de riesgos. Se recomienda que para tal propósito se involucre a empleados, clientes y demás involucrados para ampliar la visión y con ello concientizarlos de la importancia de los temas tratados.
2	Definir y comunicar una ruta: visión, estrategia y valores
	El dueño/gerente tiene un papel fundamental en dar a la empresa una dirección y una forma de operar que sea motivadora y participativa para los empleados, que permita mantener el foco del negocio, y a la empresa diferenciarse de sus competidores y atraer nuevos clientes, empleados, inversionistas, etc. Es muy importante comunicar claramente a todos los grupos de involucrados e interesados esta intensión de visión y valores.
a	Conocer a los clientes, sus necesidades y motivaciones.
	En el entorno de la RS, el diseño de nuevos productos o servicios debe responder a la pregunta: ¿Qué puedo ofrecer que sea social y ambientalmente responsable y que tenga sentido comercial?, esta pregunta es fuente de innovación que permite llegar a los nuevos segmentos de clientes que quieren más productos con un impacto positivo en el entorno natural y en la sociedad.
b	Relaciones con empleados.
	La integración de los empleados necesita espacios especiales dirigidos a la capacitación y diálogos frecuentes, donde se puedan expresar las oportunidades y los desafíos.
c	Eco-eficiencia: mejoras de procesos al reducir impactos ambientales
	La contaminación es una medida de ineficiencia de los procesos productivos, y disminuirla permite reducir costos, hacer un uso más eficiente de los recursos y prepararse mejor para el cumplimiento de la ley, así como mejorar la reputación de la empresa y por tanto ser un atractivo para clientes, inversionistas y empleados.
d	Relaciones con los stakeholders como fuente de innovación
	Buscar oportunidades de negocio en las expectativas de los <i>stakeholders</i> .
e	Mejores relaciones con las comunidades vecinas
	Todas las empresas se benefician de operar en entornos sociales amigables, seguros y estables.
C	Medición de la responsabilidad social y ambiental
	Medir el desempeño no-financiero permite ver el valor real del negocio. Las mediciones de desempeño y los sistemas de gestión ofrecen un marco lógico para establecer relaciones de causa-efecto.
1	Indicadores claves de desempeño en las áreas críticas del negocio
	Utilizando el Cuadro de Mando Integral y/o Tablero de Control Estratégico o “ <i>Balanced Scorecard</i> ” para proponer una metodología que mida avances en temas sociales y ambientales integrados a la gestión del negocio.

Fuente: Elaboración propia con base en Correa, Van Hoof y Núñez (2010)

Figura 3.7. Modelo de negocios de la RSE como fuente de competitividad e innovación.



Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010)

Este modelo puede servir de apoyo para que cada empresa ubique y elija las áreas críticas del negocio y elabore sus correspondientes KPI, como los sugeridos por Correa, Van Hoof y Núñez (2010) en la tabla A3.9 del anexo A3.

Las herramientas del PRSE-PYMES-ALC pueden ayudar a las empresas, independientemente de su tamaño y región geográfica, a elevar su nivel de madurez de RSE, ya que de acuerdo con Crets y Celer (2013), el nivel de madurez se refleja por el grado en que las empresas miden y gestionan la información no financiera importante para su negocio, y si bien la mayoría de las empresas pueden contar con KPI para medir este desempeño no financiero (NF) de sus filiales y las operaciones asociadas, no necesariamente así lo hacen para medir a sus proveedores (como sería fácilmente asumir, dados los resultados de la tercera encuesta de desarrollo sostenible en México mostrados en la Sec. 1.11), por lo que siguen existiendo problemas en definir los objetivos de los KPI no financieros (KPI-NF) y su vinculación con los resultados de los negocios y del rendimiento de la gestión, lo que dificulta ver de forma más clara las aportaciones de una RSE estratégica.

3.3. Políticas Públicas para promover la RSE y nuevos tipos de Innovación.

A diferencia de las definiciones estandarizadas de Innovación y de RSE, al parecer no existe una definición estandarizada de las Políticas Públicas (PP).

González (2005) explora más de diez definiciones de PP de diversos autores y años; entre las más representativas está la de Brewer y de León (1983) citada por González (2005), que

la define como “las decisiones más importantes de una sociedad y que constan de un proceso conformado por sistemas y niveles, articulado en seis etapas: iniciación, estimación, selección, implementación, evaluación y terminación”.

Claude Thoenig (1997), citado también por González (2005), define las PP como “el trabajo de las autoridades investidas de legitimidad pública gubernamental y que abarca múltiples aspectos, que van desde la definición y selección de prioridades de intervención hasta la toma de decisiones, su administración y evaluación”.

El Diccionario Jurídico (Comunidad Jurídica) es más explícito señalando que una política pública puede ser definida como una intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público, pero también para referirse a las decisiones transversales que regulan la actuación interna de los gobiernos y que están destinadas a perfeccionar la gestión pública regulando la forma en que los poderes públicos asumen las atribuciones que les han sido conferidas y que, en consecuencia, pueden llegar a determinar la eficacia, la eficiencia o la legitimidad de sus resultados.

Sin embargo la Comunidad Jurídica (s.f.) agrega que no cualquier intervención, regulación o acción pública es una política pública, pues para considerarse como tal, las decisiones deben ser tomadas por los órganos ejecutivos o representativos del Estado y no por los particulares, con el propósito explícito de modificar el estado de cosas en un determinado momento o “*statu quo*” mediante el uso de los recursos normativos, presupuestarios y humanos con los que cuenta el sector público, o al menos parcialmente o como punto de partida, en un horizonte temporal razonablemente definido.

Así pues, como concluye González (2005), una política pública implica el establecimiento de una o más estrategias orientadas a la resolución de problemas públicos y la obtención de mayores niveles de bienestar social, como resultado de procesos decisionales tomados a través de la coparticipación de gobierno y sociedad civil, en donde se establecen medios, agentes y fines de las acciones a seguir para la obtención de los objetivos señalados.

Al respecto, González (2005) señala que las PP constituyen una disciplina académica que integra elementos tanto teóricos como prácticos, y que a estas alturas del siglo XXI dicha disciplina no debería ser ya considerada como novedosa, debido principalmente a ser un tema con orígenes del siglo XIX.

Durante parte del desarrollo del proyecto de PRSE-PYMES-LAC (Correa, Van Hoof y Núñez, 2010), principalmente de las conversaciones con expertos y empresarios en el taller realizado en México el 29 julio del 2009, surgieron opiniones de que para promover un cambio en las MIPYMES en ALC se requiere de un entorno institucional con políticas públicas serias que integren los temas sociales y ambientales como ventajas competitivas, no como anexos opcionales, así como dar continuidad a estas políticas, ya que de existir incertidumbres constantes no habrá visión de largo plazo en las empresas.

Con tal justificación, las PP y el entorno educativo fueron considerados en el modelo de negocio de la RSE como fuente de competitividad e innovación (Fig. 3.7).

Algunas propuestas de mejora a las PP, para el tema de responsabilidad social como impulsor de innovaciones, pueden apoyarse en la “Estrategia de Innovación de la OECD” o EIOECD (OECD, 2010), la cual está enfocada a identificar y describir las nuevas formas en las que trabajan las compañías y a la necesidad de transformar sus ambientes de negocio, como a continuación se podrá apreciar.

La RSE bien puede ayudar en la planeación y articulación de PP, ya que:

La innovación hoy es un fenómeno generalizado y requiere una gama muy amplia de actores. Alguna vez fue llevada a cabo por los laboratorios de investigación y universidades en los sectores privados y gubernamentales, pero hoy es también del dominio de la sociedad civil, las organizaciones filantrópicas y, de hecho, de los individuos como particulares. Por lo tanto, las políticas para promoverla deben adaptarse al ambiente actual considerando el poder habilitar la amplia variedad de actores; sólo así se logrará emprender acciones innovadoras y beneficiarse de sus resultados. (OECD, 2010:9).

En consecuencia, la EIOECD y los trabajos relacionados o productos se enfocan sobre alguna de las siguientes cinco áreas prioritarias de acción de los gobiernos (también referidas como resultados clave o principios) o sus combinaciones, que en conjunto pueden sustentar un enfoque estratégico y de base amplia para promover la innovación para el siglo XXI:

1. Capacitar y/u otorgar derechos (empoderar) a las personas para innovar.
2. Desatar o desencadenar la innovación.
3. Crear y aplicar los conocimientos.
4. Innovar para hacer frente a los desafíos globales y sociales.
5. Mejorar la gobernanza y la medición de las políticas de innovación.

Respecto al punto 4 anterior, se advierte que:

Los desafíos que enfrentan las economías modernas requieren con urgencia nuevas formas de acción colectiva entre los agentes públicos y privados, con el fin de integrar mejor los retos sociales en la investigación y la innovación; para ello se necesita un nuevo enfoque para resolver problemas en los que el progreso social y el tecnológico coevolucionen a fin de generar valor social y público. La mayoría de los retos de la sociedad son de carácter multidisciplinario, por lo que el diálogo entre las ciencias naturales y las ciencias sociales es fundamental en este proceso (OECD, 2011:7).

3.3.1. Alianza público-privada como estrategia de Políticas Públicas para integrar la RSE.

Correa, Van Hoof y Núñez (2010) señalan que uno de los tantos desafíos de la RSE es que forme parte de una estrategia global de desarrollo bajo un proceso de alianza público-privada, ya que puede ser un activo que contribuya a la competitividad de los países al:

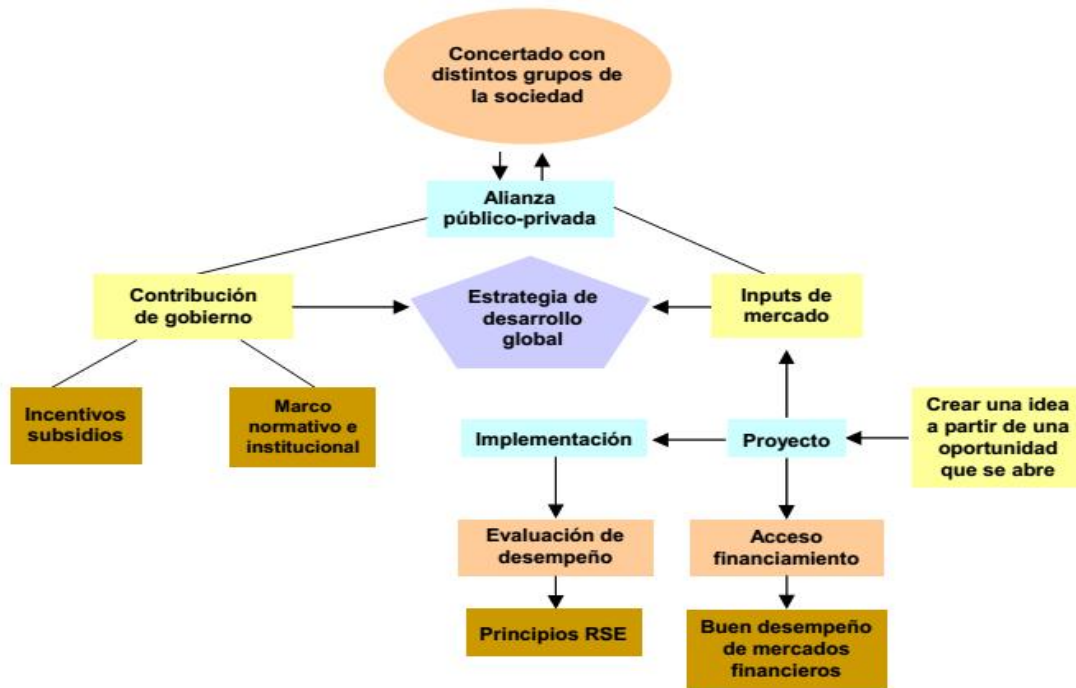
1. Conciliar las prácticas de responsabilidad social con el suministro de bienes públicos, apuntalando la competitividad regional, sectorial y nacional.
2. Alinear estrategias de promoción de la inversión interna con la inversión externa.
3. Convertir los impactos de la responsabilidad social al acceder a mercados externos con ventaja competitiva positiva para el país.
4. Mejorar la competitividad a nivel microeconómico, con una gobernanza corporativa socialmente responsable, así como el acceso a financiamiento y la reducción del costo de capital.
5. Involucrar adecuadamente el apoyo del sector público en la promoción de la agenda de responsabilidad social, expresada a través de las cadenas de valor y de las políticas de inversión extranjera, utilizándolo como catalizador del desarrollo de la micro, pequeña, y mediana empresa nacional, asegurando así la sustentabilidad de las agendas de responsabilidad social de mediano y largo plazo.

El proceso de alianza público-privada parece ser el más adecuado según gran parte de los argumentos expuestos en esta tesis, tomando en cuenta que la responsabilidad social puede contribuir al diseño de estrategias innovadoras que reduzcan las brechas entre los sectores público y privado. Puede también apoyar de manera sustantiva alianzas, creando sinergias entre las habilidades complementarias de los actores públicos, privados y de la sociedad civil en su conjunto, con el fin de lograr los objetivos de las políticas públicas relacionadas con el desarrollo sostenible. Adicionalmente, la RSE contribuye al acceso de la información al promover la transparencia y rendición de cuentas.

Con tales argumentos Correa, Van Hoof y Núñez (2010) dejan claro que el mensaje que la CEPAL quiere transmitir es que la responsabilidad social no es el esfuerzo de un solo actor, por lo que los gobiernos de todos los niveles (nacional, regional y local), sociedad civil, academia y empresas (lo que podría llamarse “la cuádruple hélice”) tienen un rol importante en su promoción y construcción.

Para tal propósito sugieren un modelo (Figura 3.8) para integrar estratégicamente la RSE bajo el esquema de alianza público-privada, que puede servir de apoyo para la creación de sus respectivas políticas públicas de desarrollo integral a partir de oportunidades que se presentan en forma de proyectos de distinta índole, y que tienen como objetivo mejorar el desempeño económico, social y ambiental de las empresas.

Figura 3.8. Modelo de integración de la RSE bajo un esquema de alianza público-privada.



Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010)

3.3.2. Incidencia transversal de la RSE en la Innovación y en las Políticas Públicas para afrontar los retos de la Sostenibilidad.

De los aproximadamente diez casos presentados y estudiados en los dos talleres internacionales realizados por la OECD (2011) relacionados con la EIOECD, una de las iniciativas que brinda lecciones clave para diseñar acciones futuras capaces de incidir transversalmente en las cinco áreas prioritarias de acción de los gobiernos (OECD, 2010) mostradas en la Sección 3.3, es expuesta por Daisuke Shintani del “Mitsui Global Strategic Studies Institute”.

Shintani (2011) [citado en OECD (2011)], señala que lo que seguramente todavía está en el pensar y actuar de la mayoría de las empresas (e incluso de la sociedad), es que el actor principal para hacer frente a los problemas sociales es el gobierno, por lo que el papel de las corporaciones en la agenda pública se restringe a llevar a cabo solamente sus actividades de negocio, como el pago de impuestos o la creación de empleos [algo parecido al anacrónico enfoque de Milton Friedman de la década de 1970 (Friedman, 1970), uno de los principales representantes del pensamiento neoliberal].

Sin embargo, Shintani reconoce la capacidad de las corporaciones para colaborar con el gobierno y la sociedad en la solución de las afectaciones producidas por la contaminación debida a la comercialización de productos y/o servicios, la disposición de los desechos o cualquier otro impacto adverso.

Por tanto, Shintani (2011) junto con Toshihiko Fujii del Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón [citado en OECD (2011)], proponen la siguiente fórmula como representativa de colaboración entre gobierno y empresas:

$$\text{RSE} = \text{Agenda de la Política Pública} - \text{Capacidad del Gobierno.}$$

Esta fórmula, en palabras de sus autores se interpreta como: “La RSE es el área de la agenda pública que no puede ser abordada por el gobierno debido a la limitación de su capacidad de gestión, incluida la cuestión del capital humano y financiero”.

La empresa debe llenar ese vacío que no puede ser cubierto por la agenda del gobierno, y eso es precisamente lo que significa su RSE. De no hacerlo, llegará a ser difícil mantener y desarrollar su propio negocio (similar a las características del enfoque de la Teoría del Constitucionalismo Corporativo indicado en la Tabla 1.4.), siendo esto particularmente manifiesto para las corporaciones multinacionales (CMN) que operan en países en desarrollo donde hay mayores carencias de todo tipo.

Shintani (2011) menciona dos posibles opciones de acción de RSE de estas CMN operando en los países en desarrollo (filantropía o innovación).

