



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**RSI. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN INDUSTRIAS DE COMMODITIES:
UNA VISIÓN SISTÉMICA Y METODOLÓGICA. CASO INDUSTRIA DEL
SALMÓN**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

XIMENA CONSTANZA JARA LOBO

**PROFESOR GUÍA:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Ximena Constanza Jara Lobo
FECHA: 06/03/2015
PROFESOR GUÍA: Juan Pablo Zanlungo Matsuhira

RSI. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN INDUSTRIAS DE COMMODITIES: UNA VISIÓN SISTÉMICA Y METODOLÓGICA. CASO INDUSTRIA DEL SALMÓN

En el presente trabajo el objetivo general es definir el concepto de Responsabilidad Social Industrial (RSI) y revisar los indicadores de sustentabilidad en base a este concepto de la industria salmonera chilena. Se establecen conceptos claves como los de desarrollo sustentable, commodities, indicadores y la cohesión económica, social y territorial. Bibliográficamente se consideran los aportes de Mark Moore, Jim Collins, Michael Porter, Jan de Vries, Johan Gray, François Vallaey, entre otros. A su vez, la referencia de los acuerdos en materia de sustentabilidad es la guía ISO 26000 de responsabilidad social. La línea base de indicadores en la industria salmonera se realiza con los reportes públicos de las empresas productoras asociadas a SalmonChile.

La RSI se define como una nueva mirada de la práctica industrial, escalando sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y en donde el grupo de empresas, conscientes de su impacto, comienzan a preocuparse no sólo de la perspectiva económica propiamente tal, sino que también de lo sostenible que ésta sea; se busca el esfuerzo y la acción conjunta de la industria. Se comienza a abrir la mirada hacia el entorno ambiental y social que se ha perturbado hasta ahora y que ya comienza a negar el permiso para operar. El clúster no sólo incluye a la industria, el gobierno y la academia, ahora también a la comunidad y la perspectiva ambiental, surgiendo la idea de la corresponsabilidad en una dimensión sistémica. De las empresas productoras asociadas a SalmonChile un 64,7% se manifiesta en cuanto a RSE, mientras que sólo un 29,4% muestra indicadores en memorias de sustentabilidad referidos a los ámbitos de la guía ISO 26000.

Esta memoria aporta un concepto nuevo, un enfoque industrial para la responsabilidad social. Con un marco teórico atingente y amplio se hace cargo de la nueva forma en que se está viendo el mundo de los negocios y la Humanidad en general. Al ser un tema con muchos aspectos sociales se vuelve complejo encontrar fórmulas y mucho menos verdades. Se entrega una propuesta, una visión que no está ajena a las subjetividades, limitaciones y sesgos de su autora. La industria salmonera chilena requiere mejorar las regulaciones al crecimiento para asegurar la sustentabilidad. Si bien ha comenzado a articular su clúster y a responder a las nuevas demandas, actualmente tiene reportes de sustentabilidad precarios, sin indicadores normalizados ni estandarizados, pues éstos, de existir, sólo consideran la acción individual de las empresas. Es preciso homogeneizarlos para lograr generar en un mediano a largo plazo indicadores para la industria completa; esfuerzo que hoy en día se está gestando, pues la industria está generando los indicadores deseables en base a la experiencia y conocimiento multidisciplinario. La forma de enfrentar el estudio de indicadores de la línea base en esta memoria es replicable a otras industrias de commodities del país, pues la estructura general de tomar y analizar los antecedentes sería la misma.

Dedicatoria

A mí.

Agradecimientos

Gracias a la vida ☺

Gracias a todos aquellos que hicieron posible, por una maravillosa causalidad, el que éste sea mi lugar en este momento. Nombrarlos a todos es muy difícil y me arriesgo a olvidar algunos nombres.

Gracias a mi familia, mención honrosa para ellos por ser la mayor motivación para terminar esta etapa. Mis padres y mi hermana me han acompañado toda la vida, eso les da un estatus difícil de igualar.

Gracias a todos mis seres amados que ya no están, pero que me acompañan desde la dimensión especial del recuerdo y del amor perpetuo. Mis abuelos y mis perros fueron transformadores en mi vida.

Gracias a Beauchef. “La Escuela” me permitió perderme, encontrarme, crecer y vivir intensamente. El paso no fue en vano, estuvo repleto de experiencias que me han forjado. Le agradezco principalmente los amigos que me regaló y las enseñanzas extracurriculares que me entregó.

Gracias a mis amigos, a mis compañeros, a mis profesores y a todos los que se han cruzado en mi camino y han dejado un poco de ellos en mí.

Gracias a mis grandes maestros del colegio, la universidad y la vida.

Gracias a mis profesores guía y co-guía, Juan Pablo Zanlungo y Luis Zaviezo respectivamente. Son artífices de esta memoria, la cual está llena de ideas entrelazadas de los tres. Fueron una referencia importante, con comentarios asertivos y constructivos, cargados de su propia experiencia y profesionalismo.

Alejandro, esta memoria tiene algo de tu esfuerzo y de tu tiempo, pero sobre todo de tu amor. *Obrigada.*

Tabla de contenido

1. Introducción	1
1.1. <i>Objetivos</i>	1
1.1.1. Objetivo general	1
1.1.2. Objetivos específicos:	1
1.2. <i>Estructura de la Memoria</i>	2
2. Revisión de Antecedentes	3
2.1. <i>Conceptos Claves</i>	3
2.1.1. Desarrollo Sustentable	3
2.1.2. Commodities	3
2.1.3. Indicadores	4
2.1.4. Cohesión económica, social y territorial	5
2.2. <i>Documentos bibliográficos principales</i>	5
2.2.1. Guía ISO 26000	5
2.2.2. Autores que se refieren a responsabilidad social y temas afines	7
2.2.2.1. Valor Público – Mark Moore	7
2.2.2.2. Valor Privado – Jim Collins	12
2.2.2.3. Valor Compartido – Michael Porter	13
2.3. <i>Contexto: Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	16
2.4. <i>Contexto: Sustentabilidad</i>	16
2.5. <i>“La Revolución Industrial”, entendiendo la crisis del Capitalismo</i>	17
2.5.1. La transformación de los deseos del consumidor	17
2.5.2. Los orígenes de la Revolución Industrial	18
2.5.3. La oferta de trabajo y la demanda de consumo	18
2.5.4. ¿Una segunda Revolución Industrial?	18
3. Desarrollo	21
3.1. <i>Responsabilidad Social Industrial</i>	21
3.1.1. Introducción	21
3.1.1.1. Responsabilidad Social	21

3.1.1.2.	Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sostenibilidad empresarial	22
3.1.2.	Nuevas oportunidades: hacia una visión sistémica de la responsabilidad social: RSI	23
3.1.2.1.	Las raíces de la Responsabilidad Social Industrial.....	24
3.1.3.	El impacto de la Globalización.....	24
3.1.4.	El desarrollo regional como elemento regulador: los clústeres	25
3.1.4.1.	Industria	25
3.1.4.2.	Gobierno	25
3.1.4.3.	La Academia y la Responsabilidad Social Universitaria - RSU	25
3.1.4.4.	Comunidad	26
3.1.4.5.	Perspectiva de Sustentabilidad	26
3.1.5.	Competitividad Sistémica	26
3.1.6.	Cómo se alcanza un nivel de Responsabilidad Social Industrial	27
3.1.6.1.	Gestión Socialmente responsable	27
3.1.6.2.	Territorios Socialmente Responsables (TSR).....	27
3.1.7.	Implementación, la innovación como un factor de diferenciación	29
3.1.8.	Contexto chileno	30
3.1.9.	¿Qué es la Responsabilidad Social Industrial?	30
3.2.	<i>Análisis de Caso – Industria del Salmón en Chile</i>	32
3.2.1.	Introducción.....	32
3.2.2.	Los actores de la Industria.....	32
3.2.3.	El segundo tiempo de la industria salmonera	33
3.2.4.	La cadena de valor de la industria del salmón.....	35
3.2.5.	La salmonicultura en Chile y la Responsabilidad Social Industrial	36
3.2.6.	Clúster del Salmón en Chile	38
3.2.6.1.	Industria	38
3.2.6.2.	Gobierno	42
3.2.6.3.	Academia	43
3.2.6.4.	Comunidad	45
3.2.6.5.	Perspectiva de Sustentabilidad	45
3.2.7.	La industria del salmón como un sistema.....	45
3.2.8.	Línea base de indicadores y reportes	46

4. Resultados y Análisis	47
4.1. <i>Caso Cermaq Chile – indicadores GRI</i>	47
4.2. <i>Comparación de la guía ISO 26000 con la línea base</i>	48
4.3. <i>Visión actual de la industria en cuanto a Responsabilidad Social</i>	49
4.4. <i>Estándar deseable de la industria</i>	49
4.5. <i>Propuesta metodológica</i>	50
5. Conclusiones	52
6. Bibliografía	54

Índice de Tablas

Tabla 3-1: Factores propios de la Globalización que incitan la Responsabilidad Social ..	24
Tabla 3-2: Aspectos comparados entre RSE y RSI	31
Tabla 3-3: Empresas productoras asociadas a SalmonChile y su participación en la exportación chilena	39
Tabla 3-4: Pisciculturas y productores de ovas	39
Tabla 3-5: Empresas proveedoras	40
Tabla 3-6: Laboratorios y afines	40
Tabla 3-7: Plantas de alimento	41
Tabla 3-8: Iniciativas de SalmonChile	41
Tabla 3-9: Agencias del Gobierno	42
Tabla 3-10: Agencias de I+D+i	44
Tabla 3-11: Actores de la Comunidad.....	45
Tabla 3-12: Presencia de Manifiesto y/o Indicadores de Responsabilidad Social	46
Tabla 4-1: Comparación de la guía ISO 26000 con la línea base.....	48
Tabla 4-2: Participación de los actores del clúster en la Implementación	50

Índice de Ilustraciones

Ilustración 3-1: La evolución de la industria.....	33
Ilustración 3-2: Cadena de Valor de la Industria del Salmón	35

1. Introducción

La Responsabilidad Social Industrial (RSI) propone una visión sistémica de la responsabilidad social a nivel de la industria. Se concibe como la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial, y en la cual se busca el esfuerzo y la acción conjunta de la industria para un desarrollo sustentable de ésta.