La filantropía por una parte es considerada como la acción de RSE más antigua en la historia de la propia RSE (Tabla 1.2), así como una inversión social en un contexto competitivo dentro del enfoque de la “Teoría de Estrategias para lograr ventaja competitiva en el largo plazo”, dentro del grupo de las Teorías instrumentales de la RSE (Tabla 1.3). Pero también la filantropía llega a tener un significado ambiguo, ya que puede ser una acción de sostenibilidad limitada o amplia bajo el enfoque de la “Teoría de la Ciudadanía Corporativa” perteneciente al grupo de las Teorías Políticas de la RSE (Tabla 1.4).

Es decir, que las acciones filantrópicas pueden ser muy ambiguas, de aplicación y beneficio un tanto incierto, por lo que Hopkins (2013) recomienda optar por una RSE sistémica, mientras que Googins (2013) sugiere cambiar la filantropía por la innovación (Sec. 2.6, inciso 5).

Quizá por este motivo Shintani (2011) prefiere optar por la colaboración estratégica con miras hacia la sostenibilidad, en un proceso constituido por seis niveles (Tabla 3.11).

Shintani aclara que si bien el rol de las CMN puede variar dependiendo de las circunstancias, la corporación debe comprometerse a usar su poder para hacer frente a los desafíos sociales, para lo que son indispensables tres factores clave (liderazgo, sostenibilidad, escalabilidad).

El liderazgo de la CMN se traduce en el involucramiento de más empresas de la misma industria, así como la colaboración de otros sectores, guiados por la noción de sostenibilidad a través de las acciones de RSE, con el escalamiento de tales esfuerzos para ampliar el impacto social positivo sobre la sociedad.

Tabla 3.11. Los seis niveles de las CMN hacia la sostenibilidad.

Nivel	Proceso	Herramientas empresariales
1	Comunicación con los <i>stakeholders</i>	Comunicación con ONG, sindicatos, líderes comunitarios, Universidades, Gobiernos, etc.
2	Educar a todos los empleados sobre la sostenibilidad	Capacitación sobre RSE, Talleres de sostenibilidad, Programas de voluntariado.
3	Proponer una agenda social y trabajar en ella	Guiarse por los objetivos líderes de la industria como por ejemplo las nuevas “tecnologías verdes”.
4	Integración en todos los procesos de negocio	Diseñar estrategias innovadoras de negocios, como la Eco-innovación o Nuevos negocios medioambientales, la Base de la Pirámide económica (BOP por sus siglas en inglés), Marketing con causa, etc.
5	Compartir las experiencias con la sociedad	Comunicación y divulgación social.
6	Escalar el Impacto Social	Ampliar y extender las nuevas áreas de negocio

Fuente: Shintani (2011)

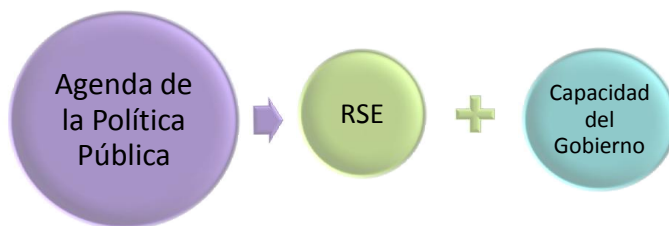
Desde esta perspectiva es entonces lógico, conveniente, necesario y congruente pensar que la RSE pueda y/o deba ser parte de las agendas de políticas públicas locales (como en el caso nórdico de la Sec. 3.1), debido a la interacción entre los diversos actores. Los gobiernos, como se mencionó anteriormente, deben ser quienes alienten la vinculación de políticas de CTI con otras políticas o mezcla de políticas, además de asumir su papel como catalizadores y habilitares del cambio.

Así resulta que la fórmula presentada antes para la RSE es tan válida, que al despejar la “Agenda de la política pública” queda como sigue:

Agenda de la Política Pública = RSE + Capacidad del Gobierno.

La Fig. 3.9 muestra la poco convencional (o muy innovadora) forma de apreciar y vincular tanto la RSE con las políticas públicas dentro del contexto de “Innovar para hacer frente a los desafíos globales y sociales”.

Figura 3.9. La RSE como complemento de la capacidad gubernamental y de política pública.



Fuente. Elaboración propia con base a Shintani (2011)

Para concluir este capítulo se mencionan en forma resumida algunos aspectos de la Constitución de México que hacen referencia a la responsabilidad social, la sustentabilidad y las políticas públicas relacionadas.

Una referencia a la RSE se hace en el Art. 25 constitucional mexicano que indica que “al desarrollo económico nacional concurrirán, con **responsabilidad social**, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación”. [Enfatizado por el autor de esta tesis].

También se declara o establece que:

Bajo criterios de equidad social, productividad y sustentabilidad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente. (H. Congreso de la Unión, 2015)

También al respecto, la ley de Ciencia y Tecnología en el capítulo III “Principios Orientadores del Apoyo a la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación” artículo 12, inciso IX, señala:

La selección de instituciones, programas, proyectos y personas destinatarios de los apoyos, se realizará mediante procedimientos competitivos, eficientes, equitativos y públicos, sustentados en méritos y calidad, así como orientados con un claro sentido de **responsabilidad social** que favorezcan el desarrollo del país. (Cámara de diputados del H. Congreso de la unión, 2014). [Enfatizado, Ídem].

Un instrumento de política pública que puede incidir de forma directa en los apoyos “con un claro sentido de responsabilidad social”, es el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2014), que brinda una red de servicios para el emprendedor a fin de vincularlo con las políticas y programas de apoyo para emprendedores y MIPYMES de las diferentes instancias de Gobierno y del sector privado.

CAPÍTULO 4. COMPONENTES BÁSICOS DE UN MODELO GENÉRICO DE NEGOCIOS SOCIALMENTE RESPONSABLE E INNOVADOR APLICADO POR UNA EMPRESA MEXICANA.

En este capítulo se expondrá brevemente de dónde surge la propuesta de cada componente del MGNSRI, con base en las secciones previamente desarrolladas (aunque se espera que el lector podrá encontrar muchas más razones con lo desarrollado a lo largo de esta tesis), y se mostrará su aplicación práctica y validez al ser utilizado para revisar el caso de negocio de Restaurantes Toks.

Los capítulos previos han tenido como objetivo, por una parte, presentar los avances más recientes del estudio y la práctica conjunta de la RSE y la Innovación para servir como material de referencia, y por otra, responder a la pregunta de investigación de: ¿Cuáles son los elementos organizacionales y de gestión, indispensables para que las iniciativas de RSE puedan articularse en procesos que impulsen innovaciones de alto valor social y medioambiental?, proponiéndose como respuesta para ello un sencillo Modelo Genérico de Negocios Socialmente Responsable e Innovador (MGNSRI), que contiene lo que en esta investigación se consideran los componentes básicos y posiblemente esenciales para articular modelos de negocios adaptables a las necesidades y circunstancias de empresas y organizaciones para impulsar innovaciones mediante la RSE (formalizada, incorporada y alineada en todos los aspectos estratégicos del negocio principal o “*core business*”).

El MGNSRI no pretende ser referente de comparación con otros posibles modelos de gestión existentes o previamente expuestos en esta tesis, sino sólo un modo de determinar los componentes básicos de éstos y de los observados tanto en el estudio de innovaciones tradicionales como de aquellas que incorporan la RSE y el desarrollo sostenible, intentando así conjuntar lo mejor de ambas modalidades en un paradigma emergente acorde con la actual era del conocimiento. El propósito final es brindar una herramienta básica, simplificada, práctica y flexible, que resulte útil para empresas y organizaciones a fin de que éstas puedan adecuarla a sus necesidades y circunstancias. Así, el MGNSRI es la culminación o punta de la pirámide del desarrollo de los capítulos anteriores.

Una versión preliminar del MGNSRI presentado en la Fig. 4.1 fue mostrada y explicada por el autor de esta tesis a Eloy Rodríguez Alfonsín en una visita realizada en sus oficinas. Eloy, en esas fechas (Febrero 2015), fungía como director general de “ACCSE/FM” agencia mexicana especializada en RSE, mercadotecnia social y desarrollo sostenible, fundada en el año 2000 y líder en divulgación en medios de comunicación masiva de México de RSE, como el radio, internet y una revista bimestral de esta visión de hacer negocios con responsabilidad social bajo un modelo de beneficio mutuo (ganar-ganar). Este consultor especializado, con base en su experiencia, valoró positivamente la viabilidad del MGNSRI, comentando que en algún momento él mismo consideró la idea de que la RSE tenía el potencial de propiciar actividades innovadoras, pero no le dio seguimiento a la misma; sin embargo enfatizó la importancia de la vinculación de la RSE con el negocio y la detección de necesidades de los grupos de interés, por lo que tales componentes fueron

considerados en el modelo (Fig. 4.1), de forma explícita en el centro del modelo y en su cuarto componente.

Por compromisos de trabajo, a Eloy no le fue posible continuar proporcionando retroalimentación sobre el modelo de este trabajo, ni considerarlo a la luz de sus actividades o de alguno de sus clientes.

El MGNSRI fue también presentado al director de RS de Toks (Gustavo Pérez Berlanga) en una visita realizada por el autor de este trabajo en su oficina. Gustavo, en vez de expresar opinión sobre el modelo, dado el breve espacio de tiempo que amablemente concedió en su agenda, prefirió comentar a grandes rasgos su caso de negocio, lo cual realizó con base en una presentación electrónica; tal presentación fue obsequiada al autor de esta tesis, así como un folleto informativo de su reporte de RS del 2013 que indica acciones concretas de esta empresa. Así mismo obsequió un libro (*Santa Rosa. Un frasco de inspiración*) que describe con buen nivel de detalle uno de los casos de éxito más representativos de Toks con su estrategia de proyectos productivos, en los cuales incorporan en su cadena de suministro y valor a comunidades rurales marginadas de México.

La información obsequiada por Gustavo no se encuentra fácilmente disponible al público, por lo que fue muy relevante para comprender mejor el caso y conocer algunos detalles importantes, constituyendo un excelente complemento a la investigación del exitoso caso de negocio inclusivo de Toks basado en la RSE; este caso, según se apreciará más adelante, ha propiciado actividades innovadoras e innovaciones, y ha sido replicado por otros negocios al percatarse de los beneficios resultantes.

4.1. Componentes básicos de un modelo genérico de negocios socialmente responsable e innovador.

Según lo expuesto en los anteriores capítulos, son evidentes los múltiples conceptos, enfoques y prácticas heterodoxas emergentes de la Innovación y de la RSE, donde ambas muestran sus potenciales y continuos desarrollos de más de medio siglo, convergiendo casi de forma natural y armónica para afrontar las actuales circunstancias, problemas y necesidades locales y globales, en una tendencia hacia una economía y sociedad basada en el conocimiento y en el desarrollo sostenible.

Es por tanto posible advertir elementos comunes para el estudio y prácticas tradicionales de Innovación y de RSE, los cuales en gran medida constituyen las intersecciones entre estas dos ramas de las ciencias económicas, administrativas y sociales.

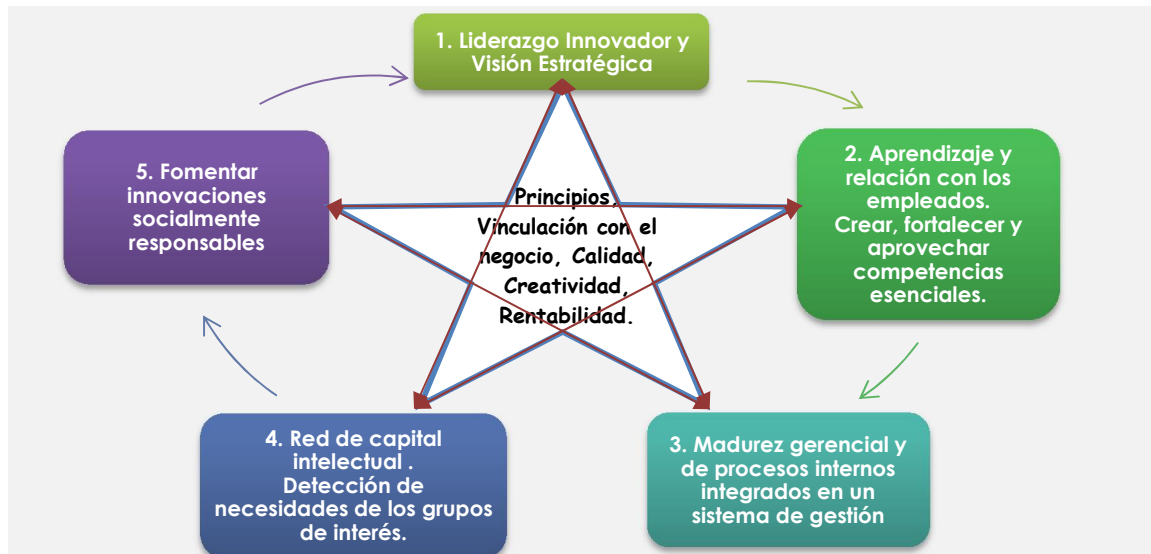
Tales intersecciones son los puntos o áreas clave o *sweet spots* (Figura 2.7), que sirven para construir nuevos paradigmas de negocios y de gestión de la innovación, creando una situación más equilibrada de beneficio compartido o de ganar-ganar para todos o para la mayoría de los involucrados frente a los retos económicos, sociales y ecológicos.

Así, en la investigación y análisis de esta tesis se considera que los principales puntos clave de gestión para articular innovaciones impulsadas por la RSE son en realidad los componentes básicos para conformar un modelo genérico de negocios socialmente responsable e innovador (Fig. 4.1), ya que tales componentes surgen de y a su vez posibilitan una variedad de formas y opciones que pueden adecuarse a las necesidades y circunstancias particulares de cada organización.

En teoría, el espíritu emprendedor y el liderazgo se perfilan como las dos características indispensables que dan marco a la innovación tradicional (Sec. 1.3) y a la definición de RS del ISO 26000 (Sec. 2.1.), así como a las innovaciones emergentes y convergentes con la RSE, como serían la innovación social y el emprendimiento social (Sec. 2.4.); esas características también son esenciales para fundamentar los modelos de negocios inclusivos en la BoP (Sec. 2.7, Fig. 2.5). A ellos debe agregarse de forma empírica o práctica la visión y la estrategia, como se constata en los casos de las PYME nórdicas (Sec. 3.1.3, 3.1.4) y de las PYME y MIPYME de ALC (Sec. 3.2.3, 3.2.4 y Fig. 3.6), entre otras posibles referencias.

Por tanto, el liderazgo innovador y la visión estratégica se posicionan como el primer y esencial componente del Modelo Genérico de Negocios Socialmente Responsable e Innovador (MGNSRI) mostrado en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Componentes Básicos de un Modelo de Negocios Socialmente Responsable e Innovador.



Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Disposición para aprender y relacionarse con los empleados para aprovechar las competencias esenciales.

Una de las principales consecuencias del liderazgo y la visión estratégica es el aprendizaje organizacional vinculado con capacidades que definen el tipo de actividades de innovación de las empresas, que al estar orientadas (las empresas) a las necesidades de los consumidores y guiadas por un sentido cooperativo (Sec. 1.4), integrarán de manera natural conceptos de RSE, tomando en consideración las expectativas de sus partes interesadas (Sec. 2.1).

De esta forma se propiciará el aprendizaje debido al intercambio de conocimientos tácitos y explícitos, primero entre los miembros de la organización y luego con sus grupos de interés, todo lo cual puede aprovecharse para estimular y canalizar una dinámica de innovación (Sec. 2.2). Esta dinámica, al ser plenamente dominada e integrada en procesos o rutinas organizacionales, gradualmente adquirirá características de competencias esenciales (Sec. 1.4).

Al respecto, Luo y Du (2014) advierten que los programas de RSE de una empresa permiten construir redes de relaciones más amplias y profundas con sus grupos de interés, facilitando la cooperación y el intercambio del conocimiento externo de estos grupos y complementando el conocimiento interno de la empresa para promover la innovación (Sec. 2.3).

Todo esto describe el segundo componente del MGNSRI (Fig. 4.1) y permite su eslabonamiento con otros componentes.

4.1.2. Madurez gerencial y de procesos internos integrados en un sistema de gestión.

Para poder aprovechar el aprendizaje organizacional, el conocimiento generado y las competencias esenciales, es necesario llevar a la práctica los procesos respectivos, que seguramente serán muy variados e incluso complejos. Por esta razón es imprescindible integrarlos en un sistema de gestión tal como lo sugiere la herramienta metodológica de la Sección 3.2.4, lo que puede automatizarse mediante las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), o bien hacerlo con algún sistema informático de gestión de relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) y adecuarlo con la estrategia.