Michael Porter, conocido por su modelo de las cinco fuerzas, donde concibe los negocios con un enfoque absolutamente competitivo y rentista, reconoce al presentar el concepto de valor compartido, que las empresas actualmente no cuentan con la simpatía de la sociedad. Se ha perdido la confianza y ambas partes se ven como un obstáculo mutuo. La tendencia actual es cambiar el rumbo hacia una gestión sustentable, que rompa la disociación entre lo económico, social y ambiental, integrándolo para no separar el éxito de la empresa, a nivel de rentabilidad, con el de la sociedad. Jim Collins, en su trabajo enfocado en el valor privado, también apoya la idea de que hacer empresa sustentablemente es una ventaja comparativa.

La industria salmonera chilena es un emblema de la capacidad exportadora chilena, y representa además la mayor fuente de empleo del sur del país. Actualmente la mayoría de las empresas de la industria del salmón en Chile no presentan indicadores completos de su actividad, por lo que están muy alejados del estándar internacional. Se indaga en la industria del salmón en Chile para tener una visión de la realidad actual en cuanto a indicadores de sustentabilidad, y así proponer mejores escenarios, donde prime la visión sistémica de la RSI, para empujar a la industria hacia la sustentabilidad.

El trabajo es apoyado por el Programa Clúster y Territorio del Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Definir el concepto de Responsabilidad Social Industrial, RSI, como escalamiento de lo que hoy se conoce como Responsabilidad Social Empresarial. Además, generar indicadores de sustentabilidad en base a este concepto de la industria salmonera chilena

1.1.2. Objetivos específicos:

1. Realizar una inspección de los indicadores de sustentabilidad de la industria salmonera que sirva de línea base.

2. Generar indicadores de sustentabilidad para el impacto conjunto de la industria del salmón.
3. Definir un estándar deseable (valor de indicadores) de la industria salmonera.

1.2. Estructura de la Memoria

Los contenidos del presente informe se agrupan en la definición conceptual de Responsabilidad Social Industrial y en el caso de aplicado en la industria salmonera. Se consideran las siguientes fases:

- a) Recopilación y obtención de antecedentes. Dentro de éstos destacan la definición de conceptos claves, las caracterizaciones de los trabajos de los autores considerados y la contextualización del clúster y de los actores de la industria.
- b) Descripción de la situación actual: se expone el contenido de los informes que presentan las empresas con relación al desarrollo sustentable.
- c) Elaboración de la propuesta: se propone una línea de acción en la base a la situación actual.

2. Revisión de Antecedentes

A continuación se reporta lo esencial y lo más destacable de los antecedentes obtenidos y de la bibliografía mencionada al final del presente trabajo.

2.1. Conceptos Claves

2.1.1. Desarrollo Sustentable

La definición que se comparte es la planteada en la “Brundtland Commission: Our Common Future” de 1987:

“Patrón de desarrollo que permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades”.

2.1.2. Commodities

Se trata de bienes que son genéricos, es decir, que tienen un valor o utilidad, pero una muy baja diferenciación entre sí. Normalmente cuando se habla de commodities se habla de materias primas o bienes primarios.

En los mercados de commodities prima la eficiencia de costos como fuente de valor, pues entre otras cosas, el consumidor no hace una elección por la marca, sino principalmente por el precio, pues no le generan un valor agregado.

La commoditización de un producto o industria ocurre cuando la industria crece tanto que son muchos los proveedores que comienzan a realizar las tareas o a generar los insumos para las distintas compañías, las cuales dejan de hacerlos ellas mismas y los dejan en manos de esos proveedores.

Este trabajo se enfoca en este tipo de industrias, pues son las más idóneas para hablar de Responsabilidad Social Industrial. Uno de los principales argumentos para que las compañías consideren relevante este concepto es el hecho de que el error de una, por ser un commodity, las perjudica a todas, pues la sociedad no hace las distinciones entre una compañía y otra.

2.1.3. Indicadores

Mediante métricas se busca una forma objetiva de clasificar ciertos atributos o variables de interés. Son una importante herramienta pues simplifican, cuantifican y comunican información relevante que permite conocer el estado de las variables, permitiendo tomar acciones en base a ellos.

Un buen indicador requiere:

- a) Disponibilidad: los datos básicos para su construcción deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- b) Simplicidad: debe ser de fácil elaboración.
- c) Validez: deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir.
- d) Especificidad: permite la verdadera evaluación de la situación sin reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- e) Confiabilidad: los datos utilizados para su construcción deben ser fidedignos.
- f) Sensibilidad: debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.
- g) Alcance: debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita, en lo posible debe ser globalizador.

2.1.4. Cohesión económica, social y territorial

Es un concepto sobre el que trabaja la UE, pero que puede escalarse a cualquier territorio; ya sea un continente, una región, un país o un clúster industrial.

La política de cohesión económica, social y territorial es un acuerdo que globalmente se manifiesta como un marco de desarrollo, donde la previsión a largo plazo establece nuevos criterios de responsabilidad social. Tiene por objetivo la reducción de las disparidades económicas y sociales existentes, por lo cual considera a las economías emergentes como un factor clave por la necesidad de superar el desequilibrio del desarrollo entre los países. Es primordial el diálogo que permita consensuar criterios comunes y de corresponsabilidad en la previsión, protección e inclusión social.

Lo deseable es que esta política se materialice en el ámbito de las infraestructuras, el medio ambiente, la iniciativa empresarial, la renta por habitante, el acceso a empleo y a la seguridad social; además debe combatirse la exclusión social, acceder a nuevas tecnologías de información, mejorar la educación y la administración y el reforzamiento de las capacidades de los agentes económicos y sociales.

2.2. Documentos bibliográficos principales

2.2.1. Guía ISO 26000

Se refiere a la responsabilidad social. Define la responsabilidad social empresarial como: “la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades (tanto productos como servicios) sobre la sociedad y el medio ambiente, a través de comportamiento ético y transparente que: es consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad; toma en cuenta las expectativas de los stakeholders; cumple con las leyes aplicables y es consistente con las normas de internacionales de comportamiento; está integrada a lo largo de toda la organización”.

Surge de la necesidad de estandarizar las distintas visiones existentes en relación a responsabilidad social. Se basa en la visión de los stakeholders y en las organizaciones individuales. Como se trata de una guía y no de una norma, es una propuesta, un conjunto de sugerencias, pues una norma implica un mandato que debe cumplirse. Los ámbitos que cubre son los siguientes:

a) **Gobernanza:**

Es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Incluye tanto estructuras y procesos definidos como mecanismos informales que surjan de la cultura y los valores de la organización. Es el factor más importante para hacer posible que se responsabilices de los impactos de sus decisiones.

- b) Medio ambiente:
Sus asuntos son: la prevención de la contaminación; el uso sostenible de los recursos; la mitigación y adaptación al cambio climático y la protección del medio ambiente y la biodiversidad y la restauración de hábitats naturales.

- c) Derechos humanos:
Sus asuntos son: la debida diligencia; las situaciones de riesgo para los derechos humanos; evitar la complicidad; la resolución de reclamaciones; la discriminación y grupos vulnerables; los derechos civiles y políticos; los derechos económicos, sociales y culturales y los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

- d) Prácticas laborales:
Sus asuntos son: el trabajo y las relaciones laborales; las condiciones de trabajo y protección social; el diálogo social; la salud y la seguridad ocupacional y el desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

- e) Consumidores:
Sus asuntos son: las prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación; la protección de la salud y la seguridad de los consumidores; el consumo sostenible; los servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; la protección y privacidad de los datos de los consumidores; el acceso a servicios esenciales y la educación y toma de conciencia.

- f) Relación con la comunidad / desarrollo social:
Sus asuntos son: la participación activa de la comunidad; la educación y cultura; la creación de empleo y desarrollo de habilidades; el desarrollo y acceso a la tecnología; la generación de riqueza e ingresos; la salud y la inversión social.

- g) Prácticas justas
Sus asuntos son: la anti-corrupción; la participación política responsable; la competencia justa; la promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor y el respeto a los derechos de la propiedad.

Define la responsabilidad social como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas (stakeholders).
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

2.2.2. Autores que se refieren a responsabilidad social y temas afines

En esta sección se presentan visiones enfocadas en el valor público, el valor privado, y luego aquella que trata de integrarlos, la de valor compartido. Todas tienen un dejo holístico, apelando a una nueva concepción de la gestión de los negocios, basados en el bienestar de las personas. Se dan a entender y se fundamentan principalmente con estudios de casos, pues tienen muchos elementos cualitativos. Existe la sensación de que se viene de vuelta de incursiones poco sustentables en el largo plazo, y que por décadas tuvieron acciones cuestionables desde la ética humana. Si bien la sociedad actual está envuelta en una vorágine de consumo, limitando sus libertades, también es una sociedad más informada, más crítica, más empoderada, que ahora entrega o no la legitimidad a las industrias, las cuales han debido reaccionar y hacerse cargo de las expectativas y cuestionamientos sociales en materia de sustentabilidad.

2.2.2.1. Valor Público – Mark Moore

a) Introducción

“Mejorar las instituciones incrementa la competitividad y refuerza la protección social en un período más corto que la indispensable mejora del capital humano”. El Estado debe promover el bien común para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales para ello. Los gobiernos inciden en el devenir de la sociedad a través de una orientación-acción pública en función de su visión e importancia que le asigna a los problemas.

b) Definiciones

Políticas públicas: Son cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática, los que son desarrollados principalmente por el sector público. Se refieren a cómo manejar y solucionar específicamente asuntos públicos.

Valor público: Es el valor agregado que produce el sector público proveniente de los beneficios percibidos por los ciudadanos/comunidad más el de los usuarios/consumidores/clientes, descontando los costos en los que se incurre a valor presente. Los beneficios pueden darse a nivel de productos o servicios, impactos o resultados y confianza.

c) El modelo de Mark Moore

El modelo analítico básico de Mark Moore muestra tres aspectos principales a considerar para el diagnóstico y la gestión estratégica de una organización pública que maximice el valor público:

1. Propósito/valor: se consideran las preferencias públicas y privadas, además de los valores y la misión de la organización.
2. Entorno: se deben definir los grupos objetivos, la posición e intereses de los stakeholders, además de los entornos político, económico, social, tecnológico y normativo.
3. Capacidad Organizacional: incluye todos los factores del sistema humano y de la forma en que se estructura la organización, tales como: liderazgo, estrategia, personas, clima, identidad, estructura, sistemas de evaluación y control, finanzas, tecnologías de la información, gestión de proyectos, gestión de riesgos, mecanismos de aprendizaje.

Además plantea que las políticas públicas deben ser sustantivamente valiosas, políticamente sustentables y técnicamente factibles.

d) Resumen de “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público” de Mark Moore.

Del resumen y análisis de Patricio Orellana, destacado administrador público e investigador en Ética Pública, sobre los aportes de Moore en su libro, se desprenden las siguientes ideas principales:

- i. Define un nuevo directivo público, aquel que gracias al ejercicio éticamente responsable de su capacidad de gestión política y operativa, contribuya a que el sector público genere valor. Los gestores públicos son los funcionarios que disponen de autoridad directa sobre los recursos públicos, se incluirán además a los supervisores y controladores, porque lo que se espera de los gestores públicos tiene importancia en su actuar. El interés se centra en lo que deben hacer y en

cómo deben pensar. Las estructuras y el funcionamiento institucional determinan el pensamiento de los gestores. Pensamiento y acción son entonces variables dependientes de las estructuras, las que constituyen variables independientes. Pero cualquier reforma de estructuras significa redefinir el rol de los gestores y éstos a su vez van a determinar el grado de éxito alcanzado.

- ii. El éxito es el aumentar el valor público producido por las organizaciones públicas tanto a corto plazo como a largo plazo. La intención es lograr que con los recursos asignados se produzca el mayor valor público posible. La doctrina tradicional señala que en los niveles políticos se definen las funciones y los objetivos de las organizaciones y al gestor le corresponde simplemente la aplicación. Sin embargo, lo que se requiere ahora es imaginación y la creación de caminos ascendentes para ponerse de acuerdo con los niveles políticos y descendentes para lograr el apoyo y aporte de la comunidad. Hay que inspirarse en los gestores privados, sin imitarlos, pero hay que buscar soluciones alternativas que siempre consideren la creación de más valor público. En resumen hay que pasar de técnicos a estrategias.
- iii. Se requiere que haya visiones del valor público. Tal como el sector privado, a través de sus empresas y del trabajo gerencial, obtiene ganancias y así se está creando valor privado. Dado que el concepto de valor público es abstracto, se presentan diversas formas de medir este valor, aunque ninguna de ellas es perfecta. Una es la teoría de la democracia estableciendo el valor en función de la satisfacción que produce en los políticos los resultados logrados por la organización. Otra es utilizando las técnicas de evaluación de programas, que permite al directivo saber si su organización ha alcanzado los objetivos propuestos políticamente, pero fijados en términos analíticos. Otro procedimiento es utilizar las técnicas del costo-beneficio para comparar el beneficio que obtienen los individuos en relación a lo que han pagado para obtener el servicio o producto. Finalmente, apoyándose en la gestión privada se puede considerar la satisfacción de los clientes, especialmente ahora que se preconiza el gobierno orientado al cliente.
- iv. Del análisis de casos, las conclusiones son las siguientes:
 - El valor se encuentra en los deseos y percepciones de las personas.
 - Los deseos a satisfacer se deben expresar a través de las aspiraciones ciudadanas del sistema representativo.
 - Organizar y gestionar una institución que satisfaga los deseos de los ciudadanos también crea valor público.
 - Hay que economizar en el uso del dinero y la autoridad para que sea equitativa y eficiente la distribución del producto público.
 - Los políticos (ciudadanos) son los autorizadores de qué se debe producir y con cuántos recursos, pero la organización debe poner a su disposición la información sustancial.

- El mundo real cambiará y las aspiraciones de los ciudadanos también, los directivos públicos deben estar preparados para reposicionar la organización y no sólo rutinizar las acciones.

- v. Los métodos para calcular el valor público son útiles, pero tienen sus debilidades, de manera que hay que tomarlos como orientadores y no como la solución definitiva. Para resolver este problema se introduce el concepto de estrategia organizativa. Para la estrategia organizativa existe la premisa de que los directivos públicos crean valor público. La estrategia se definió en el sector privado como la capacidad para lograr el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno cada vez más complejo y cambiante considerando las amenazas y oportunidades. El autor señala que estos conceptos son aplicables en el sector público si se pueden establecer sus capacidades distintivas. Para la Kennedy School of Government la estrategia pública es, simultáneamente: declarar la misión de la organización, establecer su legitimidad y señalar cómo se alcanzaron los objetivos y le llaman "el triángulo estratégico". La estrategia debe ser valiosa, legítima y operativa y los directivos deben pensar estratégicamente integrando las tres perspectivas, lo que va en contra de los enfoques tradicionales de la Administración Pública que entendían que el nivel político definía los objetivos y otorgaba los recursos y al directivo le correspondía simplemente tratar de alcanzar esos objetivos con los recursos disponibles.

- vi. La concepción de estrategia organizativa es demostrada como conveniente, por el proceso y los resultados que obtiene, pero no trata simplemente de lo que se hace, sino de las diversas opciones que se generan y la forma como se seleccionan las definitivas, considerando factores tales como la opinión pública, los medios de comunicación, los partidarios y opositores a las soluciones diseñadas, los apoyos políticos y finalmente los recursos obtenidos y la actitud de los funcionarios de la organización.

- vii. Gestión política y legitimidad

El directivo público debe hacer una gestión "hacia arriba", en los ámbitos políticos, especialmente para conseguir legitimidad en su acción. Para ello debe diagnosticar su entorno político y lograr la movilización de apoyo externo en los medios de comunicación, los afectados, los contrarios a su acción, los partidarios, los superiores y hasta la opinión pública en general. El autor habla de "political management" a la acción de los directivos en el debate político y las denomina funciones de la gestión política. Las relaciones de los directivos públicos con sus superiores políticos y con todo el entorno de intereses son cruciales. El diagnóstico del contexto político y especialmente del "entorno autorizador" es vital para conseguir su apoyo, sin el cual no hay legitimidad en la acción

viii. Promoción, negociación y liderazgo

En las relaciones con el entorno autorizador, se colocan en primer lugar la ética para conseguir apoyo, lo que significa reunir información para adoptar la decisión más correcta posible y ser capaz de abandonar posiciones si éstas no son sólidas. Las técnicas para ayudar en estos procesos se refieren a un conjunto de ideas que operan a un nivel de abstracción mayor que el consejo sobre lo que uno debería decir o hacer cuando intenta influir en otros. Estas técnicas son: la promoción empresarial, la gestión del desarrollo de la política, la negociación, la deliberación pública, el aprendizaje social y el liderazgo social, el marketing público y la comunicación estratégica. Se destaca siempre la necesidad de actuar con flexibilidad.

La esencia de la gestión reside en la implementación de lo que se quiere conseguir. La visión estratégica de la gestión operativa significa que los directivos son responsables del uso de la autoridad y el dinero y especialmente de la actuación imparcial del gobierno. También significa que el valor público se crea mediante el control de los supervisores así como la satisfacción de los clientes. La gestión operativa exitosa requiere de una gestión política similar para generar valor a corto y largo plazo. Y se debe considerar el diseño de los productos, los procesos de producción y los sistemas administrativos. Aunque nunca se parte de cero en estos aspectos, la innovación juega el rol central. Pero la innovación no es una solución mágica, depende de la capacidad de maniobra de los directivos, de la magnitud y de la definición de los nuevos productos, que a su vez significarán cambios en los procesos y en los sistemas administrativos. La innovación puede ser rechazada por los funcionarios, por la comunidad o por sectores específicos de ellos. Finalmente hay innovaciones cuyo efecto central ha sido la paralización de la institución.

ix. Las técnicas de la gestión operativa

La forma de establecer los objetivos en un mundo caótico es esbozar sólo unas directrices estratégicas amplias, pero que permitan identificar el trabajo político y organizativo necesario para permitir que la organización alcance el valor esperado considerando acciones tanto planeadas como improvisadas. Es importante conseguir apoyo externo en los niveles políticos y lograr la comprensión y apoyo efectivo de la comunidad, primero a través de consultas, y permanentemente por medio de contactos formales e informales.