Este sistema de gestión deberá contener todos los KPI necesarios (Anexos A2, A3) para poder registrar y consultar con oportunidad y veracidad la información de operaciones diarias e históricas, y con ello tomar mejores decisiones y realizar un servicio más eficiente. Adicionalmente, en este sistema se deberán integrar todos o la mayoría de los aspectos tradicionales de negocios, así como aquéllos que son necesarios para monitorear la

formalización e integración estratégica de la RSE, como se sugiere en la Sec. 2.10, particularmente lo presentado en la Fig. 2.7, que a su vez tiene relación con el tema de políticas públicas de la Sec. 3.3, así como los procesos indicados en la Tabla 3.10.

4.1.3. Red de capital intelectual y detección de necesidades de los grupos de interés.

En la Sección 1.5 se mencionó que el manual de Oslo realizó un considerable esfuerzo para tratar la dimensión sistémica de la innovación introduciendo un capítulo referente a los vínculos, dada su importancia para determinar los distintos tipos, grados e incluso posiblemente frecuencias de actividades innovadoras y de innovaciones. Este esfuerzo de reconocer la importancia de los vínculos se ve reflejado en el hecho de aceptar dos nuevos tipos de innovación (la innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa), adicionales a las innovaciones tecnológicas de proceso y producto o servicio.

Los vínculos son los puentes comunicadores con la diversidad y estructuras de fuentes pasivas, activas, internas y externas de: Información, Conocimiento, Tecnologías, **Prácticas Empresariales**, Recursos humanos y financieros, como puede apreciarse en la Sección 1.5 [Enfatizado por el autor de la tesis].

Así, una de estas fuentes bien puede ser la “Práctica Empresarial” de la RSE que cuenta con todos los elementos para conformar redes de capital intelectual internas y externas para compartir conocimientos, detectar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, impulsando innovaciones y coadyuvando a solucionar problemas sociales y ecológicos, como se ha planteado sistemáticamente a lo largo de este trabajo.

4.1.4. Funcionamiento del Modelo Genérico de Negocios Socialmente Responsable e Innovador (MGNSRI).

El MGNSRI (Fig. 4.1) se presenta como un ciclo, con un cierto orden secuencial, para facilitar su comprensión como una de las combinaciones que puede ser la más lógica y representativa; sin embargo, no necesariamente debe seguirse este preciso orden. La condición obligada es que todo esfuerzo e iniciativa comienza a partir del primer componente, el “Liderazgo Innovador y Visión Estratégica”, para continuar con cualquier otro (aunque pasar del primero al quinto sería un caso excepcional).

Un sencillo ejemplo sería pasar de la primera dimensión a la cuarta, para continuar con la segunda y de ahí a la tercera para finalmente llegar a la quinta y reiniciar otro ciclo.

Este MGNSRI está centrado en cinco consideraciones:

- 1) Los principios (éticos y de valores),
- 2) Las actividades vinculadas con el negocio principal o *core business*,

- 3) La calidad,
- 4) La innovación y
- 5) El rendimiento financiero o rentabilidad;

Consideraciones que han sido mencionadas en anteriores capítulos y que aplican para todos y cada uno de los cinco componentes básicos, en los que se deben identificar, planear, desarrollar, implementar, medir y mejorar los elementos organizacionales y de gestión que formalicen e integren estratégicamente la RSE y la Innovación, para que ambas actúen sinérgicamente en beneficio del negocio, la sociedad y el medio ambiente en el mediano y largo plazo.

En cada ciclo se generarán nuevos conocimientos y capacidades; similarmente para cada iteración al interior de cada uno de los cinco componentes.

Esta propuesta del MGNSRI puede identificarse como la aplicada en el proyecto PRSE-PYMES-LAC (Sec. 3.2, y Fig. 3.6), pero con la diferencia de que el MGNSRI fue desarrollado con la consideración primordial de incorporar estratégicamente la RSE para fomentar innovaciones sostenibles. También incluye o considera al caso de grandes empresas y su vinculación con otros actores, como podrían ser empresas medianas que a su vez han incorporado a otras empresas pequeñas en sus cadenas de valor, con la condición de que todas las empresas involucradas obtengan beneficios y se genere en el proceso global progreso y bienestar social regional y/o nacional.

El MGNSRI presenta los componentes básicos con los se pueden incorporar los diversos elementos, según lo expuesto previamente en anteriores capítulos, como podrían ser por ejemplo, las etapas para incorporar la RSE en la estrategia de negocio (Tabla 3.10) y sus respectivos indicadores (Tabla 3.8).

Otra de las coincidencias afortunadas del MGNSRI es que presenta una relativa similitud conceptual y de elementos básicos y comunes con “El Modelo de Gestión de la RSE” (Jonker & de Witte, 2006), que fue desarrollado tomando como base resultados de actividades de investigación internacionales que incluyen otros 42 distintos modelos de gestión de RSE, resultando ser un modelo de enfoque genérico para todos los aspectos organizativos de la RSE.

Se pasará ahora al análisis y la consideración de cómo los elementos anteriores se aplican en la práctica al caso específico de una empresa.

4.2. Caso Toks.

El MGNSRI muestra su validez y efectividad al tomarlo como referencia para un caso específico de negocio, como el que se muestra en esta sección. La descripción y explicación sigue la misma secuencia que se muestra en la Fig. 4.1.

Se incluyen también algunos comentarios que ilustran cómo la herramienta metodológica (Sec. 3.2.4) aplica al caso de Toks, esto con el propósito de identificar mejor las etapas para

incorporar la RSE en la estrategia de negocio (Tabla 3.10), lo que puede ayudar a orientar futuros esfuerzos en la creación de sus respectivos indicadores.

La historia de “Grupo Gigante” tiene sus orígenes en la ciudad de México el 28 de Noviembre de 1962 cuando se inaugura la primera tienda de Gigante Mixcoac; desde esa fecha y hasta el 2007, el Grupo Gigante se fue conformado por otros negocios adicionales (OfficeDepot, SuperPrecio, Toks, RadioShack) a la cadena de supermercados Gigante conformada por 205 tiendas, las cuales por aprobación del consejo de administración fueron vendidas a Tiendas Soriana S.A. de C.V. En tal operación se conservaron los empleos de los más de 24,000 colaboradores de dichas tiendas y centros de distribución (Grupo Gigante, s.f.).

A través de la historia Grupo Gigante ha buscado ser ejemplo del compromiso con México y la sociedad mexicana, consolidando su presencia a través de sus diferentes negocios como: Office Depot, The Home Store, Panda Express, Gigante Grupo Inmobiliario, Restaurantes Toks, PetCo, Cup Stop y Align Pro, sin dejar de lado la parte de responsabilidad social de la empresa, mediante las acciones de sus propias subsidiarias y de Fundación Gigante (Grupo Gigante, s.f.).

La responsabilidad social y el sentido de ayuda han sido temas fundamentales desde el origen de Grupo Gigante, formando parte de la gestión y de la forma de hacer negocios de la empresa. Ha operado de manera sostenible, independientemente de los productos y servicios que cada una sus unidades de negocio ofrece, o del tamaño del sector al que pertenece (Grupo Gigante, s.f.). Ejemplo de ello fue el reconocimiento de "Empresa Socialmente Responsable" (ESR) que recibió en el año de 2009, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, s.f.).

Una de las unidades estratégicas de negocios más significativas del Grupo Gigante es la cadena de “Restaurantes Toks”, que tiene como fundamentos empresariales el brindar a los clientes alimentos de calidad, con un servicio cálido en un ambiente confortable y compartir el éxito con sus grupos de interés, principalmente clientes, colaboradores, proveedores, autoridades y sociedad en general, por lo que el factor humano y la responsabilidad social son elementos clave que han posicionado a esta cadena como el “*benchmarking*” de referencia del sector. (Camacho y Pérez, 2013).

Estos fundamentos empresariales reflejan una estrategia de RSE orientada a construir valor sostenible y compartido, vinculada con los objetivos de negocio como se señala en la fase A de la Tabla 3.10.

De acuerdo con Kotler, Hessekiel y Lee (2012:267), Restaurantes Toks es una cadena con más de 100 restaurantes en México, con cerca de 8,500 colaboradores, atendiendo a más de 22 millones de clientes anualmente y reportando un ritmo de crecimiento cinco veces superior al promedio de este sector restauranero en el país.

4.2.1. Liderazgo y visión estratégica de los fundadores de Grupo Gigante y de Restaurantes Toks.

Según Camacho y Pérez (2013), los Restaurantes Toks tuvieron en Ángel Losada Gómez su principal emprendedor e inversionista, quien empezó su carrera atendiendo él mismo a los clientes desde el mostrador, recordando la importancia del trato amable y de la sonrisa, y comentando que si bien las Tiendas Gigante se manejan desde las oficinas, hay que también ir a saludar a la gente y a los empleados para ver cómo van; Ángel Losada tenía siempre sus puertas abiertas para responder a solicitudes de ayuda de asociaciones civiles durante las pocas horas diarias que trabajaba en las oficinas de Gigante.

De acuerdo con Camacho y Pérez (2013), debido al crecimiento que experimentaba el Grupo Gigante en 1971 aprovecharon la oportunidad de diversificar su negocio, abriendo su primera cafetería familiar con el nombre comercial de Toks, ubicada en la zona de la Basílica de Guadalupe, en la Ciudad de México. De una cafetería pasó a una cadena de restaurantes a partir de la desaparición de los restaurantes Koala.

En el caso de los Restaurantes Toks (2014), para Ángel Losada el interés en el negocio siempre estuvo acompañado de un auténtico interés por las personas, por entender sus necesidades, involucrándose en la vida de los empleados y sus familias, otorgándoles las herramientas para superar carencias, lo que provocó en sus empleados en el largo plazo un gran sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa que él dirigía.

Con esta información el tipo de emprendedor socialmente responsable que puede corresponder a Ángel Losada es el de un “capitalista de riesgo social” (Tabla 3.3).

Toks, como muchas otras organizaciones que incursionan en la RSE, inició con acciones filantrópicas (Tablas 1.2 y 3.6), pero sus líderes al pensar en el futuro con actitud visionaria e innovadora reconocieron el potencial de la conveniencia del enfoque sostenible, procediendo estratégicamente a trabajar en ello entre los años 2000 y 2003. Obsérvese que aquí aplican las fases A, B1 y B2a de la Tabla 3.10.

En el transcurso aproximado de una década vieron sus primeros resultados cuando comenzaron a integrar en su cadena productiva y de valor a pequeños productores de comunidades rurales como abastecedores de diferentes productos alimenticios de alta calidad; para ello contaron con el apoyo de ONG y fundaciones (Restaurantes Toks, 2014; Camacho y Pérez, 2013). En esta parte aplican los resultados de las fases A, B1 y B2a, así como más específicamente la fase B2e de la Tabla 3.10, y los componentes 1 al 4 del MGNSRI (Fig. 4.1)

Toks ha hecho realidad un Modelo de Negocio Incluyente (Sec. 2.7) y una innovación social como modelo de negocios (Sec. 2.6), innovando no sólo en proceso, producto o servicio, forma de comercializar y de organizarse, sino incluso socialmente mediante la RSE (Sec. 2.5), con lo que se demuestra que todo esto no implica de ninguna manera renunciar a la rentabilidad, sino por el contrario realizar una actividad empresarial creando valor financiero pero también social (Secs. 2.2 y 2.3).

4.2.2. Aprendizaje y crecimiento organizacional debido al genuino interés en las personas.

El fuerte compromiso social que existía desde la cabeza de la organización fue voluntaria y gradualmente asumido por muchos colaboradores, quienes emprendieron acciones para compartir esa visión con otros empleados, clientes, e incluso autoridades. (Restaurantes Toks, 2014). Aquí aplican las fases A, B2b, B2d, B2e de la Tabla 3.10.

Como parte de la filosofía empresarial, se motivaba continuamente a los empleados para asumir valores como la honestidad, respeto a la dignidad de las personas, trabajo en equipo, justicia, equidad, lealtad hacia la empresa y compromiso para brindar servicios de calidad; como ejemplo se menciona el “programa enlace” consistente en hablar con libertad y confianza de inquietudes del trabajo (similar a lo planteado en la Fig. 2.2 y la Tabla 2.1), o la implantación de una campaña interna en beneficio de los hijos de los empleados, denominada por ellos “Juguetoks” (Restaurantes Toks, 2014).

En un principio, según Restaurantes Toks (2014), Ángel Losada comenzó a destinar recursos a diversas causas y proyectos, perfilando la transformación de la organización en un negocio responsable con impacto social que involucraba a sus empleados, así como también a los clientes, a través de la recaudación de fondos en las cajas de los restaurantes mediante aportaciones económicas de los clientes o la venta de productos para permitir a los grupos beneficiados un mejor desempeño de sus objetivos sociales. Hasta inicios del 2003 se otorgaban aportaciones monetarias a fundaciones o agrupaciones que atendían necesidades de grupos marginados y poblaciones vulnerables.

Sin embargo, Toks entendía que tenía que madurar la idea e inquietud constante de cómo compartir mejor el éxito de la empresa con los colaboradores, los proveedores, los clientes y la sociedad en general (Restaurantes Toks, 2014).

Por ello, parte del aprendizaje, según Restaurantes Toks (2014), surgió al tratar de poner mayor orden en la forma en que se encauzaban los donativos y de dar consistencia a lo que ya se hacía, poniendo en marcha la iniciativa de “12 meses 12 causas” en el año 2003, escogiendo cada mes una fundación a la cual se apoyaría para el cumplimiento de su objetivo social, percatándose al final del año que en cuanto Toks se retiraba se terminaba el beneficio (similar a lo observado en el punto 3 de la Sec. 3.2.1).

Por tanto, la solución, a decir del mismo documento de Restaurantes Toks (2014), provino de los “Proyectos Productivos”, que consistían en buscar el desarrollo de comunidades marginadas (similar a la noción de la BoP Sec. 2.7) cuya actividad tuviera un vínculo natural con el negocio de los restaurantes (“vinculación con el negocio” en Fig. 4.1) para establecer con esas comunidades una relación de ganar-ganar y poder acercar al cliente un producto de alta calidad que de otra manera no hubiera llegado a las mesas de los clientes de Toks, debido principalmente a la falta de canales del proveedor para distribuir y comercializar esos productos. Aplican la fase A así como toda la fase B (Tabla 3.10).

Así, la ventaja competitiva de Toks, articulada por muchas acciones, tiene su principal diferenciador en su capacidad para involucrar a los más de 22 millones de comensales anuales en el impulso a comunidades que habían quedado fuera del desarrollo nacional.

Es así posible apreciar que en este segundo componente del MGNSRI (Fig. 4.1) aplican las fases A, B e incluso C, aunque esta última de forma implícita, pues de no tener resultados o indicadores de avance, Toks no hubiera continuado con la ejecución de la estrategia. En las siguientes secciones de este capítulo es también posible descubrir distintas fases de la Tabla 3.10, cuyo detalle se deja al lector, ya que el objetivo principal del Capítulo 4 es mostrar la aplicación del MGNSRI, si bien tiene mucha relación y congruencia con lo revisado en la Sección 3.2.

4.2.3. Innovaciones por la madurez gerencial y de procesos internos.

Con el paso de los años Toks ha renovado notablemente su concepto inicial de negocio con el objetivo de responder a las tendencias del sector, a los cambios de comportamiento de compra de sus clientes reales y potenciales, así como a las actuales tendencias de los negocios vanguardistas, innovadores y tendientes al desarrollo sostenible. Esta renovación ha comenzado desde el interior de la organización y es alusiva a las siete fuentes de oportunidad indicadas por Drucker y Maciariello (2006) en la Sección 1.4; al interior, por la necesidad de mejorar los procesos anticipándose a los cambios del mercado; al exterior, ante los cambios en la percepción y significado de una RSE aplicada correctamente que es apoyada por la opinión pública de sus clientes.

Es decir, una RSE Formalizada e Integrada con el negocio principal, contribuyendo en elevar la competitividad empresarial, creando valor compartido y particularmente impulsando innovaciones de producto y de proceso como lo señala Contri (2011) en la Sec. 2.10.