2.2.2.2. Valor Privado – Jim Collins

El libro “Good to Great” de Jim Collins es el resultado de una investigación de más de cinco años a compañías que pasaron de buenos a grandes resultados. El enfoque apunta a las compañías en su fin tradicional, el de generar valor privado.

Las principales recomendaciones de los atributos que debe tener una compañía se resumen a continuación:

- a) Cultura de disciplina: la gente capaz es un activo muy importante, además cuando se tiene gente disciplinada no se necesita jerarquía, burocracia ni controles excesivos.
- b) Liderazgo de gran nivel: aquel que une la voluntad profesional por hacer de la mejor forma posible el trabajo a la humildad personal, la que permite poner el foco en la compañía y no en la atribución del mérito personal.
- c) Sistema de compensaciones: no se utiliza para obtener conductas deseables o acertadas, sino para conservar a los competentes.
- d) Rigurosos, no despiadados: aplicar siempre normas exigentes, pero a su vez que los trabajadores se sientan seguros en sus empleos.
- e) Afrontar los hechos: permite a las compañías fortalecerse en vez de desmotivarse, para ello hay que promover el diálogo abierto, inclusivo y constructivo.
- f) Teoría de los 3 círculos: las personas deben hacer un trabajo que cumpla con ser una disposición innata, que por él reciban una buena recompensa económica y que los apasione.
- g) Usar la tecnología como aceleradora: nunca implica por si sola la grandeza o la decadencia, debe utilizarse para complementar un alto impulso creativo.

2.2.2.3. Valor Compartido – Michael Porter

a) Definición:

El valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. Se enfoca por lo tanto en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.

Su premisa es que las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Pretende abordar necesidades y desafíos, no es filantropía ni sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. Ofrece a las corporaciones liderar el progreso social.

Surge con el propósito de reinventar el Capitalismo que se encuentra cuestionado por la pérdida de confianza de las personas en las empresas. Las manifestaciones sociales que se han desatado en el mundo son el reflejo del descontento popular y un mero indicio de la crisis del sistema. Sin embargo, las empresas siguen con un enfoque anticuado de la creación de valor, atrapadas en un círculo vicioso y con una visión estrecha que optimiza el desempeño financiero de corto plazo. El desafío es volver a unir los negocios con la sociedad, donde los problemas de ésta sean el centro y así se legitime la presencia de las empresas en los territorios. Hasta ahora se han hecho cargo de los problemas sociales los gobiernos y las ONG, delimitando los programas de responsabilidad social al propósito de mejorar la reputación de las firmas, que lo ven como un gasto necesario; así ambos lados han asumido a la contraparte como un obstáculo.

El concepto de valor compartido reconoce que tanto las necesidades sociales como las necesidades económicas convencionales son relevantes a la hora de definir los mercados, y además señala que las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas.

Lo distintivo del valor compartido es la interdependencia, basada en el hecho de que una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. A su vez, una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. Con este enfoque en la toma de decisiones de las empresas se generaría mayor innovación y crecimiento, el que a su vez debe ser apoyado por las políticas públicas que no socaven la productividad y competitividad de las empresas.

La creación de valor compartido supone el cumplimiento de leyes, estándares éticos y medidas de mitigación, sin embargo para la sociedad será una de las fuerzas más

poderosas para el crecimiento de la economía global, pues es una nueva forma de entender los negocios, un nuevo enfoque de gestión que atraviesa varias disciplinas. Puede aplicarse a todas las decisiones importantes de una empresa.

b) Cómo se crea valor compartido

Según Porter hay tres formas diferentes de hacerlo, las cuales a su vez se refuerzan mutuamente:

1. Reconociendo productos y mercados

Las empresas comienzan a replantearse la pregunta fundamental: ¿Es bueno nuestro producto para nuestros clientes? Así se han ido abriendo caminos de innovación que crean valor compartido. Una exploración continua de las necesidades de la sociedad llevará a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el posicionamiento. En este punto también surgen los mercados que apuntan a la base de la pirámide, es decir, integrando a la cadena de valor al segmento de la población con menos recursos.

2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos en la cadena de valor de una firma. Este nuevo enfoque va transformando la cadena de valor a través de algunas renovadas concepciones, tales como: conciencia y reexamen del uso de la energía dando lugar a mejor tecnología, reciclaje, cogeneración, entre otras prácticas; rediseño de los sistemas logísticos que dará paso a la revisión de la tercerización; el mejor uso de los recursos, que repercutirá en toda la cadena de valor; el abastecimiento ya no se realizará en base a presión hacia los proveedores, sino entendiendo que la calidad, productividad y eficiencia de ellos dependen mucho, por su vulnerabilidad, de las condiciones de la negociación; reevaluación de las prácticas de distribución que han generado modelos más rentables y con menor impacto ambiental; se comienza a tener conciencia de los efectos positivos en la productividad de un salario mínimo vital, la seguridad, el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo para los empleados; se rompe el mito de que la ubicación no importa, dando paso a una estructura que favorezca el desarrollo local y disminuye la huella de carbono.

3. Permitiendo el desarrollo de un clúster local

Los clústers son prominentes en las economías regionales que crecen y tienen éxito. Juegan un papel crucial en el aumento de la productividad, la innovación y la competitividad, las cuales están altamente influenciadas por la concentración de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular; además se consideran parte de los clústers también a instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones

estandarizadoras. En otras palabras, un clúster involucra a todos los actores que participan en cada lugar clave de operaciones, amplificando así la conexión entre su éxito y el de su comunidad.

Además de aumentar la productividad, se crea valor compartido pues se abordan las fallas en las condiciones estructurales que rodean al clúster. Se requiere la formación de mercados abiertos y transparentes, evitando la ineficiencia y los monopolios.

Las empresas necesitan identificar brechas y deficiencias en áreas como logística, los proveedores, los canales de distribución, la capacitación, la organización del mercado y las instituciones educacionales. Luego, identificar las áreas donde la empresa está mejor equipada para influir directamente.

Los programas más exitosos de desarrollo de clústers son aquellos que involucran una colaboración colectiva.

c) Relación con los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales

El foco está puesto en las empresas, sin embargo sus principios se aplican por igual a gobiernos y organizaciones sin fines de lucro, quienes deberían buscar la eficacia, evaluando los resultados de sus tareas y alejados de la perspectiva ideológica o absolutista. Suelen suponer grandes trade-offs entre los beneficios económicos y sociales, sin embargo a la sociedad no le importa qué organizaciones crearon valor, sino aquella, o la combinaciones de ellas que logren el máximo impacto al menor costo.

2.3. Contexto: Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En abril de 2014, en el marco de un seminario sobre gobiernos corporativos, las declaraciones de José Antonio Guzmán, presidente de AFP Habitat, remecieron el mundo de los negocios. El ejecutivo dijo, entre otras cosas, que "la escasa valoración que hoy tiene la actividad empresarial en Chile es culpa del efecto devastador de algunas empresas" que han abusado de la confianza de los consumidores y de "casos de empresarios descontrolados por la codicia". Lo anterior y el eco que hizo en otros empresarios, es un reflejo de que empieza a haber conciencia del cambio de rumbo que deben tomar las industrias y dejar actuar reactivamente.

Según DERES, una organización empresarial sin fines de lucro que buscan desarrollar la RSE, definen a la misma como: "una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente".

Sin embargo, las empresas individuales sólo visualizan su propio impacto sin ver el conjunto. Falta de una visión agregada que permita hacer más eficientes los esfuerzos reflejados en la responsabilidad social empresarial actual (RSE). Además los stakeholders tienen que ver con la industria en su conjunto, no sólo con una empresa.

2.4. Contexto: Sustentabilidad

La tendencia mundial es hacia la gestión sustentable, que cambie el rumbo hacia un actuar ético, consciente del entorno social y ambiental que se perturba, balanceando así lo económico, social y ambiental; que no separa el éxito de la empresa del de la sociedad.

De la necesidad de estandarizar las distintas visiones existentes en relación a responsabilidad social, surge en el año 2010 la Guía ISO 26000, la cual orienta sobre los principios y materias fundamentales de responsabilidad social que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente si son grandes, medianas o pequeñas y operan en países desarrollados o en países en desarrollo.

2.5. “La Revolución Industrial”, entendiendo la crisis del Capitalismo

Para justificar este trabajo se hace mención a la crisis del Capitalismo imperante. Para entender el fenómeno y a la vez darle una mirada fundada, más allá de la percepción personal, se utilizará el libro de Jan de Vries, del año 2008, “La Revolución Industrial”.

Plantea la revolución que se vive en nuestros días, aquella que ha visto un aumento del consumismo, sin que haya una incidencia directa en el bienestar de las personas y que es una de las causas determinantes de la crisis económica que vivimos, que redundará en crisis sociales profundas.

El término Revolución Industrial fue acuñado originalmente por Akira Hayami en 1967, para comparar las tecnologías intensivas en trabajo de Japón (oriente) con las tecnologías intensivas en capital de la revolución industrial británica (occidente). Luego, otros autores como Sugihara y Saito lo han usado para referirse de forma más general a un proceso de industrialización intensivo en trabajo, al que consideran una alternativa al camino, intensivo en capital y recursos, que siguieron los países occidentales para alcanzar el crecimiento económico moderno.

De Vries en su libro además hace un recorrido completo por el consumo y la economía doméstica desde 1650, es decir el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se produjo con la Revolución Industrial, un punto de inflexión para la Humanidad y que llevó a una forma de crecimiento económico en extremo intensivo en trabajo. Un resumen de sus principales argumentos se desarrollará a continuación:

2.5.1. La transformación de los deseos del consumidor

La aparición de algunos productos como el reloj de bolsillo provocó un temprano desarrollo histórico del hombre y la mujer como consumidores, cambiando también los hábitos domésticos. El autor hace hincapié en fuerzas poderosas que impiden a los individuos reconocer la diferencia entre necesidades verdaderas y falsas. Sin embargo existe una interpretación cultural del consumo que dice que se produce por mera voluntad del individuo como arquitecto de su propia identidad; se concibe como un fenómeno cultural que goza de una autonomía amplia, si no completa, desligado de fuerzas sociales y económicas restrictivas. La visión posmodernista es que más que un acontecimiento económico desempeña funciones comunicativas y expresivas. Sin negar lo que planteaba Adam Smith, que “el consumo es el único fin y propósito de toda producción”, a su vez no es el único fin de la actividad humana, sino un medio.

2.5.2. Los orígenes de la Revolución Industrial

El ideal de la mayoría de las sociedades occidentales desde la ideología republicana griega hasta las culturas aristocráticas de comienzos de la era moderna era tener ocio en abundancia, que incluía tres dimensiones: tiempo de consumo, tiempo cultural y tiempo libre. Si bien implicaba una baja productividad y una gran desigualdad, se desterró casi por completo ese ideal y se comenzó a instalar el consumismo, desplazando la “sociedad simple” de Platón en una “sociedad enardecida”, con un consumo extravagante y desenfrenado. El “lujo nuevo”, que buscaba ofrecer confort, placer y una demostración de gusto, y donde no importaba la posición social, pasó a ser una aspiración, pues estaba al servicio de la comunicación de significados culturales que permitía relaciones recíprocas entre los participantes en el consumo. Los cambios de comportamiento en el interior de los hogares fueron una revolución industrial, un fenómeno comercial que precedió y preparó el camino para la Revolución Industrial (SXVIII), que estuvo impulsada por la tecnología y los cambios de tipo organizativo.

2.5.3. La oferta de trabajo y la demanda de consumo

“En el siglo XVIII tanto la oferta de trabajo como la demanda de trabajo orientada al mercado creció debido a la redistribución de los recursos productivos de los hogares, la cual a su vez se encuentra en el corazón de la división del trabajo que Adam Smith consideraba el motor del avance económico”. Hubo un aumento conjunto del porcentaje de la producción doméstica vendida a otros y del porcentaje de consumo doméstico comprado a otros. Las opciones que hacían a los hogares más dependientes del mercado, limitado y costoso, y que a su vez permitían satisfacer sus metas de consumo eran: especialización agrícola, producción protoindustrial, trabajo asalariado, servicio comercial. La demanda de consumo pudo desempeñar este rol económico debido a la transformación de sus funciones sociales y culturales, donde el consumo se volvió experiencia común compartida por círculos cada vez más grandes de la población. El trabajo comenzó a ser intenso y opresivo, mientras que a su vez cambió sustancialmente la composición del consumo hacia cuestionables nuevas necesidades, entendidas mejor como una aspiración social más que como desarrollo personal.

2.5.4. ¿Una segunda Revolución Industrial?

Los hechos básicos son los siguientes: expansión del número de hogares con múltiples asalariados, reordenamiento del tiempo de trabajo del hogar hacia la producción para el mercado, tecnologías de consumo que son mucho menos intensivas en su uso del trabajo doméstico, menor puesta en común de los ingresos y el cambio de las preferencias de los consumidores hacia los servicios, el consumo público y el consumo individual.

Un primer enfoque dice que la nueva laboriosidad, que aumenta la participación de población activa y el número de horas de trabajo, se explica popularmente “como una combinación de una abrupta desaceleración del aumento de los ingresos individuales en el período entre 1973 – 1996 y una multiplicación de los deseos, estimulada no tanto por

la mente como por la publicidad, se ha promovido un aumento de horas de trabajo para el mercado y una disminución del tiempo dedicado al ocio y el hogar, fenómenos provocados por la creciente presión económica a la que se ven sometidas las familias de clase media". Un segundo enfoque se centra en la fuerza de trabajo de las mujeres casadas que da lugar a efectos renta y sustitución, alejándolas de las actividades domésticas, el parto y la crianza, impulsando crecimientos autónomos de la demanda. Mientras que un tercero afirma que ocurre primero la transformación cultural y luego cambios en el comportamiento del mercado, y que no es éste el responsable de los cambios.

Se instala un nuevo desafío para el hogar que consiste en fijar sus ambiciones de consumo de acuerdo a los intereses de cada grupo, considerando las implicancias que cada una de las opciones tiene. El autor intentó demostrar que el consumo ha sido un fenómeno dinámico, no lineal, y no dejará de serlo en el futuro. La acumulación de experiencia puede independizarnos del camino que parece trazado con tecnologías, consumos y estilos de vida particulares.

Además de lo expuesto por De Vries, el filósofo político Johan Gray asegura que si bien el Capitalismo parece la "ley del más fuerte", el avance aparentemente imparable de las fuerzas del mercado podría ser fácilmente detenido o revertido por decisiones políticas o el flujo azaroso de los acontecimientos humanos, a pesar de que los empresarios y los gobiernos tengan arraigada la creencia de que su avance es irreversible.

Enfrentados al triunfo casi universal de las fuerzas del mercado, muchos han llegado a la conclusión de que el Capitalismo ganó en un proceso evolutivo similar al de las especies. Intensamente innovador y enormemente productivo, el capitalismo parece haber empujado a la extinción a todos los demás tipos de economía. Aunque persistan algunas economías centrales aisladas, realmente existe una sola clase de economía. En la década de 1980, Friedrich Hayek, economista y premio Nobel austríaco, sugirió que el capitalismo prevalecería porque su inmensa productividad podría mantener a una población humana mayor que cualquier otro sistema económico.

Sin embargo, no puede pensarse que la sociedad funciona como un proceso evolutivo, de hecho la historia demuestra que es más bien cíclica. En el pasado, pensadores influyentes creían que sistemas económicos muy diferentes ganarían en lo que imaginaban como una versión social de la evolución darwiniana, sin embargo no se ha cumplido con esas expectativas. Gray plantea que no hay razón para pensar que ahora sea diferente. Fracasó el socialismo en la URSS, pero no como una derrota de la planificación central.

En los próximos años, la creencia de que las sociedades están evolucionando hacia el capitalismo de mercado podría ser puesta a prueba. En Rusia se ha visto cómo un líder decidido y aparentemente popular puede revertir el avance de las fuerzas globales del

mercado, y si bien con Putin no ha vuelto a la planificación central, está cambiando y tratando de reducir su dependencia de mercados mundiales. Algo similar podría ocurrir en China, durante su experimento económico el Gobierno nunca ha entregado el control de mando.

El Capitalismo ha sobrevivido la crisis financiera iniciada en 2007 y no hay razón para pensar que se enfrenta a una perspectiva inminente de colapso global, pero tampoco hay razón para suponer que el Capitalismo reanudará su avance. Es más, Gray opina que el resultado más probable es que el futuro será como el pasado, con una variedad de sistemas económicos.

3. Desarrollo

En el siguiente capítulo se hará el desarrollo para obtener los resultados esperados del trabajo.

3.1. Responsabilidad Social Industrial

3.1.1. Introducción

Hoy en día nos encontramos bajo una insostenibilidad planetaria del desarrollo, donde el aumento del consumo es directamente proporcional con la huella ecológica y la “calidad de vida”, así, el desarrollo actual evita sistémicamente la sustentabilidad. Los países ricos superan por mucho el límite de la biocapacidad mundial por persona. Por lo tanto, el desarrollo sostenible es el compromiso de mejorar la calidad de vida humana respetando las capacidades de carga de los ecosistemas. En la innovación se encuentran las soluciones orgánicas.

La Responsabilidad Social Industrial (RSI) propone una visión sistémica de la responsabilidad social, a nivel de la industria. Se concibe como la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y en la cual se busca el esfuerzo y la acción conjunta de la industria para un desarrollo sustentable de ésta, por lo mismo se justifica más en sectores específicos, en los cuales los productos son commodities. La RSI será definida más adelante, cuando sean expuestos todos los antecedentes relevantes.

Por otra parte, existe la percepción de una falta de justicia social, pues pocos concentran las riquezas producidas, situación que se instala como uno de los desencuentros de las empresas con la sociedad; sumado a las prácticas que por años fueron socavando la reputación de las industrias en relación con el entorno ambiental y social en el que se desenvuelven.

3.1.1.1. Responsabilidad Social

La responsabilidad social es una responsabilidad colectiva y no personal, que se responsabiliza más por los impactos que por los actos.

El término es reciente y ha ido evolucionando. A principios del siglo XXI, la Comisión Europea la definía como “un compromiso voluntario más allá de las leyes”, 10 años después, la definición que entrega la ISO 26000 y la Comisión Europea plantea que es la “responsabilidad por los impactos en el marco de normas internacionales”. Entonces no sólo se asume responsabilidad por lo que se hace, sino por los impactos de lo que se hace.

No se trata de compromiso, sino de responsabilidad, pues el primero es una promesa voluntaria que se arriesga a ser un mero discurso, en cambio la responsabilidad implica un mandato por el que se debe responder, se construyen las promesas desde las necesidades ajenas escuchadas y se abre una posibilidad de cambio. El Instituto Ethos de Brasil, plantea que la responsabilidad social es un camino válido, pero que debe ser articulado con políticas públicas a fin de consolidar el cambio.