Un ejemplo de Formalización se aprecia en Garcidueñas (2014), que indica que desde el año 2000 se creó una coordinación de RSE en Toks. Otro ejemplo de Formalización, expresada en políticas de inclusión de aspectos sociales, se aprecia en el año 2002 por acciones a favor de la sociedad mexicana a través del denominado “asistencialismo por evento”, donde la empresa tenía presencia corporativa como co-patrocinadora (Camacho y Pérez, 2013).

En Octubre del 2003 inicia el programa denominado “Proyectos Productivos” (Restaurantes Toks, 2014), con el objetivo de integrar en su cadena de valor alimentos naturales sin conservadores o colorantes artificiales, elaborados por pequeños productores de comunidades rurales del interior de la república mexicana. Estos productos, según Kottle, Hessekiel y Lee (2012:267) se convirtieron en una ventaja competitiva, además de contribuir al desarrollo nacional.

Los proyectos productivos son un claro ejemplo de Integración de la RSE en la estrategia del negocio principal de la empresa, como advierte Contri (2011) en la Sec. 2.10.

La principal idea de los proyectos productivos, de acuerdo con la International Association Jesuit Business Schools (2007), era la sustitución de proveedores con el objetivo de crear fidelidad en el cliente, entregando un producto mexicano de gran calidad, ya que en el pasado Restaurantes Toks compraba artículos de grandes marcas líderes en la industria de alimentos y bebidas creyendo que estos eran de la mejor calidad en el país.

Por ello, en el 2003 la imagen corporativa de la empresa se transformó cambiando principalmente su comida y servicio, así como los colores, logo y el ambiente interior de los restaurantes (Camacho y Pérez, 2013). Así los Proyectos Productivos parecen ser un parteaguas en el desarrollo de la RSE estratégica de Toks.

Para el 2006 dio inicio una etapa de adecuación tecnológica, desarrollando el proyecto “Innovatoks”, que introdujo el sistema informático de clase mundial “Oracle” en todos sus procesos administrativos y operativos (Camacho y Pérez, 2013); en ese mismo año Toks se adhiere al pacto mundial de la ONU.

En el 2007 se obtiene por primera vez el distintivo de empresa socialmente responsable y la empresa inicia acciones relacionadas con el medio ambiente, la sustentabilidad y el cambio climático (Camacho y Pérez, 2013). Toks ha obtenido el reconocimiento de ESR del 2007 al 2015, es decir por 9 años consecutivos (CEMEFI, s.f.).

También en el 2007 Toks fue reconocido como semifinalista en la VIII edición del reconocimiento iberoamericano al mensaje de beneficio social, por haber patrocinado a un grupo de estudiantes de la carrera de comunicación de la Universidad Iberoamericana, quienes desarrollaron la campaña social en apoyo al programa “cambiando vidas” que la empresa mantenía como parte de sus actividades de responsabilidad social, habiendo diseñado manteletas con mensajes para utilizarlos en unidades de Toks en toda la república mexicana (Camacho y Pérez, 2013).

En el 2008, la empresa fue reconocida internacionalmente con el proyecto de Santa Rosa de Lima, que al ser evaluado entre 900 casos más en la ONU fue elegido como parte de los 40 mejores a nivel mundial, los cuales fueron publicados como caso de éxito en la guía “Food Sustainability, A Guide to Private Sector Action” (Camacho y Pérez, 2013).

Estas son algunas muestras de madurez organizacional (gerencial y de procesos integrados en un sistema de gestión) explicadas principalmente por la formalización de la RSE reflejada en áreas o departamentos específicos de responsabilidad social, normas y certificaciones sociales y/o medioambientales obtenidas por la empresa, como el reconocimiento de ESR, el Pacto Mundial, premios, reconocimientos, y herramientas de gestión como el sistema informático Oracle.

Otras muestras de madurez organizacional explicadas principalmente por la integración de la RSE en la estrategia del negocio principal son reflejadas en el programa de Proyectos

Productivos que adicionalmente es muestra de la “detección de necesidades de los grupos de interés” (cuarto componente del MGNSRI mostrado en la Fig. 4.1).

Cabe enfatizar que hay elementos que pueden incluirse en distintas dimensiones del MGNSRI (Fig. 4.1) y por tanto que se traslapan en este caso de restaurantes Toks, ya que la realidad es más compleja que un sencillo modelo que tan solo constituye un referente de los aspectos básicos (o componentes) como se mencionó anteriormente.

4.2.4. Innovaciones por la red de capital intelectual y la detección de las necesidades de los grupos de interés.

Otra acción social estratégica de la empresa realizada por el director general de Toks, con la intención de solicitar apoyo para su área de producción, fue la alianza realizada en el año 2003 con el Centro de Estudios Superiores de San Ángel (Cessa), institución de educación superior líder en enseñanza gastronómica y administración de hoteles y restaurantes, reconocida como la más importante del país y de América Latina (Camacho y Pérez, 2013).

La directora de alimentos y bebidas de Cessa sugirió implantar un laboratorio experimental en el que intervinieran alumnos de la carrera de Administración de Restaurantes, para que de esta manera los estudiantes desarrollaran su creatividad en la producción de platillos innovadores para ofrecerlos a un mercado real, donde Toks seleccionaba las propuestas, haciendo las mejoras que consideraba conveniente y después capacitaba a su personal para la preparación de estos platillos (Camacho y Pérez, 2013).

En la fuente bibliográfica Restaurantes Toks (2014), referida de aquí en adelante como RT (2014), se detalla principalmente el exitoso caso de negocio con la pequeña empresa de “Conservas de Santa Rosa de Lima”, sobre la que conoce en noviembre del 2005, cuando personal de Toks al asistir a una exposición de productos orgánicos (como anteriormente venía haciendo), probaron la mermelada producida por la pequeña empresa formada por cinco mujeres de Santa Rosa de Lima, en Guanajuato; adquirieron algunos frascos para muestras de laboratorio y certificaron que el producto cumplía con la Norma Oficial Mexicana. Posteriormente se hizo una cata de mermeladas con el chef ejecutivo de Toks y varios directivos de la empresa, donde la mermelada de Santa Rosa demostró ser un producto excepcional y por tanto elegido para esta cadena restaurantera.

A inicios del 2006 Toks inició negociaciones con Conservas Santa Rosa, haciéndoles un pedido inicial de 20,000 frascos de vidrio con 300 grs. c/u de mermelada de fresa, lo cual es equivalente a seis toneladas de producto, cuando la producción normal de esta empresa era de apenas aproximadamente 40 Kg mensuales. La pequeña empresa tuvo que lograr el escalamiento necesario para cumplir con este gran encargo, con la misma calidad, pero al lograrlo se inició una muy buena relación comercial que se mantiene hasta la fecha.

El pedido fue entregado en tiempo y forma, habiendo resultado exitoso tanto el producto en los restaurantes como el primer intercambio comercial. Así, Toks comenzó a solicitar quincenalmente 500 cubetas, cada una con 5 Kg de producto, con lo que el reto para

Conservas Santa Rosa fue también superado al contar con la ayuda en las primeras entregas de pequeños empresarios de cerámica de la región para el manejo y la logística.

La microempresa pasó de facturar un promedio anual de 33,000 pesos entre el 2001 y 2005 a más de 738,000 en el periodo del 2006 al 2013 (RT, 2014).

El éxito de la mermelada de Santa Rosa, puede dividirse en dos grandes etapas (incubación y expansión).

La primera etapa, determinada a partir de la información proporcionada (RT, 2014), puede considerarse como la de una “multi-incubación” en un periodo aproximado de ocho años, de 1998 al 2006, de la micro-empresa de Santa Rosa de Lima, realizada por diversos grupos de interés, los principales mostrados en la Tabla 4.1.

La multi-incubación de Conservas Santa Rosa tiene su origen en la ONG denominada Cuerpos de Conservación de Guanajuato A.C. (CCG) surgida a mediados de la década de 1990 a raíz de una iniciativa internacional inspirada en la llamada “Alianza para el Progreso”, cuyo propósito era que las personas no fueran solo receptoras de apoyos para el progreso sino participantes en la búsqueda de los mismos.

El CCG tuvo como objetivo el trabajar en programas de desarrollo sustentable mediante la formación de capacidades de las personas involucradas en la gestión del desarrollo comunitario y ambiental de la Sierra de Santa Rosa, considerando que para tal propósito era fundamental elaborar proyectos factibles y convenientes para elevar la calidad de vida de los habitantes para que así se interesaran y participaran activamente (RT, 2014).

Con este enfoque, en 1998 dio inicio el primer proyecto con recursos aportados por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y con la participación de Karla Rodríguez Helgueros y Berenice Alcocer Valdés, en ese entonces estudiantes de la carrera de Ingeniería en Alimentos en el Instituto de Ciencias Agrícolas de la Universidad de Guanajuato (ICAUG), cuyo papel era capacitar en el aprovechamiento de los recursos naturales de la zona a través de actividades domésticas de elaboración de conservas de frutas y el manejo adecuado de huertos familiares, para mejorar su productividad así como la dieta familiar (RT, 2014).

Estas dos estudiantes fueron un elemento clave en transmitir la visión de lo que unos cuatro años después sería la micro-empresa de Conservas Santa Rosa, ya que no solo asumieron el rol de instructoras, sino de perseverantes promotoras mostrando un genuino interés en las comunidades y en los beneficios potenciales de la capacitación y del cuidado del medio ambiente. Muestra de ello fue que visitaron diferentes comunidades para invitarles a participar, así como en llevar sus propios utensilios para dicha capacitación (RT, 2014).

No obstante las múltiples carencias, la primera capacitación duró seis meses, generando vínculos de confianza y amistad entre amas de casa y las capacitadoras, sentando las primeras bases para que el CCG y el Centro de Desarrollo Humano, A.C. (CDH) les consiguieran otro(s) financiamiento(s) de SEDESOL, dando continuidad a la primera capacitación y ampliando conocimientos en la preparación de otros alimentos, como

chorizo de soya, dulces de frutas, ates, etc., así como en la adquisición de equipo, como una amasadora que modificaron para despulpar fruta y ayudarles en la elaboración del ate con una estufa y dos ollas de acero inoxidable (RT, 2014).

Tabla 4.1. Grupos de interés que apoyaron a Conservas Santa Rosa.

ONG	Federales	IES	Estatales y Municipales	Comunidad
CCG. Apoyo de tiempo completo de 1998 al 2001. Trámites y gestión de recursos de fondos de co-inversión social de SEDESOL.	SEDESOL. Apoyos financieros en 1998, 1999, 2001, para capacitación y compra de maquinaria básica.	ICAUG. 1998-2001. Karla Rodríguez Helgueros. Berenice Alcocer Valdés. Estudiantes de la carrera de Ingeniería en Alimentos.	Coordinación General para el Desarrollo Regional del Estado de Guanajuato (CODEREG). Apoyo con recursos para equipar un local como centro de trabajo, además de capacitación en la preparación de pequeños cajones para la germinación de hortalizas.	2006. Apoyo gratuito de pequeños empresarios de Santa Rosa dedicados a la elaboración de cerámica para solucionar problemas de logística que representaba estibar los botes o cubetas de mermelada para su carga y descarga que suministraban quincenalmente a restaurantes Toks.
CDH. 2001. Asesoría para la organización y constitución legal del grupo, lograda en el 2002 y gestión de recursos de SEDESOL y de un fondo de apoyo estatal para las OSC.	SAGARPA. 2002. Invitación a ferias y exposiciones.			

Fuente: Elaboración propia con base a Restaurantes Toks (2014)

El CDH auxilió también en la capacitación administrativa y contable, mientras que los municipios les ofrecían espacios para promocionar y vender productos en distintos eventos (RT, 2014).

En el 2002, a iniciativa de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), tuvieron su primera salida de Guanajuato para promoverse. En ese mismo año (2002) se logró la constitución legal del grupo que tomó el nombre de Conservas Santa Rosa, Sociedad de Responsabilidad Microindustrial (RT, 2014).

Para el 2005, antes de que diera inicio la relación comercial con Toks, conservas Santa Rosa aportaba un ingreso de 1,000 dólares a las familias de la comunidad. (RT, 2014).

La etapa de expansión se detona en el año 2006 a partir de la relación comercial con Toks.

4.2.5. Otras innovaciones sociales de los Restaurantes Toks derivadas de su Negocio Inclusivo.

En el documento RT (2014) se informa también de otros casos de éxito derivados del programa de Proyectos Productivos en el 2003, beneficiando a más de 7,000 personas de 40 comunidades de México, entre las que destacan las siguientes con sus respectivos productos/marcas:

1. Miel Amuzga, cosechada por más de setenta familias de indígenas amuzgos de Xochistlahuaca, en la costa chica de Guerrero.
2. Mole Doña Yolanda, elaborado con ingredientes naturales, por un grupo de mujeres mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México.
3. Granola San Felipe, elaborada con miel, piloncillo y granos selectos, producida también en la comunidad mazahua de San Felipe del Progreso, Estado de México.
4. Chocolate Sierra Morena, fabricado por más de 60 mujeres de Santa María Ayoquezco, Oaxaca.
5. Cajeta de Abasolo, producida por más de 20 productores y sus familias de Abasolo, Guanajuato.

Como beneficio adicional para las comunidades, está el incentivo de frenar la inmigración ilegal a los Estados Unidos, debido a las potenciales y crecientes posibilidades de negocio detonadas exponencialmente por la relación comercial con Toks mediante una cadena de suministro basada en proveedores comunitarios, brindando lo mejor de productos locales en las cocina de cada sucursal y en la mesa de los clientes.

4.2.6. Tecnologías de la Información y Comunicación como actividad innovadora de la Integración y la Formalización Estratégica de la RSE.

Se indicó anteriormente que en el 2006 Toks introdujo el sistema informático Oracle en todos sus procesos administrativos y operativos como parte del proyecto Innovatoks.

Al parecer, en aproximadamente tan solo cuatro años (del 2006 al 2010 según Camacho y Pérez, 2013), se dio otra actividad de innovación y expansión tecnológica en Toks para mantener su posición de liderazgo en el sector restaurantero, apoyándose en las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) al implantar el “Oracle Customer Relationship Management” (CRM) con el principal objetivo de mejorar la cercanía con sus clientes frecuentes.

Con el CRM el área de mercadotecnia pudo construir una base de datos de aproximadamente 5,000 clientes frecuentes, creando perfiles por segmento, con lo que fue posible enviar tarjetas electrónicas de felicitaciones de cumpleaños, además de hacerles llegar las promociones mensuales de sus nuevos platillos; esta estrategia estaba enfocada a lograr la fidelidad de sus clientes y proveedores (Camacho y Pérez, 2013:144).

Un CRM o Gestor de Relaciones con los Clientes, es un sistema tecnológico informático de alta gama, tanto de *software* como de *hardware* de altas prestaciones, requiriendo personal altamente especializado para su diseño, implementación, utilización y mantenimiento o soporte. Implica una gran inversión monetaria y tecnológica, que generalmente sólo las grandes empresas pueden financiar y aprovechar más plenamente en beneficio de su negocio y de sus grupos de interés.

De esto se deduce, por una parte, que debieron existir múltiples justificaciones de gran valor para realizar esta inversión, ya que por ser una cadena restaurantera perteneciente al sector de alimentos y bebidas es cataloga como de baja intensidad tecnológica de los productos y servicios, más sin que ello signifique que no utilice TIC de altas prestaciones para buena parte de sus procesos administrativos, lo cual es otro elemento y/o actividad considerada como innovadora para una empresa, de acuerdo con el manual de Oslo.

Por otra parte, este CRM puede interpretarse como una posible muestra de una relación positiva entre RSE, innovación y rendimiento financiero, como se expuso en la Sección 2.3.

Este argumento se respalda en Contri (2011), quien señala que algunas de las principales características de la RSE altamente integradas con la estrategia de negocio pueden consolidarse, como el desarrollo de mecanismos o sistemas innovadores (un CRM en este caso) para dialogar con los grupos de interés más relevantes y dar respuestas proactivas a las peticiones de estos grupos, así como planear su involucramiento en las decisiones del negocio, potencializando con ello a su vez más innovaciones.

Como comentó Gustavo Pérez Berlanga, Director de Responsabilidad Social de Toks, en una visita realizada por el autor de estas líneas el 17 de Febrero del 2015 a sus oficinas corporativas, “para nosotros innovar significa aportar valor a nuestros clientes, donde las TIC facilitan tener información precisa y actualizada de la operación del negocio para la toma de decisiones, que de otra forma sería muy complicado realizar”.