Surge la idea de la corresponsabilidad, pues no es sencillo distinguir y gestionar los impactos. Por lo mismo la responsabilidad social es difícil de institucionalizar, y no distingue fácilmente autores a quienes imputarla. Ya no se limita a los actos, sino a los impactos e implica una responsabilidad compartida entre los interactores.

3.1.1.2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad de las empresas radica en su permanencia en el largo plazo. Collins plantea en *Good to Great* la forma de hacerlo bien de tal forma de ser perdurablemente exitoso. Porter por su parte, plantea la urgencia de un acuerdo con la sociedad para generar el valor compartido necesario para el éxito de una compañía y de la sociedad en su conjunto.

Surge de la idea de “permiso social para operar”, y es que cada vez se presentan más actores, tanto gubernamentales como civiles, que vigilan y controlan el actuar de las empresas. La necesidad de esta licencia social surge de la evolución de la distribución de poderes dentro de la sociedad, con un creciente peso de la sociedad civil (que tiene más capacidad de organización, información, capacidad adquisitiva, poder político, redes, etc.).

La responsabilidad social empresarial ha ido adquiriendo en los últimos años creciente relevancia en el quehacer de las empresas. Apunta a considerar que las organizaciones productivas adquieran compromisos como resultado de su accionar no sólo con sus clientes, sino además con un conjunto de actores sociales que ven impactadas por él. Es un llamado a tomar conciencia del impacto negativo que han tenido en los últimos años en el entorno por no ver más allá del beneficio económico de corto plazo, todo a costa de perjuicios sociales y ambientales profundos. Es un concepto importante, pues actualmente ha llevado a empresas a la quiebra e incide en las decisiones laborales de las personas.

Como concepto explícito es relativamente reciente en el campo de la gestión y dirección de organizaciones productivas, aunque las ideas y acciones a las que alude han estado en algunos casos presentes desde hace periodos de tiempo importantes. Su surgimiento pueda asociarse a un conjunto de factores relacionados con la evolución de la organización de los mercados y de las preferencias de los consumidores, de los cuales las empresas han debido hacerse cargo para garantizar su viabilidad en el tiempo. Es un

concepto aún en evolución, tanto desde la perspectiva de su conceptualización como de su implementación en las empresas.

El presente trabajo postula que el concepto y la práctica de la RSE se han hecho en algunos casos insuficientes, pues no se considera el actuar de la industria en su conjunto, que es finalmente el que afecta a las comunidades en donde se desarrollan.

El conjunto de antecedentes teóricos en los cuales se ha enmarcado la concepción de la Responsabilidad Social Industrial dan cuenta de un nuevo enfoque; más amplio, más significativo, y que articula mejor al clúster de la industria.

3.1.2. Nuevas oportunidades: hacia una visión sistémica de la responsabilidad social: RSI

La corresponsabilidad de los actores que interactúan entiende una dimensión sistémica que incluye al sector privado, al sector público y al tercer sector, la sociedad civil. La cohesión en los territorios es fundamental, pues en él, hacia él y para él convergen los esfuerzos por aunar criterios de responsabilidad y actuar en concordancia.

La competitividad sistémica surge como un elemento principal, pues una consideración relevante es la de subsistir en el tiempo y lograr éxito económico; pues bien, el comportamiento responsable se convierte hoy en día en una forma de mantener una ventaja sostenible. Los actores deben acordar criterios comunes de responsabilidad social a través de diálogos permanentes, se busca la legitimidad democrática a través de un diálogo social que genere agendas compartidas.

En productos commodities, donde es difícilmente distinguible la empresa que los produce, pero sí es claro al país de origen, no basta con esfuerzos a nivel de empresa en el ámbito de la RSE, pues los mercados no hacen la distinción entre las empresas, pero sí entre los países; así como los consumidores no distinguen entre las empresas, sino que entre las industrias.

Pueden existir sesgos asociados a determinados modelos o paradigmas que no han permitido ver o trabajar sobre el impacto conjunto. La RSI es una nueva mirada, una nueva forma de hacer las cosas. Se deben establecer principios básicos para las posibles formas de agregación de la responsabilidad social. La RSI sin duda es más compleja que la RSE por varios motivos: múltiples participantes, necesidad de coordinación, participación por adscripción, etc.; pero es importante tener como industria una forma común de relacionarse con los stakeholders. Existe una necesidad de tener una visión sistémica en el ámbito de la responsabilidad social.

3.1.2.1. Las raíces de la Responsabilidad Social Industrial

Surge como respuesta a los vacíos que fueron dejando los conceptos de compromiso social, responsabilidad social y luego responsabilidad social empresarial; a su vez se toman esos mismos elementos e ideas preexistentes para concebirla y entrelazarlos con el fin de generar un concepto más completo que se haga cargo de las necesidades, demandas y anhelos de la sociedad actual. Se tiene mayor conciencia del entorno que se perturba, por lo que se busca balancear así lo económico, social y ambiental; que no separa el éxito de la empresa del de la sociedad.

3.1.3. El impacto de la Globalización

La visión de RSE empieza a quedar estrecha, las empresas/organizaciones separadas no van a poder cumplir con las expectativas actuando individualmente. La convicción es compatible con entender la RSE como una forma de garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo, más actualmente en donde se ha perdido el sentido de pertenencia y la relación entre la industria y su entorno. Se relaciona con creciente poder y organización de los stakeholders.

La importancia de la Globalización se resume en la siguiente tabla:

Tabla 3-1: Factores propios de la Globalización que incitan la Responsabilidad Social

CAUSA	EFEECTO
Flujo de productos y servicios en mercados integrados.	Aumento de la competencia.
Mayor flujo de información de mercados. Los consumidores están más exigentes, informados y organizados.	Aumento del poder del consumidor.
Los stakeholders están al tanto de las tendencias internacionales.	Mayor flujo de ideas.
Ambiente comercial crecientemente competitivo.	Necesidad de sustentabilidad de largo plazo de las empresas.
Evidencia de malas prácticas laborales o ambientales.	Barreras para-arancelarias.
Internalización de externalidades ignoradas.	Impacto económico.
Aumento de poder de la sociedad civil y sus organizaciones.	Cambio de equilibrio de poderes en la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. El desarrollo regional como elemento regulador: los clústeres

Como respuesta a la influencia de la Globalización surgen los clústeres como impulsores del desarrollo regional. Porter define un clúster como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, y afirma que los clústeres tienen el potencial de afectar a la competencia de cinco maneras: por el aumento de la productividad de las empresas del grupo, por impulsar la innovación en el campo, por estimular nuevas empresas en el campo, por reducir comportamientos oportunistas y por aumentar la presión de coordinación entre empresas. Es un instrumento analítico de gran utilidad a la hora de describir la complejidad de las actividades productivas y para comprender la relación que éstas tienen con el territorio

Tomando las ideas de Porter, el clúster para la responsabilidad social industrial es un modelo de cinco hélices: a la industria, el gobierno y la academia se suman la comunidad y la perspectiva de sustentabilidad.

3.1.4.1. Industria

Además de mantener la sostenibilidad a mediano y largo plazo deben generar sentido de pertenencia en las comunidades.

3.1.4.2. Gobierno

El principal rol del Gobierno es el diseño, ejecución (implementación y seguimiento) de políticas públicas y marcos regulatorios. Además, las agencias públicas se vinculan al mundo empresarial mediante la fiscalización y el fomento, también acelerar la institucionalización, que es cuando se establecen las legislaciones y las normas en la madurez de los temas sociales.

3.1.4.3. La Academia y la Responsabilidad Social Universitaria - RSU

En octubre de 2014 se realizó el Encuentro Nacional RSU Chile. En él, François Vallaëys, filósofo especialista en ética aplicada a las organizaciones, dictó una charla magistral donde entregó su visión de responsabilidad social, y en particular de la RSU. Planteó, entre otras cosas, que:

- La universidad cumple un rol social donde no es predominante la producción y trasmisión de los saberes, sino el asegurar la legitimidad de los mismos, a través de diálogos libres y autónomos. La legitimidad se vuelve un bien común público; es por ello que la academia juega el rol de hacer de puente entre las empresas y la sociedad, y es por esa misión que debe cuidar mucho su probidad. Hay quienes postulan que la ciencia es parte del problema, pues “arriesgamos desaparecer no

por ignorancia, sino por saber”. Por lo tanto las universidades deben hacerse cargo de su rol y cooperar desde la observación científica para la difícil tarea de distinguir los impactos de los distintos actores. A su vez, si la academia no es rigurosa ni consciente de su rol de legitimador, puede provocar variados y profundos impactos negativos, tales como: desvinculación con la sociedad, irresponsabilidad científica, carencia de transdisciplinaridad, fragmentación del saber, mercantilización de la extensión, ideologización, asistencialismo paternalista, indiferencia a los problemas sociales, falta de formación ética y ciudadana, hiperespecialización, entre otros.

- Se reconocen cinco procesos claves de la RSU que son: investigación basada en la comunidad (ciencia ciudadana), formación ética de los estudiantes a través de un aprendizaje basado en proyectos sociales, participación de la universidad en la construcción de políticas públicas consensuadas entre actores sociales en sinergia (racionalización de la decisión política con pertinencia social), gestión social y ambiental ejemplar en forma participativa, y la realización de una autorreflexión crítica.

3.1.4.4. Comunidad

La comunidad debe crear criterios de responsabilidad común de forma participativa y concertada. Mantiene una alerta y manifiesta siempre sus posiciones con relación a la industria y sus repercusiones. Son una de las principales partes interesadas.

3.1.4.5. Perspectiva de Sustentabilidad

En cada una de las hélices anteriores se concibe el desarrollo desde esta perspectiva.

3.1.5. Competitividad Sistémica

La competitividad sistémica no busca definir actores de mayor o menor relevancia, sino la manera en que todos pueden interactuar para combinar las fortalezas y superar las debilidades; se trata de que se obtengan resultados sinérgicos para alcanzar mayores grados de eficiencia colectiva.

El enfoque de competitividad sistémica tiene cuatro niveles: meta, macro, meso y micro. Se trabaja a nivel meso, pues es el que entrega una mayor ventaja competitiva y a su vez el que concierne al hablar de una perspectiva industrial.

3.1.6. Cómo se alcanza un nivel de Responsabilidad Social Industrial

El cambio se gestiona desde las reflexiones y las acciones. Además deben realizarse acuerdos de corresponsabilidad, los cuales implican una transformación industrial y a su vez una reestructuración que precisa de la anticipación para una buena gestión. Cada uno de los pilares del clúster debe ser una parte activa para cumplir y hacer que se cumplan los ideales de responsabilidad social.

3.1.6.1. Gestión Socialmente responsable

Para ejercer una gestión socialmente responsable, las empresas deben responder a las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Cuáles son nuestros impactos negativos?, para un autodiagnóstico organizacional.
2. ¿Qué debemos hacer para suprimirlos?, para una planificación de mejora continua.
3. ¿Con quién debemos asociarnos para lograrlo?, para generar una red inter-organizacional de corresponsabilidad.
4. ¿Qué innovación social vamos a crear con esto?, para definir el impacto positivo transformador.

3.1.6.2. Territorios Socialmente Responsables (TSR)

En mayo del año 2007 y por el auge que comienza a tener la RSE, diversas personas provenientes de múltiples organizaciones adhieren al Manifiesto de Sitges, el cual expone de manera clara y concisa el cómo se pueden gestionar buenas prácticas, establecer procesos de diálogos que generen legitimidad y concertación, maximizar el valor de todas las partes y generar un compromiso con la sociedad, es decir territorios socialmente responsables (TSR), indispensables para escalar hacia la RSI. Dicho manifiesto será entonces utilizado como guía. Entre las principales ideas supone que existe una oportunidad para repensar la propia sociedad y las relaciones con el mercado, que más allá de las tendencias globalizadoras, cada país define su propio modelo de responsabilidad social según su contexto histórico y económico y además considerando el modelo de sociedad al que aspira. Se entiende un TSR, como aquel que tiende a la sostenibilidad afrontando de manera proactiva sus retos económicos, sociales y medioambientales, partiendo de la Responsabilidad Social de cada una de sus organizaciones, desarrollando sus activos tangibles e intangibles por la vía de estrategias colaborativas y compromisos multilaterales, con soluciones eficientes que creen valor para todas las partes y que, desde una visión sostenible del territorio, contribuyan al desarrollo y a la sostenibilidad mundial.

Así, un territorio socialmente responsable:

- a) Le da relevancia a los compromisos de responsabilidad social y a la capacidad de desarrollar mejores modelos organizativos que faciliten la sostenibilidad y aumenten la calidad de la ocupación.
- b) Potencia el desarrollo de TSR que gestionen y mejoren su impacto sostenible en los ámbitos económico, medioambiental, social, laboral y cultural, haciendo compatible una economía competitiva con la cohesión social y mejorando la calidad de vida.
- c) Releva el papel de las personas, en cuanto que consumidoras, trabajadoras, inversoras, ciudadanas, como clave para el desarrollo de un TSR. Siempre con el apoyo de agentes sociales, medios de comunicación, centros educativos y formativos, activamente comprometidos.
- d) Promueve un diálogo y una concertación entre las partes para crear infraestructuras sociales que permitan generar sinergias en beneficio del conjunto del territorio y mejorar la gobernanza.
- e) Pone en valor sus activos inmateriales y los gestiona como un patrimonio colectivo vinculado a la propia identidad, capaz de mejorar la competitividad regional a partir de una cultura cívica y emprendedora, unos valores sociales, medioambientales y éticos, un respeto a la diversidad cultural, un espíritu de aprendizaje y de superación.
- f) Defiende un modelo de territorio que sitúe los derechos humanos y la sostenibilidad global en el centro de la actividad empresarial y donde las empresas propias exporten las mejores prácticas por todas partes donde operen.

3.1.7. Implementación, la innovación como un factor de diferenciación

Una vez que esta nueva mirada se instala, se legitima y se trabaja en función de ella, requiere de un enfoque multidisciplinario e intrasectorial para lograr implementarla e institucionalizarla. Se necesita también de la sociopolítica, de carácter más holístico.

Por otra parte, y como no se debe desatender la perspectiva económica, a las empresas les corresponde compensar el impacto del cambio o de los costos asociados a través de la innovación, a los gobiernos les corresponde tener una mayor creatividad política, a la academia le corresponde adelantarse a los impactos y a la sociedad civil, ir transfiriendo y transformando las nociones de su propia responsabilidad.

La responsabilidad social genera creatividad política, nuevas redes de cooperación para una sociedad responsable de sí misma, que se cuida a sí misma. Se necesita definir:

- a) Normas y prácticas comunes que permitan consensuar lo que se entenderá bajo sustentabilidad. Implica acuerdo no sólo en normas, sino también en metas y en cómo llevarlas a cabo para que no sea sólo una formalidad.
- b) Ámbitos de acción y alcances.
- c) Indicadores y encargados de seguirlos.
- d) Sanciones por incumplimiento.
- e) Modelo de clúster, el cual a la participación de empresas, universidades y gobierno agrega a las comunidades locales y el medio ambiente.
- f) Discutir las condiciones bajo las cuales es especialmente adecuada esta mirada.
- g) Problemas asociados a presencia de empresas dominantes

Raúl García, representante de la Cepal (Comisión Económica para América Latina), destaca el que hay que tener la mirada puesta en la innovación y apela a un “pacto para la igualdad para un futuro sostenible”, donde es importante, a su juicio, ir aumentando el gasto social.

Se requieren soluciones creativas, utilizar la innovación como herramienta de desarrollo, co-crear valor público, crear alianzas público – socio – privadas. Se elige innovar pues es un medio para generar valor público, además es inclusivo organizacionalmente, da flexibilidad a la gestión pública, va más allá de un cúmulo de ideas al considerar el proceso de la implementación.

En Chile y en otros lugares se están creando Laboratorios de Innovación pública que desarrollarán nuevas políticas y la estrategia de su implementación.

3.1.8. Contexto chileno

El Ministro de Economía Luis Felipe Céspedes en octubre de 2014 y en el marco de un seminario de innovación pública, planteó que si bien el eje central es incrementar la productividad, la innovación debe tener siempre el foco en las personas. Además entiende una forma sistémica para que haya mejoras. En ese contexto informó de la creación de un comité CORFO (Corporación de Fomento a la Producción) y un laboratorio de Gobierno, el cual es un laboratorio de innovación pública, un concepto nuevo, con origen en los trabajos de Christian Bason. Todo lo anterior con una mirada orientada a los ciudadanos. Eduardo Bitrán, por su parte, vicepresidente ejecutivo de CORFO, en el mismo seminario también tuvo una intervención en la misma línea, argumentando que es relevante para la mejora en la calidad de vida que el ciudadano esté en el centro. Para ello propone soluciones creativas, utilizar la innovación como herramienta de desarrollo, co-crear valor público, crear alianzas público – socio – privadas.

En Chile existe una agenda de productividad, innovación y crecimiento. La Medida 31 sobre innovación pública crea un espacio para innovar, por lo que hay espacios en el sector público que se están abriendo aún más. Los encargados de la implementación, la cual a su vez marca el éxito o fracaso de los proyectos es un Comité CORFO.

Hay distintos sectores productivos de gran importancia para la actividad económica nacional. Podría aplicarse a sectores tales como minería, salmonicultura, forestal, vinícola, frutícola.

3.1.9. ¿Qué es la Responsabilidad Social Industrial?

Puede ser definida como una nueva mirada de la práctica industrial, en donde el grupo de empresas, conscientes del impacto que pueden llegar a generar o conscientes de lo incierto del mismo, comienzan a preocuparse no sólo de la perspectiva económica individual propiamente tal, sino que también de lo sostenible al mediano y largo plazo que ésta sea. Se comienza a abrir la mirada hacia el entorno ambiental y social que se ha perturbado hasta ahora y que ya comienza a negar el permiso para operar. Se empiezan a entender también las externalidades negativas de una sociedad disconforme, empoderada, informada, exigente y organizada.

La ejecución de acciones de esta nueva mirada se produce en una escala de mesotransformación. La Responsabilidad Social Industrial es un concepto puntual, pero a la vez es más amplia y profunda, pues busca conocer los intereses de todas las partes interesadas y llegar a acuerdos con los distintos actores, incluso con los competidores directos. Se caracteriza por la idea de involucrar a un clúster remozado, que incluye aparte de la industria, el gobierno y la academia, a la comunidad y la perspectiva ambiental. Los miembros del clúster además no serán sólo opinantes, sino también corresponsables.

En la siguiente tabla se muestra una comparación donde se visualiza lo que cubre la RSE y lo que significa el salto hacia la RSI. Se aprecia el cambio de escala, los desafíos y dificultades que representa la implementación.