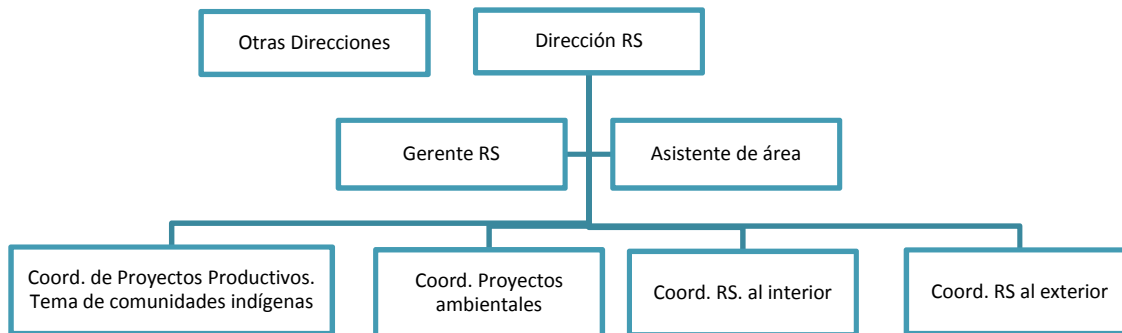
Respecto a la formalización de la RSE, referida por Contri (2011) como las cinco formas predominantes observadas al implementar estratégicamente la RSE (Sec. 2.10), Toks cumple con todas ellas, la mayoría señaladas en Garcidueñas (2014) y en Camacho y Pérez (2013), como a continuación se enuncia:

1. Desde el 2008 fue creada la dirección de RSE y ha sido integrada como un área al mismo nivel que las direcciones de Operaciones, Producción, Administración, Comercial o cualquier otra. Al 2012, de acuerdo con ExpokNews (2012), la estructura de la dirección de responsabilidad social de Toks estaba conformada por un gerente del Instituto Toks, para el área de capacitación especializada encargada de brindar el conocimiento y desarrollar las habilidades técnicas y humanas de su personal, un coordinador de RS encargado de los temas filantrópicos, ambientales, asistenciales y voluntariado entre otros, y otro coordinador encargado de los proyectos productivos.

Dos años más tarde, de acuerdo con Garcidueñas (2014), eran 7 personas en total que conformaban la dirección de RS, un gerente de responsabilidad social, un

asistente de área y cuatro coordinaciones: la coordinación de proyectos productivos, que ve el tema de comunidades indígenas; la coordinación de proyectos ambientales, que ve toda la parte ambiental; la coordinación de responsabilidad social al interior, que se encarga de todo lo que tiene que ver con colaboradores; y la coordinación de responsabilidad social al exterior, que ve todo lo que tiene relación con lo externo, como organismos internacionales (Fig. 4.2).

Figura 4.2. Bosquejo estructural de la Dirección de Responsabilidad Social de Restaurantes Toks.



Fuente: Elaboración propia con base en Garcidueñas (2014)

2. La adopción de códigos éticos y de conducta, que se muestra en la Figura 4.3.

Figura 4.3. Principios y reglas de la identidad corporativa de Restaurantes Toks.

Principios TOKS
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Respeto a la dignidad de la persona. • Humildad en el servicio y la autoridad. • Justicia y equidad. • Lealtad a la empresa. • Trabajo en equipo. • Actitud integradora.
Reglas del negocio
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente es el dueño de este negocio. • Ver regla No. 1. • Solo hay dos trabajos: <ul style="list-style-type: none"> - Servir al cliente o servir a los que sirven al cliente. - El éxito es del grupo no del individuo.

Fuente: Camacho y Pérez (2013)

3. Restaurantes Toks tiene programas de Pacto Mundial en la comunidad y norma ISO 26000 de Responsabilidad Social; tiene programas en gobernanza, derechos humanos, medio ambiente, prácticas justas de operación y en cuestiones de desarrollo de comunidad.
4. Existen los reportes de Responsabilidad Social de Grupo Gigante y de Restaurantes Toks, que si bien no especifican estar alineados con algún estándar nacional o internacional, son públicos en internet y proporcionan información muy completa y valiosa.
5. Desde el 2006 Toks es miembro activo del Pacto Mundial impulsado por la ONU, habiendo recibido en el 2012 el Premio Internacional de Pionero de Inversión Social otorgado por el Secretariado de Inversión Responsable del mismo organismo del

pacto mundial. Como anteriormente se indicó, han recibido el distintivo “ESR” por 9 años consecutivos. Es considerada como una de las 10 a 15 mejores empresas para trabajar, de acuerdo con el ranking de Súper Empresas de Expansión.

Quizá no resulte evidente que la Tecnología influya directamente en la formalización de la RSE estratégica, a diferencia de la influencia en la Integración; esto pudiera explicarse mediante la visualización de la parte que permanece debajo de la superficie en la forma de flotar del hielo, o del conocido *iceberg*, por lo que la tecnología sería un factor subyacente.

Lo que sí resulta claro es que ante la pregunta realizada a Gustavo Pérez Berlanga, Director de RS de Toks:

¿Considera usted que hay diferencia entre lo académico y lo práctico en la RS? la respuesta fue: “Mucha. Cuando se quieren llevar los modelos académicos a la práctica, es ésta en realidad quien te dicta si el modelo funciona o no. La parte teórica te ayuda a ver el panorama general pero en la práctica siempre hay ajustes” (ExpokNews, 2012:1).

Podrá entonces notarse que el MGNSRI propuesto en esta tesis (Fig. 4.1) se basa en las características organizacionales y de gestión indispensables para que las iniciativas de RSE puedan articularse en procesos que impulsen innovaciones de alto valor social y medioambiental.

Es importante que combinen aspectos teóricos y prácticos para que constituyan una guía flexible de cinco componentes teóricos y empíricos para los negocios socialmente responsables e innovadores. Esto, como puede apreciarse, es en parte validado por la misma experiencia exitosa de Toks y Conservas Santa Rosa. En los componentes referidos, lo teórico y lo empírico se complementan sin antagonizar, pues se aplica aquello de que “no hay nada más práctico que una buena teoría, aunque por muy buena que sea la teoría, la experiencia siempre tiene la última palabra”.

CONCLUSIONES.

Los conceptos y la aplicación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial han ido ganando crédito y penetración en el ámbito nacional mexicano, sobre todo durante la última década, muy probablemente debido a los buenos resultados observables en países de mayor desarrollo económico y empresarial. Por otra parte, no hay duda de que la innovación es en la actualidad un motor de cambio económico y ventaja competitiva, pero para que lo sea de forma sostenida y/o sustentable deberá incorporar consideraciones de impacto social y ecológico. Por ello, el tradicional enfoque de la innovación, que se refiere exclusivamente a la innovación tecnológica, parece no ser suficiente hoy para resolver algunos de los retos globales en un contexto de sostenibilidad, menos aún para los países en desarrollo que pretenden no sólo incursionar, sino competir frente al abrumador dominio e influencia de empresas extranjeras transnacionales. Esto es particularmente cierto en el campo de las innovaciones de frontera que tratan de incentivarse por vías que llevan ya varios años sin mostrar resultados exitosos, pero también por una urgente necesidad de contar con alternativas viables de cambio para remediar muchos problemas creados cuando la práctica empresarial se reducía a la maximización de los beneficios económicos. Es necesario ahora comenzar a recapitular, explorar y plantear nuevas formas de abordar los problemas en formas más integrales, cooperativas, éticas, con principios y valores, pues al fin y al cabo todos viajamos en el mismo barco; la globalización nos lo ha hecho ver con claridad.

Por su parte, la práctica de la RSE tiene que dejar de ser superficial, improvisada, informal y de mera publicidad o de relaciones públicas, o sólo para buscar ganancias de corto plazo y crear una falsa imagen empresarial al suponer que la opinión pública no notará su artificialidad y argucias. Es grande el riesgo de producir un efecto totalmente contrario al originalmente pretendido, es decir, provocar el desprestigio, la falta de credibilidad, el rechazo y con ello la preferencia del consumidor por otros productos, servicios o marcas.

Así, durante el desarrollo de esta investigación de tesis se encontró una gran cantidad de estudios, especializados y recientes, de editoriales y fuentes prestigiosas (desafortunadamente no fáciles de obtener, ni gratuitos al público en general), que hacen suponer a los estudiosos del tema y practicantes empresariales, que existe una relación directa entre el éxito innovador y financiero de una empresa y las estrategias de RSE que desarrolla (aunque todavía no se tiene evidencia teórica y empírica contundente para explicar clara y suficientemente esa relación). En contraste, solamente se encontró un estudio que explica esta relación en sentido inverso, es decir que las organizaciones innovadoras tienden a incorporar estrategias de RSE como un efecto y no una causa.

Si bien pueden existir otros factores que ayuden a explicar las innovaciones en empresas socialmente responsables, se podrá apreciar que la RSE estratégica puede conformar la columna vertebral de un modelo de negocios socialmente responsable e innovador, como el que aquí se propone con sus componentes más básicos, adecuando lo que se necesite para cada caso en particular. Los dos casos de empresas mexicanas en las que se investigó cómo han aplicado estas estrategias así lo muestran.

Por ello, esta tesis expone y muestra que, afortunadamente, los estudios clásicos de la Innovación y de la RSE contienen las semillas de un cambio para mejorar pero no

aisladamente, sino de forma complementaria, evolucionando y creando líneas alternativas hacia estudios más amplios e inclusivos, para enfrentar las realidades contemporáneas en formas creativas, inteligentes y novedosas, como lo muestran los nuevos términos, conceptos y literatura (innovación abierta, social, responsable, modelos de negocio inclusivos, etc.) así como también los casos de negocio internacionales y locales, por lo que es válido decir que la Innovación y la RSE estratégica, pueden conformar un tándem de excelencia para dar origen a nuevos marcos temáticos vinculantes de otras disciplinas o actividades en un contexto de sostenibilidad, ejemplificando sistemas de innovación de triple o cuádruple hélice representativos de una sociedad en la era del conocimiento.

Sin embargo, la muy reciente y copiosa información sobre la Innovación y la RSE y sus posibles alternativas conjuntas, pueden resultar agobiantes y producir una “parálisis por análisis”, por lo que este trabajo ha pretendido descubrir y mostrar cuáles podrían ser los elementos organizacionales y de gestión “nucleares” para iniciar la articulación de un modelo de negocio genérico, así como orientaciones hacia sus respectivas estrategias de aplicación.

No obstante, es necesaria mayor investigación, recopilación de datos y análisis más allá de estudios econométricos, para conocer mejor este fenómeno de innovación impulsada por la RSE, así como sus respectivos indicadores formales y/o estandarizados, que son prácticamente inexistentes. También sería conveniente desarrollar una teoría integradora que pudiera explicar y predecir de forma más precisa los factores que intervienen, sus interacciones y resultados posibles.

También es probable que se requieran estudios más particularizados y dirigidos a ramas productivas o a sectores económicos específicos. Desafortunadamente hay una gran carencia de información al respecto, especialmente sobre las PYMES y MIPYMES de México.

Otra posible línea paralela de desarrollo e investigación a futuro, es el tratar de orientar los esfuerzos conjuntos de gobiernos, industria, academia y sociedad civil (vía ONGs y probablemente redes sociales) mediante políticas públicas de responsabilidad y beneficios compartidos, de acuerdo con las capacidades de cada actor y lo que le corresponda a cada uno en su justa medida, dándoles seguimiento y medición para poder rápidamente ajustarlas de ser necesario y hacer ver las ganancias, no necesariamente monetarias, que se vayan logrando en el corto plazo, así como los posibles beneficios en el mediano y largo plazo.

En este trabajo se confía en que las organizaciones que incursionen por estas opciones podrán tener la ventaja de diferenciarse de sus competidores e ir adelantándose en un aprendizaje voluntario ante posibles futuras leyes o regulaciones, e incluso poder participar en la elaboración de las mismas y a la vez contribuir al desarrollo económico nacional como lo sugiere el Artículo 25 constitucional, para que concurren con responsabilidad social los sectores público, social y privado en el desarrollo de la nación.

Este artículo constitucional puede ser el apalancamiento legal y legítimo para impulsar iniciativas de políticas públicas sobre nuevas formas o tipos de innovación, auxiliándose con la Ley de Ciencia y Tecnología, ya que uno de los criterios para la selección de

instituciones, programas, proyectos y personas destinatarios de apoyos, es que éstos estén orientados con un claro sentido de responsabilidad social.

BIBLIOGRAFÍA.

- Bauer, C., & Gonzales, V. (2014). Social Innovation. En M. Alex, *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (págs. 6098-6100). Dordrecht: SpringerScience+Business Media.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 642–654.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Camacho, M., & Pérez, G. (2013). Restaurantes toks: estrategias de responsabilidad social. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 141-155.
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2014). *Ley de ciencia y tecnología. Última reforma DOF 20-05-2014*. Ciudad de México.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 268-295.
- Chesbrough, H. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 34-41.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy and leadership*, 12-17.
- Contri, A. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: the Integration of CSR into Strategy through Innovation*. Milano: Politecnico di Milano.
- Correa, M., Van Hoof, B., & Nuñez, G. (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: ONU.
- Crets, S., & Celer, J. (2013). The Interdependence of CSR and Social Innovation. En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 77-87). Berlin: Springer-Verlag.
- De la Torre, C., & Maruri, I. (2011). *Innovación y responsabilidad social empresarial: Tándem de competitividad*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2006). *Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation A Guide to Literature. En *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Felber, C. (2012). *La economía del bien común* (7 ed.). Barcelona: Deusto.
- Fontrodona, J. (2013). The Relation Between Ethics and Innovation. En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 23-33). Berlin: Springer-Verlag.
- Franz, H.-W., Hochgerner, J., & Howaldt, J. (2012). *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. New York: Springer.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Ganar-Ganar. (2015). Revista Especializada en RSC, Año 13, No. 73, marzo-abril 2015.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.
- Godwyn, M. (2013). Critiques of Corporate Social Responsibility. En S. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. Das-Gupta, *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (págs. 639-642). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Googins, B. (2013). Leading with Innovation: Transforming Corporate Social Responsibility. En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 88-98). Berlin: Springer-Verlag.
- Grieshuber, E. (2013). Innovation Through Corporate Social Responsibility? En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 197-206). Berlin: Springer-Verlag.
- H. Congreso de la Unión. (2015). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México D.F.: Bob.
- Habisch, A., & Loza, C. (2013). A Social Capital Approach Towards Social Innovation. En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 65-74). Berlin: Springer-Verlag.
- Hansen, E., Grosse-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation Cube – A framework to evaluate sustainability of product innovations. *The Future of Innovation*. Vienna.
- Hansen, E., & Grosse-Dunker, F. (2013). Sustainability-Oriented Innovation. En S. Idowu, *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (págs. 2407-2417). Berlin: Springer-Verlag.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community 1900-1960*. Cleveland: Case Western Reserve University Press.

- Hochgerner, J. (2013). Social Innovation. En E. Carayannis, *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship* (págs. 1678-1686). New York: Springer-Verlag.
- Hopkins, M. (2013). Humanitarian Perspective on Social Innovation. En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 35-56). Berlin: Springer-Verlag.
- Husted, B., & Allen, D. (2009). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation. *Management International Review*, 781-799.
- IMNC. (2008). *Gestión de la Tecnología: Directrices para la auditoría*. México D.F.: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- Jonker, J., & de Witte, M. (2006). Finally in Business: Organising Corporate Social Responsibility in Five. En J. Jonker, & M. de Witte, *Management models for corporate social responsibility* (págs. 1-10). Berlin: Springer.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Keinert, C. (2008). *Corporate Social Responsibility as an International Strategy*. Vienna: Springer:Physica-Verlag Heidelberg.
- Kotler, P., Hessekiel, D., & Lee, N. (2012). *Lo bueno funciona*. México D.F.: LID.
- Lam, A. (2005). Organizational Innovation. En J. Fageberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson, *The oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Lam, A. (2010). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación . En BBVA, *Innovación: Perspectivas para el siglo XXI* (págs. 163- 177). Madrid: BBVA.
- Luo, X., & Du, S. (2014). Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation. *Marketing Letters*.
- Mishra, D. (2015). Post-innovation CSR Performance and Firm Value. *Journal of Business Ethics*.
- Müller, K. (2013). Nonlinear Innovations. En E. (. Carayannis, *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship* (págs. 1381-1391). New York: Springer-Verlag.
- Navarro, F. (2013). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. D.F., México: Alfaomega.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F.: Oxford.
- OECD. (2010). *The OECD innovation strategy: Getting a head start on tomorrow*. Secretaría general de la OECD.

- OECD. (2011). *Fostering Innovation to Address Social Challenges: Workshop Proceedings*. Secretaría general de la OECD.
- Okpara, J., & Idowu, S. (2013). *Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. Berlin: Springer Heilderberg.
- Oliver, R. (2013). Estrategias, capacidades y vínculos para la innovación: dos grupos de empresas del clúster de Guadalajara. En K. Luna, *Innovación. Casos de estudio sobre sectores productivos* (págs. 65-91). México D.F.: IPN.
- Osburg, T. (2013). Social Innovation to Drive Corporate Sustainability. En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 13-22). Berlin: Springer-Verlag.
- Osburg, T., & Schmidpeter, R. (2013). *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*. Berlin: Springer.
- Pérez, P., & Merritt, H. (2011). El Emprendedor-Innovador en México. En B. Méndez, H. Merritt, & H. Gómez, *La innovación en México* (págs. 183-206). México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 78-90.
- Prahalad, D. (2013). Design Strategy for the Bottom of the Pyramid. En O. Thomas, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (pág. 131). Berlin: Springer-Verlag.
- Preuss, L. (2013). Corporate Social Responsibility. En S. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. Das Gupta, *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (págs. 579-586). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Restaurantes Toks. (2014). *Santa Rosa. Un fracaso de inspiración*. México D.F.: Lid.
- Rodgers, W., & Söderbom, A. (2013). Knowledge Creation and Transfer Effects on Decision Making. En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 56-64). Berlin: Springer-Verlag.
- Russell-Walling, E. (2014). *50 cosas que hay que saber sobre management*. México, D.F.: Paidós.
- Schmidpeter, R. (2013). Corporate Social Responsibility: A New Management Paradigm? En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders* (págs. 171-180). Berlin: Springer-Verlag.
- Scholl, J. (2013). Inclusive Business Models as a Key Driver for Social Innovation. En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 99-109). Berlin: Springer-Verlag.

- Schöning, M. (2013). Social Entrepreneurs as Main Drivers of Social Innovation. En T. Osburg, & R. Schmidpeter, *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (págs. 109-118). Berlin: Springer-Verlag.
- Schreck, P. (2009). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México D.F.: Fondo de cultura económica.
- Shintani, D. (2011). The role of business actor for social innovation from CSR perspectives. En OECD, *Fostering Innovation to Address Social Challenges: Workshop proceedings* (págs. 65-68). OECD.
- Sitnikov, C. (2013). CSR Life-Cycle Exploration. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders* (págs. 111-125). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Sloan, P. (2006). *The leader's guide to lateral thinking skills: Unlocking the creativity and innovation in you and your team*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, 1568-1580.
- Tapia, M., Morales, F., & Campillo, B. (2010). Responsabilidad social de las empresas: el mercado, el Estado y la sociedad civil como reguladores. En B. Marañón, & M. Del Valle, *Tramas tecnológicas, relaciones laborales y responsabilidad social en México* (págs. 133-168). México D.F.: Unam: Instituto de Investigaciones Económicas.
- Toro, D. (Oct-Dic de 2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2(14), 338-358.
- Varela, G. (2008). *Ética*. IPN.
- Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Wiley.
- Visser, W. (2014). *Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*. London: Springer.
- Vogel, P., & Fischler-Strasak, U. (2014). Fostering Sustainable Innovation Within Organizations. En C. Weidinger, F. Fischler, & R. Schmidpeter, *Sustainable Entrepreneurship: Business Success through Sustainability* (págs. 191-206). Berlin: Springer-Verlag.
- Walton, C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont: Wadsworth.

Weis, B. (2015). *From Idea to Innovatio. A Handbook for Inventors, Decision Makers and Organizations*. Berlin Heidelberg Dordrecht London New York: Springer-Verlag.

CIBERTECA

CEMEFI. (s.f.). *Empresas que obtuvieron el Distintivo ESR 2015*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <http://www.cemefi.org/esr/>

Comunidad Jurídica. (s.f.). *Diccionario Jurídico*. Recuperado el 20 de Agosto de 2005, de <http://www.diccionariojuridico.mx/?pag=vertermino&id=1842>

Copenhagen Business School. (November de 2007). *CSR-driven innovation: Combining design and business in a profitable and sustainable way*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de NCCR: http://ilex.cbs.dk/nccr/Pdf/CSR-Driven_Innovation.pdf

Copenhagen Business School. (September de 2008). *CSR-Driven Innovation: Towards the Social Purpose Business*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Samfundsansvar.dk: http://samfundsansvar.dk/file/318859/csr_driven_innovation_towards_social_purpose_business_september_2008..pdf

CSR EUROPE. (2012). *Enterprise 2020 informative brochure*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de The European business network for corporate social responsibility: http://www.csreurope.org/sites/default/files/Enterprise2020%20-%20CSREurope%202012_0.pdf

dechile.net. (s.f.). *Origen de las palabras*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://etimologias.dechile.net/?innovacio.n>

Expok. (s.f.). *Echémosle un ojo al distintivo ESR*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Comunicación de sustentabilidad y RSE: <http://www.expoknews.com/echemosle-un-ojo-al-distintivo-esr/>

ExpokNews. (10 de Mayo de 2012). *Comunicación de sustentabilidad y RSE*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Entrevista con Gustavo Pérez Berlanga director de Responsabilidad Social y Universidad Toks: <http://www.expoknews.com/entrevista-congustavo-perez-berlanga-director-de-responsabilidad-social-y-universidad-toks/>

FPNT. (2013). *Guía de Participación*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Premio Nacional de Tecnología e Innovación: http://www.fpnt.org.mx/PDF/Guia_de_Participacion_2013.pdf

Fundación Premio Nacional de Tecnología A.C. (2013). *Modelo Nacional de Gestión de Tecnología e Innovación*. Recuperado el 24 de Mayo de 2014, de http://www.fpnt.org.mx/PDF/Modelo_Nacional_de_Gestion2013

Funds Society. (4 de Diciembre de 2013). *Mexico now has a company in the Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.fundssociety.com/en/news/markets/mexico-now-has-a-company-in-the-dow-jones-sustainability-emerging-markets-index>

Funds Society. (Septiembre de 2014). *RobecoSAM es la nueva marca sostenible de la gestora holandesa*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Funds Society: <http://www.fundssociety.com/es/noticias/negocio/robecosam-es-la-nueva-marca-sostenible-de-la-gestora-holandesa>

Garcidueñas, P. (29 de Noviembre de 2014). *Expoknews: Comunicación de RSE y Sustentabilidad*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Detrás de la RSE:Toks: <http://www.expoknews.com/detras-de-la-rse-toks/>

Global Reporting Initiative. (s.f.). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-An-introduction-to-G4.pdf>

Godin, B. (2008). *Innovation: The History of a Category*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Science and Innovation: <http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf>

González, M. (2005). *El estudio de las políticas públicas: un acercamiento a la disciplina*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de UNAM. Biblioteca Jurídica Digital: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=qdiuris&n=2>

Grupo Gigante. (s.f.). *Grupo Gigante*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de http://www.gigante.com.mx/perfil_dinamico.php

INADEM. (2014). *Convocatorias 2014*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <https://www.inadem.gob.mx/templates/protostar/docs/reglas/Reglas%20de%20Operacion%20del%20Fondo%20PyME%20-%2028%20Febrero%202013.pdf>

INADEM. (2014). *Resultados de convocatorias 2014*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de RESULTADOS DE LA CONVOCATORIA 4.1.- FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES: https://www.inadem.gob.mx/templates/protostar/docs/convocatorias/result/Resultados_4.1.pdf

International Association Jesuit Business Schools. (10-13 de Junio de 2007). *Gustavo Pérez Berlanga (México)*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de IAJBS Documents: <http://iajbs.org/cdn/gallery/447.pdf>

ISO. (11 de Noviembre de 2010). *Guía de Responsabilidad Social*. (S. Secretaría Central de ISO en Ginebra, Ed.) Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Forética: http://www.foretica.org/biblioteca/documentos-de-interes/latinoamerica/doc_download/259-borrador-final-de-la-iso-26000?lang=es

Jokin, A., & Pérez de Armiño, K. (2005). *Capital Social*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/29>

KPMG México. (20 de Enero de 2014). *Desarrollo Sostenible en México 3.0*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de <http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/desarrollo-sostenible-mexico-3.aspx>

Nordic Centre for Corporate Responsibility. (s.f.). *NCCR*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://ilex.cbs.dk/nccr/index.html>

OECD. (2005). *UNESCO*. Recuperado el 09 de Enero de 2014, de Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf

OECD. (Mayo de 2010). *Key findings*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de OECD innovation strategy: <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>

oekom research. (s.f.). *oekom research AG*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de http://www.oekom-research.com/index_en.php

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.rae.es/>

Robeco. (Septiembre de 2014). *The investment engineers*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.robeco.es/>

RobecoSAM. (Diciembre 2013). *Dow Jones Sustainability Indices*. Recuperado el 01 de Junio de 2014, de <http://www.sustainability-indices.com/images/djsi-world-guidebook.pdf>

Secretaría de Economía. (s.f.). *Catálogo Mexicano de Normas*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/catalogo-mexicano-de-normas>

Stanford University. (s.f.). *The Triple Helix concept*. Recuperado el 05 de Julio de 2015, de Triple Helix Research Group: http://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept

ANEXO A1. Tipología de las 15 pymes nórdicas estudiadas en el proyecto de innovación impulsada por la RSE.

Figura A1.1. Tipología de las 15 Organizaciones estudiadas en el proyecto IIRSE.



Fuente: Copenhagen Business School (2008:16).

Se podrá apreciar que las empresas misioneras son Ekoladan y Fairunlimited; Clewer es una empresa que comparte características de empresa misionera y de negocio como propósito social. Th!nk y MyC4 son empresas de negocio con propósito social.

Zealand Care comenzó como una empresa misionera pero al ser adquirida por una empresa Holandesa, se mueve más hacia el cuadrante de las empresas que persiguen la ganancia como meta o principio de negocio.

Las empresas Audur, Fin y Noir comparten características de empresas con metas lucrativas pero que también tienen un propósito social.

Las empresas Lappset, Parans, Durat, OceanSaver y Marorka están más claramente posicionadas como empresas cuyo principal objetivo es la ganancia pero que lo logran gracias al impacto social positivo.

Lazy Town es conocida en México por su programa de televisión dirigido a los niños para motivarlos a elegir un estilo de vida saludable, comparte características de ser una empresa que se concibió como misionera y pronto se convirtió en negocio de propósito social y que al estar en TV debe equilibrar las ganancias logrando el propósito social positivo.

La Tabla A1-1 muestra con mayor detalle las características principales de las quince compañías Nórdicas analizadas y con mayor precisión su ubicación por el tipo de innovación identificada por el NCCR en el proyecto de IIRSE.

Tabla A1.1. Empresas y sus casos de estudio de la innovación impulsada por la RSE.

Compañía / País	Logo	Fecha de fundación y Lema o Actividad	Cantidad de Personal y Descripción del Producto o Servicio.	Tipo de empresa que impulsa la innovación por RSE
Ekolådan / Suecia		2002. <i>Productos orgánicos y biodinámicos de calidad</i>	N/A. A través de un sistema de reparto a domicilio basado en internet, vende productos biodinámicos y orgánicos de alta calidad –frutas y verduras-.	La empresa / organización misionera
Fair Unlimited / Suecia		2004. <i>Venta de productos de comercio justo</i>	N/A. Venta de productos corporativos para regalo con la etiqueta de comercio justo para empresas y organizaciones.	
Clewer / Finlandia		1987. <i>Empresa de sistemas de purificación de agua.</i>	3. Clewer ha inventado un innovador sistema de purificación de agua.	
Lazytown / Islandia		1995. <i>Motivar a los niños a una vida más sana</i>	40-100. Lazytown motiva a los niños alrededor del mundo para vivir más saludable a través de una variedad de productos pro-salud, mensajes sociales positivos y elevar la conciencia ética.	El negocio de propósito social
Zealand Care / Dinamarca		1996. <i>Productos personalizados para el cuidado de la salud</i>	N/A. Creación de productos de cuidado de la salud a la medida para satisfacer las necesidades individuales. La compañía también ha creado un sistema informático de gestión avanzada para municipios.	
Th!nk Global / Noruega		2006. <i>Vehículos respetuosos con el medio ambiente</i>	N/A. Th!nk Global ofrece a sus clientes una solución ambiental para el transporte en la forma de un coche eléctrico sin emisiones de CO2.	
MyC4 / Dinamarca		2006. <i>Mercado en línea para las microfinanzas</i>	32. MYC4 conecta los inversores individuales en todo el mundo con las microempresas africanas que necesitan trabajo o capital para expansión.	
Audur Capital / Islandia		2008. <i>Llevar los valores femeninos a las finanzas</i>	14. proporcionar servicios financieros centrados en el empoderamiento de las mujeres.	
OceanSaver / Noruega		2004. <i>Sistemas de tratamiento</i>	N/A. OceanSaver tiene como objetivo luchar contra la	La ganancia como

		<i>de agua mediante gravas para evitar la corrosión.</i>	contaminación biológica y ha desarrollado una tecnología que combate este problema utilizando un tratamiento de agua de lastre y sistema anti-corrosión.	principio de negocio
Marorka / Islandia		2002. <i>Sistemas de gestión de energía marítima.</i>	17. MARORKA permite a sus clientes marítimos maximizar sus resultados de operación, reduciendo al mínimo el consumo de combustible y las emisiones nocivas a través de un innovador sistema de gestión de la energía.	
Parans / Suecia		2006. <i>Iluminación solar de fibra óptica</i>	7. El sistema Parans recoge la luz solar y la transporta dentro de los edificios utilizando fibras ópticas para iluminar espacios interiores, reduciendo los costos y logrando un impacto positivo en la salud humana	
Fin / Noruega		2004. <i>Combinando la concientización y el diseño en la moda del vestir</i>	N/A. FIN produce ropa de alta moda dirigida a la gama media y alta de precios combinando esto con un enfoque de buenas condiciones de trabajo y altos estándares ambientales	
NOIR / Dinamarca		2005. <i>Moda significativa de gama alta.</i>	16. Marca de moda de lujo con productos que incluyen ropa, accesorios, fragancias y artículos para el hogar, realizados en condiciones de trabajo humanas y justas.	
Lappset / Finlandia		1970. <i>Salud y juegos educativos.</i>	324. Fabricación de productos duraderos que combinan simultáneamente el juego y la educación.	
DURAT / Finlandia		1990. <i>Combinando el reciclaje y el diseño.</i>	33. Convertir la materia prima de residuos plásticos en productos de primera calidad para baños.	

Fuente: Elaboración propia con base en Copenhagen Business School, 2007 y 2008.

Se observa que sólo 3 son empresas misioneras, 5 empresas de propósito social y 7 empresas de ganancia como principio de negocio.

ANEXO A2. Listas de verificación de ayuda para el diseño e implementación de estrategias de Innovación Impulsada por la RSE.

Fase 1. Motivación de los actores.

Como se indicó, la IIRSE es frecuentemente el resultado de los emprendedores con una ambición o deseo de cambiar el mundo mediante la adopción de medidas para mejorar las condiciones sociales o ambientales.

En los casos estudiados, la innovación es estimulada no sólo por las nuevas tecnologías, el desarrollo de habilidades de ingeniería y las demandas de los consumidores, sino también por una gran preocupación mundial sobre los temas de RSE.

La innovación impulsada por el usuario se relaciona con el concepto de co-desarrollo que se enfoca en cómo integrar las influencias exteriores a la empresa para el desarrollo de nuevos productos y servicios lo que es afín con la definición de RS del ISO 26000.

En este sentido, la inspiración y el conocimiento derivado del exterior se utilizan para el propósito de la innovación, es decir, para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente (concepto de innovación abierta) Chesbrough (2006) en Copenhagen Business School (2008).

Normalmente el avance tecnológico o el deseo del emprendedor para desarrollar nuevos productos impulsarán la innovación, la cual será desarrollada al interior de la empresa.

La IIRSE incorpora tanto la innovación impulsada por la empresa como la impulsada por los usuarios, pero en esta última hay que destacar y distinguir a los actores por un lado y a los actuantes o determinantes por el otro, donde los segundos son las cuestiones de interés mundial, como por ejemplo los estándares como el GRI (Global Reporting Initiative, s.f.), o bien los cambios en la situación económica.

Los valores personales del emprendedor y su preocupación mundial pueden estar estrechamente vinculados, pero las investigaciones apuntan no tanto a la personalidad, la educación y el patrimonio del empresario local, sino sobre todo a la construcción de una conciencia global donde los emprendedores se relacionan y responden a las necesidades y circunstancias contemporáneas de la sociedad.

Los valores personales a menudo se asocian con valores genéricos, mientras que la preocupación global es algo que se construye a nivel mundial debido a su interconexión en una sociedad mediática.

En consecuencia, se enfatiza en que la preocupación mundial sobre las cuestiones sociales y ambientales estimulan la IIRSE (preocupaciones globales que derivan en actuaciones locales).

A continuación se muestra una breve lista de verificación y preguntas destinadas a orientar al usuario/emprendedor en conocer las motivaciones e influencias de la IIRSE que pueden auxiliarle.

<p>Lista de verificación 1: Influencias estimuladas por el usuario en la IIRSE</p> <p>a. ¿Qué estándares, normas y directrices –actuantes- pueden servir como motor de la IIRSE?</p> <p>b. ¿Qué otros "actuantes" globales o locales pueden existir para estimular la IIRSE en las PYME?</p> <p>c. ¿Con qué medios se cuenta para incrementar la comunicación sobre la "preocupación mundial"? por ejemplo: documentales, películas, artículos, reportajes, etc.</p>

Fuente: Copenhagen Business School (2008)

Fase 2. Creación de identidad y cultura de la empresa alineada con la IIRSE.

En la creación de una identidad y/o cultura organizacional influye mucho la “creación del sentido” y el “otorgante de sentido”.

La creación de sentido es realizada por el actor siendo éste el emprendedor o el usuario, y el que otorga el sentido o “da sentido” es lo que motiva a hacerlo, es una circunstancia externa, es decir relacionada con el actuante o determinante.

El lanzamiento de un negocio con la filosofía de la IIRSE tiene lugar dentro del marco de referencia de los valores personales y organizacionales y la construcción de procesos para crear el sentido o propósito más allá de simplemente hacer negocios, por lo que los emprendedores son una especie de proveedores de soluciones a los problemas globales en ámbitos locales.

Con base en los estudios de las quince PYME en los países nórdicos, se hizo evidente que la mayoría de sus directivos son los creadores del propósito de negocio relacionado con sus valores personales y una preocupación mundial.

De acuerdo con Weick (1995) en Copenhagen Business School (2008), el proceso mediante el cual las organizaciones adquieren su identidad es frecuentemente referido como la creación de sentido organizacional, lo cual implica que en un principio las empresas no tienen una “personalidad” bien definida, sino que va siendo formada por su misión y visión y su interacción con el exterior.

Es decir la creación de sentido o propósito sucede generalmente desde dentro de las organizaciones, el otorgamiento de sentido lo da el exterior de la organización, es decir por los stakeholders y/o por los actuantes o determinantes hacia el interior de la organización.

Por tanto se genera un ciclo en la creación y otorgamiento de sentido desde el interior de la organización con respecto a sus grupos de interés o stakeholders que moldea la identidad de la empresa.

La identidad organizacional de los negocios de IIRSE es particularmente compleja y un tanto ambigua – de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), las organizaciones que pueden explotar la ambigüedad la redundancia y el ruido de las señales del ambiente estarán construyendo una de las cinco condiciones organizacionales críticas habilitadoras de la espiral del conocimiento, que es la fluctuación y el caos creativo-, debido a que están situados entre ser tradicionales en cuanto a su propósito de lucro así como a la vez ser organizaciones no lucrativas en búsqueda de aportar un beneficio social o disminución a un problema global.

Los casos de estudio brindaron dos formas (la teórica y la real) de entender como las PYME construyen su identidad equilibrando las expectativas de lucro y de no lucro respecto al beneficio social y/o medioambiental:

3. En teoría las PYME construyen su identidad organizacional en la medida del grado de respuesta proveniente del exterior.
4. Los casos demostraron que la creación de sentido organizacional tiene su principal y mayor vínculo con las preocupaciones globales enfocadas más desde los valores personales de los emprendedores y/o fundadores que del enfoque estratégico.

Por tanto los emprendedores de negocios de IIRSE se enfocan más en lo que las personas necesitan que lo que demandan (esto último es el enfoque más tradicional de hacer negocios), como por ejemplo en un mejor servicio médico, mejores condiciones laborales, aire y agua más limpia, etc.

Así la motivación de los emprendedores es innovar para crear un mundo mejor para todos, aun cuando sus esfuerzos sean de pequeña escala para un gran problema (pensar globalmente y actuar localmente).

Sin embargo esta conducta puede ser riesgosa debido a que es un tanto cerrada a la retroalimentación proveniente del exterior, lo cual puede conducir a la organización a una “auto-absorción” en la cual solo ella considera que es lo que les conviene a los otros, sin estar dispuesta a aceptar sus ideas y/o preocupaciones, con lo que se estaría contrariando un aspecto muy importante del concepto de responsabilidad social, que es tomar en cuenta las opiniones de los grupos de interés.

Estas reflexiones contribuyen a crear otra lista de verificación que ayuda no solo al refinamiento de la idea de la fase 3, sino también a la construcción de la identidad organizacional así como un recordatorio para revisar constantemente su propósito de equilibrio de lucro y de beneficio social y/o medioambiental, o en otras palabras su ubicación en un negocio sostenible.

Lista de verificación 2. Perspectivas de riesgo/beneficio en la creación de identidad organizacional.

4.1. Beneficios de una adecuada identidad organizacional

- a. ¿La idea de negocio está vinculada con una preocupación global?
- b. ¿Los valores personales de los gerentes o administradores están alineados con la preocupación global?
- c. ¿Los gerentes o administradores están conscientes de que trabajan en una empresa o negocio pequeño pero que consideran que puede tener grandes implicaciones o impactos positivos?
- d. ¿Los grupos de interés se involucran en negocios de propósito social considerándose así mismos como ciudadanos comunes abordando preocupaciones globales?
- e. ¿Los gerentes o administradores atienden las expectativas de los grupos de interés y sus interpretaciones de las acciones de la organización?

4.2. Riesgos identificados en la identidad organizacional –Auto-absorción–.

- a. ¿Los gerentes o administradores creen tan firmemente en sus valores y su contribución a la preocupación mundial que sobreestiman el potencial de negocio?
- b. ¿Los gerentes o administradores creen tan firmemente en sus propios valores que no perciben la necesidad de escuchar las interpretaciones y expectativas de los interesados externos?

Fuente: Copenhagen Business School (2008)

Fase 3. Generación de la idea

De los casos analizados, un número de emprendedores sociales en realidad han seguido un enfoque sistemático en lugar de simplemente iniciar por una corazonada.

La investigación es un importante impulsor en la fase de generación de ideas, sin embargo, tiene que ser llevada a cabo con una manera de pensar adelantada, buscando patrones y opciones con el fin de identificar las posibilidades dentro del mercado.

El desafío en la fase de investigación es combinar la investigación con la creatividad de forma equilibrada entre el pensamiento racional y el intuitivo.

Un exceso de investigación formal o racional puede ocasionar un efecto cegador en el pensamiento intuitivo de los emprendedores, mientras que muy poca investigación puede hacer poco útil o realista el proceso de generación de ideas.

Como se ejemplifica en los casos de las 15 empresas estudiadas, la investigación puede ser realizada mediante la educación de los emprendedores o mediante la investigación de mercado en búsqueda de espacios con potencial de negocios o bien utilizando redes propias para discutir y evaluar las ideas.

Como regla general, la generación de ideas se realiza mejor en grupos que de forma individual pues recibe las diferentes perspectivas para las IIRSE.

La lista de verificación número 3, se enfoca en tres diferentes aspectos para el proceso de generación de ideas: individual, organizacional y político.

Lista de verificación 3. Proceso de generación de ideas relacionadas con la IIRSE.
1.1.Enfoque individual:
a. Acercarse a los grupos de interés tanto de manera formal como informal; hablar con una amplia variedad de personas relevantes (beneficiarios, académicos, inversores, competidores, etc.)
b. Aprovechar las oportunidades educativas disponibles (educación continua, programas de especialidad, maestría, doctorado, etc.) para desarrollar habilidades y para encontrar posibles socios o miembros de equipo.
c. Evaluar las ideas en los grupos y/o redes.
1.2.Enfoque Organizacional:
a. Utilizar las asociaciones de investigación formal por ejemplo con universidades -vinculación- para desarrollar prototipos y alcanzar el conocimiento y comprensión de los campos de especialización pertinentes.
b. Asimilar y modificar los intentos previos de investigaciones fallidas o de prácticas de otras empresas (aprender de las experiencias de otros; similar a una especie de transferencia tecnológica)
1.3.Enfoque Social:
a. Clarificar las necesidades sociales insatisfechas e ilustrar el problema o el tema
b. Crear un sentido de urgencia y necesidad moral en torno al tema

Fuente: Copenhagen Business School (2008)

Fase 4. Evaluación de la idea

Es difícil permanecer ecuánime mientras se evalúan las ideas generadas, debido a que generalmente se ha invertido mucho “capital emocional” en ellas, por lo que se debe considerar el tratar de establecer resultados claros en los aspectos sociales y financieros, para lo cual es conveniente auxiliarse de la experiencia de expertos en los temas relacionados con las ideas generadas y su impacto social (Experto evaluador del Impacto Social) o EIS.

Uno de los hallazgos en los casos estudiados es que en general, no se realizaron sofisticadas evaluaciones financieras ni basadas en datos empíricos, sino que más bien fueron intuitivas o de fe en el potencial de la idea por sí misma o al ser comparada con otros casos de éxito similares o de competidores buscando como diferenciarse agregando valor mediante una propuesta más ética.

La siguiente lista de verificación número 4 muestra las tres áreas clave identificadas que se utilizan para evaluar la idea:

1. Definir el impacto social,
2. Evaluar el desempeño social y
3. Evaluar el desempeño financiero.

Lista de verificación 4. Evaluación de las ideas relacionadas con la IIRSE.	
4.1. Definir explícitamente el impacto social que se pretende lograr	
	<ol style="list-style-type: none"> a. ¿Cuál es el principal bien público que se pretende alcanzar? b. ¿Cómo se puede aprovechar ese bien público? c. ¿Cómo se pueden medir o estimar los futuros impactos sociales?
4.2. Desempeño social: Estimar el impacto potencial futuro	
	<ol style="list-style-type: none"> a. ¿En general, la idea propuesta ayudará a hacer una contribución social considerable? b. ¿Cómo funciona la idea propuesta en comparación con las opciones alternativas ya existentes o actualmente en desarrollo?
4.3. Evolución financiera: Estimar el potencial de mercado	
	<ol style="list-style-type: none"> a. ¿Qué tan grande se estima el potencial del mercado para la idea propuesta? b. ¿Qué proporción del mercado se puede esperar razonablemente cubrir? c. Estimación del margen esperado y probable punto de equilibrio

Fuente: Copenhagen Business School (2008)

Fase 5. Formación de la estrategia de lanzamiento.

Las opciones más comunes en las estrategias de lanzamiento de productos son las de precio, calidad y valor agregado, pero se recomienda que, para lograr una estrategia competitiva, deberá estar estrechamente relacionada con la forma que se defina el valor añadido hacia el usuario final.

De acuerdo con Michael Porter, una forma de lograr una estrategia competitiva, consiste en identificar las competencias básicas de la empresa y construir sobre ellas la estrategia de la empresa para así poder persuadir al usuario final sobre la particular propuesta (por ello la RSE funciona también como estrategia de marketing y se ha observado que es bien aceptada por los consumidores, máxime cuando es genuina).

Una suposición general en cuanto a los productos socialmente responsables es que se piensa que son, ya sea más costosos o de menor calidad, o ambos, lo cual puede ser una barrera inicial para convencer a los clientes sobre el valor añadido del producto.

Esto dificulta el planteamiento de las estrategias para convencer a los usuarios finales que la calidad de los productos socialmente responsable no son inferiores respecto a los productos con otros enfoques, o bien poder convencer a aquellos usuarios o consumidores a pagar más por la propuesta de valor ofrecida.

Por ello, algunos auxiliares en la construcción de esta etapa, pueden ser el construir alianzas, campañas inteligentes de mercadotecnia que informen al público sobre el esfuerzo

de la propuesta sostenible de sus productos, enfocarse en un inicio a un segmento determinado de mercado y de usuario, etc.

Sin embargo no está por demás resaltar que en todas las etapas de la IIRSE, debe existir el control y dirección o supervisión de la alta gerencia (o los indicadores, políticas y controles que puedan ser fácilmente revisados por la alta gerencia), y que con su ejemplo de involucramiento total podrá dar la pauta para la participación del resto del personal de la organización.

La lista de verificación número 5 muestra algunos de los puntos e ideas para auxiliar la construcción de la estrategia de lanzamiento del producto de la IIRSE, recordando que hay que tener muy en cuenta al público objetivo y usuarios iniciales.

Lista de verificación 5. Formación de la estrategia de lanzamiento de producto de la IIRSE.

5.1. Definir las fortalezas estratégicas basadas en las competencias básicas, mediante la medición y, por ejemplo comparándolas con las de los competidores.

- a. ¿Se están logrando reducciones de costos para el cliente a través del producto?
- b. ¿Se está entregando un producto que se puede diferenciar por sus características inherentes, calidad, diseño, etc.?

5.2. Convencer a los consumidores sobre el valor social creado por el producto.

- a. Hacer que los consumidores sean conscientes de la necesidad o del problema real, que puede ser aliviado por el uso del producto.
- b. Si es posible utilizar etiquetas u otras mediciones de la calidad para garantizar la transparencia.
- c. Crear barreras a la imitación a través de patentes, licencias, etc. (Propiedad Intelectual).

Fuente: Copenhagen Business School (2008)

Fase 6. Proceso de diseño del prototipo.

El proceso del diseño del prototipo dependerá del producto y/o servicio que pretende reflejar el contenido de las ideas y estrategias desarrolladas en anteriores etapas de la IIRSE, lo cual conlleva intrínsecamente como principal incertidumbre sobre si el nuevo diseño será realmente lo que se espera y de su aceptación.

El prototipo entonces puede ser en sí mismo utilizado como parte del proceso de diseño para explorar las diversas alternativas y confirmar los rendimientos de estas opciones antes del lanzamiento final del producto.

Por ello múltiples prototipos se deberían crear, preferentemente con la participación y opiniones de terceros como universidades, creando equipos multidisciplinarios y usuarios piloto, para verificar, el interés y aceptación del consumidor y así mismo de la idea de negocio, sus posibles fallas y respectivos ajustes, ya que el producto no solo debe ser ético sino también rentable.

En el intento de conseguir la aceptación de la innovación, es esencial que el diseño identifique las necesidades específicas de las partes interesadas dentro de su contexto organizacional y las tendencias de los competidores.

Lista de verificación 6. Proceso de diseño de prototipos del producto de la IIRSE.	
1. ¿Qué capacidades internas a la organización se requieren y cómo se pueden adquirir?	<ul style="list-style-type: none"> a. Dialogar con las partes interesadas para conocer específicamente los requerimientos del diseño. b. Involucrar a otros actores externos a la empresa, para obtener conocimientos expertos en las áreas de interés.
2. En caso de no tener las capacidades internas (vigilancia y transferencia tecnológica):	<ul style="list-style-type: none"> a. Localizar recursos externos de los no-competidores que puedan, quieran y estén en condición de contribuir en un intercambio de conocimientos u otros recursos. b. Observar a la competencia para saber qué están haciendo y cómo están teniendo éxito. c. Reflexionar sobre el prototipo para verificar el diseño.

Fuente: Copenhagen Business School (2008)

Fase 7. Proceso de Implementación.

Por implementación debe entenderse como la forma en que una empresa entrega el producto o servicio final a un mercado.

La forma en cómo se implementa con base en la previa estrategia competitiva definida, así como en el diseño de negocio, que para la IIRSE son los objetivos comerciales y sociales.

La fase de implementación es un proceso continuo y gradual que puede requerir de una nueva o continua evaluación y un cambio en la dirección siempre que sea necesario, por lo tanto la implementación es también un proceso iterativo.

Similar a las previas etapas, en muchos casos es necesaria la intervención de otros actores como la de aquellos que de manera imparcial y objetiva evalúen los resultados.

Sin embargo a diferencia de las dos etapas anteriores al lanzamiento de la empresa o el producto -la formación de estrategias y el diseño-, la puesta en práctica recomienda el comunicar el propósito de negocios mediante alguien que pueda ser portavoz del director general o el fundador y de la cultura organizacional, es decir, por ejemplo de un departamento de relaciones públicas.

El propósito en delegar la responsabilidad de informar a los medios de comunicación y usuarios finales, es principalmente para ayudar a gestionar las expectativas creadas por la empresa y con ello facilitar la imagen de transparencia del negocio.

La lista de verificación 7, es una guía básica de los elementos necesarios para el lanzamiento o proceso de implementación del producto o servicio real y final derivado de la IIRSE.

Lista de verificación 7. Proceso de implementación del producto final de la IIRSE.
1. Desarrollar un plan estructurado para una implementación gradual
a. Crear una estrategia para gestionar las expectativas
2. Delegar la responsabilidad de las comunicaciones con una persona distinta al Director General o fundador, de preferencia un Departamento de Relaciones Públicas o un Departamento de Comunicación Externa.
3. Medir el impacto social del producto, el negocio y la empresa.
a. Comparar los resultados reales con los objetivos pretendidos

Fuente: Copenhagen Business School (2008)

ANEXO A3. Cuestionarios de diagnóstico para medir la disposición y capacidad de cambio de las pequeñas y medianas empresas hacia la RSE y hacia la Sostenibilidad.

Tabla A3.1. Características generales de la firma.

Sección I. Características generales de la firma.	
1. Características generales de la firma.	
Favor de llenar la presente tabla usando la información disponible más reciente y de acuerdo con las instrucciones de cada sección.	
A	Nombre de la firma
B	Dirección de la firma (ciudad y país de la casa matriz)
C	Año en que se fundó la firma
D	Nombre de la persona que responde la encuesta
E	Cargo de la persona que responde la encuesta
F	Último grado de estudios de la persona que responde la encuesta
G	Edad de la persona que responde la encuesta
H	Número de años en el cargo
I	Género del director - dueño (hombre / mujer)
J	Número de empleados al momento de responder la encuesta (% hombres y % mujeres)
K	Ventas anuales antes de impuestos

Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010).

Tabla A3.2. Visión del dueño o gerente de la firma.

Sección II. Dinámica de gestión interna de la empresa.		
2. Visión del dueño/gerente.		
Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).		
1. ¿Cuál es la principal “razón de ser” de su empresa?	A	Con la empresa busco dar sustento a mi familia
	B	La empresa me brinda una alternativa laboral en un entorno difícil
	C	La empresa permite desarrollar mi propio negocio
	D	La empresa me permite crecer mi visión de negocio
	E	La empresa me permite influir en el desarrollo de mi región
2. ¿Cómo han manejado crisis en la empresa? (bajas fuertes en ventas, problemas legales, problemas con empleados, problemas con socios, etc.)	A	No hemos enfrentado aún ninguna crisis real
	B	Estamos estancados por una crisis aun no resuelta
	C	Hemos superado una crisis
	D	Hemos superado varias crisis de la empresa
	E	Tenemos planes de contingencia para eventuales crisis
3. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?	A	El gerente/dueño toma la mayoría de las decisiones según su criterio
	B	El gerente/dueño solo delega algunas de las decisiones
	C	El gerente/dueño toma las decisiones con otros miembros de la empresa.
	D	El gerente/dueño generalmente consulta la toma de decisiones con varios de sus empleados de diferentes niveles en la organización.

Sección II. Dinámica de gestión interna de la empresa.		
2. Visión del dueño/gerente.		
Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).		
	E	El gerente/dueño consulta algunas decisiones adicionalmente con partes externas.
4. ¿Qué relación mantiene su empresa con su entorno ambiental y social?	A	Los proyectos ambientales y sociales no forman parte de la responsabilidad de la empresa.
	B	El gerente/dueño no ha participado en proyectos de mejora ambiental y social en su empresa.
	C	El gerente/dueño tiene el interés en proyectos de mejora ambiental y social pero no se involucra personalmente.
	D	El gerente/dueño conoce los impactos ambientales de su empresa y se involucra en proyectos de mejora.
	E	Los proyectos ambientales y sociales forman parte de la competitividad de la empresa.

Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010).

Tabla A3.3. Relaciones con los clientes.

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

Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010).

Tabla A3.4. Gestión interna.

Sección II. Dinámica de gestión interna de la empresa		
4. Gestión interna.		
Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).		
1. ¿Cómo funciona el sistema administrativo de su empresa?	A	El sistema administrativo de la empresa funciona de manera intuitiva.
	B	El sistema contable de la empresa esta sistematizado.
	C	La empresa cuenta con diferentes sistemas de información.
	D	La empresa cuenta con un sistema de información que integra varias funciones por ejemplo la contable y comercial.
	E	La empresa cuenta con un sistema integrado de información para el manejo de la empresa.
2. ¿Qué tipo de cambios tecnológicos han ocurrido en su empresa?	A	La empresa no ha implementado cambios tecnológicos significativos en los últimos 3 años.
	B	La empresa ha implementado algún cambio tecnológico menor en los últimos 3 años
	C	La empresa desarrolló e implementó una innovación tecnológica significativa en los últimos 3 años.
	D	La empresa innovó sus productos o servicios en el año pasado.
	E	La empresa cuenta con un departamento de investigación y desarrollo tecnológico.
3. ¿Cómo es la rotación de su personal?	A	Más de 80% del personal está menos de 6 meses vinculada a la empresa.
	B	80% del personal está vinculado entre 1 - 3 años a la empresa.
	C	50% del personal tienen una relación laboral mayor a 3 años con la empresa.
	D	80% del personal tienen una relación laboral mayor a 3 años con la empresa.
	E	Más del 80% del personal tienen una relación laboral mayor a 3 años con la empresa.

Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010).

Tabla A3.5. Cultura participativa en la empresa.

Sección II. Dinámica de gestión interna de la empresa		
5. Cultura participativa en la empresa.		
Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).		
1. ¿Cómo participa el personal en la gestión de la empresa?	A	Los empleados no conocen los resultados de la empresa y no participan en la toma de decisiones.
	B	La información de negocio es transmitida a un grupo reducido de empleados.
	C	Los empleados conocen los planes de negocio y los resultados.
	D	Los empleados tienen espacios para intercambiar opiniones.
	E	Los empleados participan en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Sección II. Dinámica de gestión interna de la empresa		
5. Cultura participativa en la empresa.		
Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).		
2. ¿Cuál es el nivel de profesionalización de sus empleados?	A	La mayoría del personal, incluyendo los directivos, no cuenta con educación formal para las labores que cumplen.
	B	Algunos empleados tienen capacitación formal para las funciones que cumplen.
	C	Los directivos tienen capacitación formal, al lado de algunos profesionales, para las funciones que cumplen.
	D	Cuenta con empleados capacitados para cada función específica y tiene menos de 3 niveles jerárquicos.
	E	Cuenta con empleados capacitados para cada función específica y tiene más de 3 niveles jerárquicos.
3. ¿Cuál es el sistema de contratación del personal?	A	Más del 80% del personal recibe su pago por jornada laboral.
	B	Más del 80% del personal recibe su pago por prestación de servicios por menos de 6 meses.
	C	Más del 50% del personal recibe su pago por prestación de servicios por al menos 1 año.
	D	Más del 50% del personal tiene un contrato laboral fijo con prestaciones.
	E	Más del 80% del personal tiene un contrato laboral fijo con prestaciones.

Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010).

Tabla A3.6. Relaciones con el entorno.

Sección III. Relación y dinámica de la empresa con su entorno.		
6. Relaciones con el entorno.		
Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).		
1. ¿Cuál es la relación de su empresa con los competidores?	A	No tenemos o no conocemos competidores directos.
	B	Sólo tenemos algunos competidores que no conocemos muy bien.
	C	Conocemos a nuestros competidores y reconocemos algunas diferencias.
	D	Vigilamos nuestros competidores de manera intensa.
	E	Tenemos claramente entendida nuestra posición en el mercado.
2. ¿Cuál es la relación de su empresa con las autoridades?	A	Tenemos gran desconfianza en la autoridad y no conocemos los criterios legales.
	B	Nunca hemos tenido contacto directo con agencias estatales.
	C	Conocemos los requisitos de cumplimiento legal.
	D	Cumplimos con los requisitos legales y recibimos visitas de la autoridad.
	E	Hemos tenido experiencias positivas con autoridades en cuanto al cumplimiento de requisitos legales.
3. ¿Su empresa mantiene relaciones con otras empresas del sector o localidad como el intercambio de información,	A	No tenemos contacto con otras empresas del sector, ni participamos en redes.
	B	Mantenemos contactos sociales con empresas del sector y en el vecindario.
	C	Somos afiliados a gremios u otras asociaciones empresariales.
	D	Participamos de manera activa en programas de intercambio de

Sección III. Relación y dinámica de la empresa con su entorno.		
6. Relaciones con el entorno.		
Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).		
colaboración y/o representación?		experiencias y representación empresarial.
	E	Lideramos el trabajo en organizaciones y redes empresariales.

Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010).

Tabla A3.7. Experiencia en gestión sostenible del negocio.

Sección III. Relación y dinámica de la empresa con su entorno.		
6. Experiencia en gestión sostenible del negocio.		
Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).		
1. ¿Sabe si sus competidores implementaron algún proyecto ambiental o de mejora social durante el último año?	A	No, debido a que no consideramos que eso tenga relevancia para nuestro negocio.
	B	Sí, pero tan solo como una noticia aislada a la que no se le da ningún seguimiento
	C	Sí, he intentamos saber más al respecto para conocer el motivo.
	D	Sí, nos mantenemos informados por algún medio.
	E	Sí, como política nos mantenemos informados por diversos medios y analizamos esos acontecimientos para tomar acciones similares o mejores...Especifique medio y alguna acción realizada.
2. ¿Tiene su firma alguna experiencia con la implementación de proyectos ambientales y/o de mejora social?	A	Ninguna.
	B	Ninguna, pero contemplamos realizarlo en el próximo año.
	C	Estamos en proceso de implementación.
	D	Sí, ya hemos implementado algunos proyectos ambientales y/o de mejora social
	E	Sí, estos proyectos son parte de nuestro sistema de mejora continua.
3. ¿Ha participado en proyectos de mejoras ambientales o sociales con sus clientes y/o proveedores? (puede seleccionar más de una respuesta)	A	No.
	B	No, debido a que no consideramos que eso tenga relevancia para nuestro negocio.
	C	Sí, para proyectos de desarrollo de la oferta.
	D	Sí, para proyectos para capacitación conjunta de empleados.
	E	Sí, para proyectos de temas de certificación u otros...Especifique.
4. ¿Ha recibido su firma algún requerimiento o presión respecto a su manejo ambiental? Indique el grado de influencia/presión para cada opción de acuerdo a la siguiente escala: 1 Ninguna. 2 Baja. 3 Media. 4 Alta. 5 Muy alta. (puede seleccionar más de una respuesta)	A	Requerimientos de la autoridad. Grado 1-5 ().
	B	Requerimientos de clientes. Grado 1-5 ().
	C	Presión de vecinos. Grado 1-5 ().
	D	Requerimientos de activistas/dueños. Grado 1-5 ().
	E	Otros...Especifique. Grado 1-5 ().
5. ¿Ha implementado su	A	No tenemos ningún sistema.

Sección III. Relación y dinámica de la empresa con su entorno.		
6. Experiencia en gestión sostenible del negocio.		
Marque la respuesta que más se acerca a su realidad (solo una respuesta por pregunta).		
firma un sistema de manejo ambiental?	B	No tenemos ningún sistema pero contemplamos estudiarlo en el próximo año.
	C	Estamos en proceso de certificarnos.
	D	Sí, ya tenemos implementado un sistema certificado.
	E	Sí, ya tenemos implementado un sistema certificado por varios años consecutivos.
6. ¿Quién es responsable de los temas ambientales en su firma?	A	No existe tal figura o responsabilidad.
	B	Es parte de la responsabilidad de otro miembro del staff o se contrata alguien del exterior en cada eventualidad.
	C	Se está consolidando la figura y/o el área.
	D	Un agente autorizado para temas ambientales y/o sociales.
	E	Existe un área y/o departamento responsable.
7. ¿Si tiene alguna certificación ambiental y/o social o trabaja con alguna de ellas que no es certificable, cuál es o son? (puede seleccionar más de una respuesta)	A	Ninguna de las dos.
	B	Ninguna, pero contemplamos realizarlo en el próximo año.
	C	Alguna(s) a nivel nacional. Por ejemplo: Empresa Familiarmente Responsable
	D	Pacto Mundial, ISO 26000, SA 8000
	E	ISO 14000, Otras... Especifique
8. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones aplica a su firma? (puede seleccionar más de una respuesta)	A	La firma ha logrado los objetivos financieros establecidos en los últimos 3 años.
	B	Hemos aumentado los ingresos anualmente durante los últimos 3 años.
	C	El margen de ganancia ha sido constante en los últimos 3 años.
	D	Hemos aumentado el número de empleados en los últimos 3 años.
	E	Los salarios de nuestros empleados han crecido en los últimos 3 años.

Fuente: Elaboración propia con base en Correa, Van Hoof y Núñez (2010).

Tabla A3.8. Indicadores cuantitativos.

Sección IV. Indicadores cuantitativos.					
8. Indicadores cuantitativos.					
Estimar los siguientes valores para el año inmediato anterior.					
Ventas anuales antes de impuesto	Pesos		Servicios		
	USD		Otros		
	Toneladas				
	Productos				
Uso de materias primas (suma de todas las materias primas utilizadas en tons./año)					
Uso de energía (totales)	Electricidad (KwH/año)	Gas natural (Mcf/año)	LPG (lt/año)	Diesel (lt/año)	Otros
Producción de desechos (totales tons./año)					

Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010).

La tabla A3-9, muestra ejemplos de KPI propuestos por Correa, Van Hoof y Núñez, 2010, para medir los rendimientos de las áreas críticas del negocio que influyen en la integración de la RSE para generar bienestar y prosperidad a la par de mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe, así como también impulsar las innovaciones como consecuencia de estas iniciativas y acciones.

Tabla A3.9. Indicadores Clave de Rendimiento de áreas críticas del negocio.

Área crítica	Elementos	Indicador
1. Visión y estrategia	La empresa tiene elementos ambientales y sociales integrados como objetivos en su propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de nuevos productos ▪ \$ menores costos ▪ Número de nuevos clientes ▪ \$ menores riesgos
	El dueño/gerente comunica su visión de negocios a sus empleados, clientes y otros <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí/No
	La empresa ha identificado sus principales riesgos asociados a los temas sociales y ambientales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí/No
2. Resultados financieros	Ingresos por nuevos productos o servicios con menor impacto ambiental o social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ \$ ventas de nuevos productos
	Monto de riesgos evitados por adecuado cumplimiento de la ley u otros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ \$ de riesgo evitado/inversión
	Ahorros por eficiencia de procesos: reducción de consumo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ \$ ahorro/m³ agua no consumida ▪ \$ ahorro/Kwh. no consumido
3. Procesos internos	Eficiencia de procesos: reducción de consumo de agua, energía eléctrica y combustibles fósiles, reducción de desechos, emisiones de gases de efecto invernadero y otros emisores al aire, efluentes al agua, sustitución de tóxicos o peligrosos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % reducción H2O m³ ▪ % reducción k.o. ▪ % reducción combustibles litro ▪ % reducción desechos m³ ▪ % reducción emisiones aire ▪ % reducción efluentes ▪ No. De insumos tóxicos sustituidos
4. Relaciones con clientes	La empresa conoce las expectativas de sus clientes respecto a productos con menor impacto social o ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número. de clientes que han sido informados
	Nuevos clientes que privilegian la relación con empresas con gestión responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ \$ ventas a nuevos clientes
	Clientes que repiten su compra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de clientes que repiten su compra
5. Aprendizaje y crecimiento	Disminución de ausentismo y licencias por stress	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % reducción ausentismo ▪ % reducción de días perdidos por stress
	La empresa cuenta con espacios formales de diálogo y sugerencias para empleados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de reuniones formales
	Disminución de días perdidos por accidentes y enfermedades laborales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % reducción días laborales perdidos
6. Relaciones con partes interesadas	La empresa participa en asociaciones gremiales, grupos comunitarios, redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí/No
	Empleados y/o proveedores que habitan en el área de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % empleados o proveedores locales
	La empresa participa en acciones de apoyo a su comunidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí/No
	La empresa aprovecha los beneficios gubernamentales para MIPYMES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí/No
	Innovaciones a partir de fuentes externas (partes interesadas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de nuevos productos ▪ Número de nuevos procesos ▪ Número de nuevos clientes

Fuente: Correa, Van Hoof y Núñez (2010)