Tabla 3-2: Aspectos comparados entre RSE y RSI

RSE	RSI
Visión interna.	Visión agregada.
Necesario en todo tipo de empresas y organizaciones.	Relevante en industrias de commodities.
Esfuerzos aislados.	Esfuerzos potencialmente más visibles, significativos y sostenibles.
Sustentabilidad de la empresa.	Sustentabilidad de la industria.
Nivel de competitividad Micro.	Nivel de competitividad Meso.
Enfoque competitivo.	Enfoque colaborativo.
Unidad Interactuante.	Sistema .
Indicadores individuales heterogéneos.	Indicadores individuales homogéneos que derivan en indicadores sistémicos.
Se relaciona con el clúster.	Se desarrolla y articula con el clúster.
Compromiso individual.	Acuerdo de corresponsabilidad.
Impacto individual.	Impacto colectivo.
Forma particular de relacionarse con los stakeholders.	Forma común de relacionarse con los stakeholders.
Menos herramientas ante el desafío de la Globalización.	Mejor preparada para enfrentar la Globalización.
Gestión socialmente responsable limitada.	Gestión socialmente responsable más realista, pues considera el impacto conjunto.
Implementación simple por decisiones internas.	Implementación compleja por política de acuerdos y coordinación.
Normas y prácticas individuales.	Normas y prácticas comunes.
Ámbitos de acción y alcance difuso.	Ámbitos de acción y alcance definido.
Empresas socialmente responsables en un territorio.	Territorios socialmente responsables.
Promueve la innovación.	Promueve aún más la innovación.

3.2. Análisis de Caso – Industria del Salmón en Chile

3.2.1. Introducción

Durante los últimos veinte años Chile se ha consolidado como un productor de salmón a nivel mundial, al concentrar un tercio de la producción global, antecedido por Noruega y seguido por Reino Unido y Canadá.

El dinamismo del sector y la asociatividad de la industria han permitido que la salmonicultura sea uno de los principales motores del constante y exitoso crecimiento exportador. En el 2012, el salmón representó el 3,7% el total de las exportaciones nacionales, después del cobre. El 75% del total es exportado por las regiones sur australes del país, y representa más de un 20% de los envíos totales de alimentos a nivel país, generando sesenta mil empleos directos e indirectos.

La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) tiene una visión ecosistémica, al señalar que el sector acuícola no sólo ayuda a disminuir el hambre y la desnutrición al entregar alimentos ricos en proteínas, ácidos grasos, vitaminas y minerales, sino que también mejora la seguridad alimentaria al crear empleos y aumentar los ingresos de las personas.

La industria del salmón es una industria global que tiene estándares cada vez más altos y empieza a haber una presión comercial también sobre la industria chilena para mejorar los propios.

Socialmente en Chile la salmonicultura es muy importante, pues emplea a muchas personas, directa o indirectamente, por lo tanto es deseable mejorar el impacto de su operación.

3.2.2. Los actores de la Industria

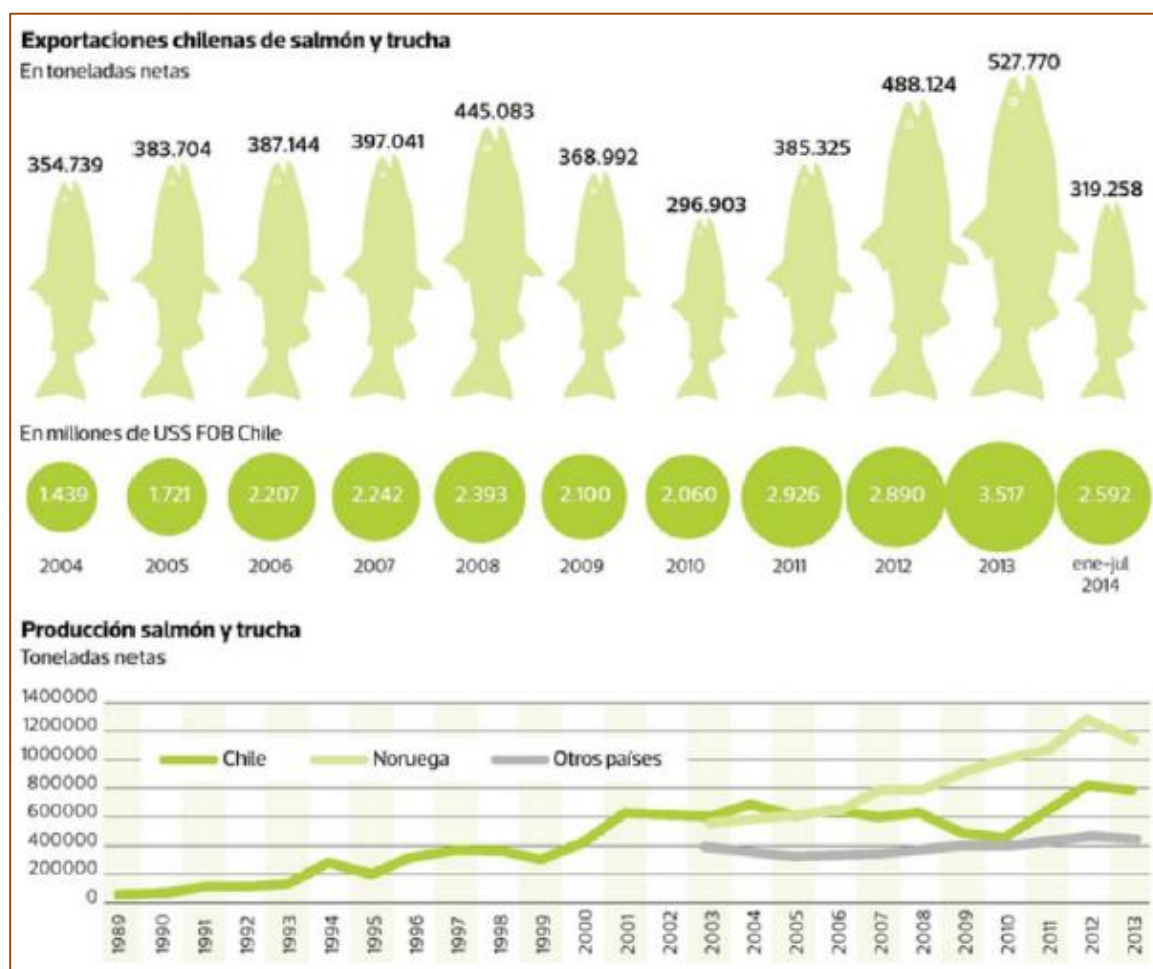
En la industria los actores claves son: empresas salmoneras, empresas proveedoras, agencias públicas, los centros de I+D, las organizaciones comunitarias y sindicales, pues gran parte de la población se emplea en la industria acuícola. Más adelante, cuando se defina el clúster del salmón en Chile, serán detallados todos los actores.

3.2.3. El segundo tiempo de la industria salmonera

A fines de septiembre del año 2014 se publicó en el diario La Tercera un artículo muy fidedigno de la situación actual de la industria, la cual se recupera de la crisis del virus ISA (anemia infecciosa del salmón) que produjo cerca de US\$2000 millones en pérdidas y que más de quince mil personas perdieran sus puestos de trabajo, los cuales representan casi la mitad de su dotación completa.

El escenario actual que se plantea de la industria está dado por una producción esperada para el año 2014 de más de ochocientas mil toneladas, gracias a que se ha mejorado la productividad de las siembras, bajando la mortalidad y producido peces más grandes en menos tiempo. Se calcula que la demanda irá aumentando un 6% anual, incrementando también los precios. Felipe Sandoval, presidente de SalmonChile, plantea que si bien se han mejorado los márgenes, deben seguir mejorándose los costos.

Ilustración 3-1: La evolución de la industria



Fuente: SalmónChile – La Tercera

El sector se ha ido consolidando a través de compras, ventas y fusiones que incluyen importantes inversiones extranjeras. Esto contribuye a que se puedan enfrentar mejor los desafíos sanitarios y que los acuerdos de logren. El sector está siendo atractivo para entrar y crecer. La mayoría de las pocas acciones que se transan en la bolsa rentan en promedio y en conjunto, más del 50%. La principal productora de salmones en el país es AquaChile, la cual podría ser relegada si el holding japonés Mitsubishi concreta una operación de compra sobre la noruega Cermaq, y que la convertiría en la segunda salmonera más importante del mundo.

Económicamente las compañías enfrentan dificultades significativas con la banca, donde uno de los asuntos que tienen por resolver es el de la renegociación de las deudas adquiridas durante la crisis y que en la mayoría de los casos tienen a las empresas sin margen para aumentar esa deuda con los bancos, lo que las fuerza a crecer con sus propios flujos.

Sanitariamente el sector está bastante mejor que en el año 2013, la biomasa de salmónidos cultivados en el mar aumento en un 10%. Lo anterior, gracias a que se toman mejores resguardos y hay mayor fiscalización de las necesidades de rotación y descansos, así, si bien existen cerca de mil trescientos centros de cultivo de salmones autorizados en las regiones X, XI y XII, sólo cerca de cuatrocientos están operando. Entre abril de 2013 y comienzos del 2014 han apareció tres brotes de ISA, mientras que la mortalidad hoy la está causando el Síndrome Rickettsial del Salmón (SRS), que ha tenido mucho menos impacto que el ISA. Por otro lado, la actual regulación permite al Estado estar más presente en la industria, a través de Sernapesca actúa más activamente en la prevención y control de los brotes.

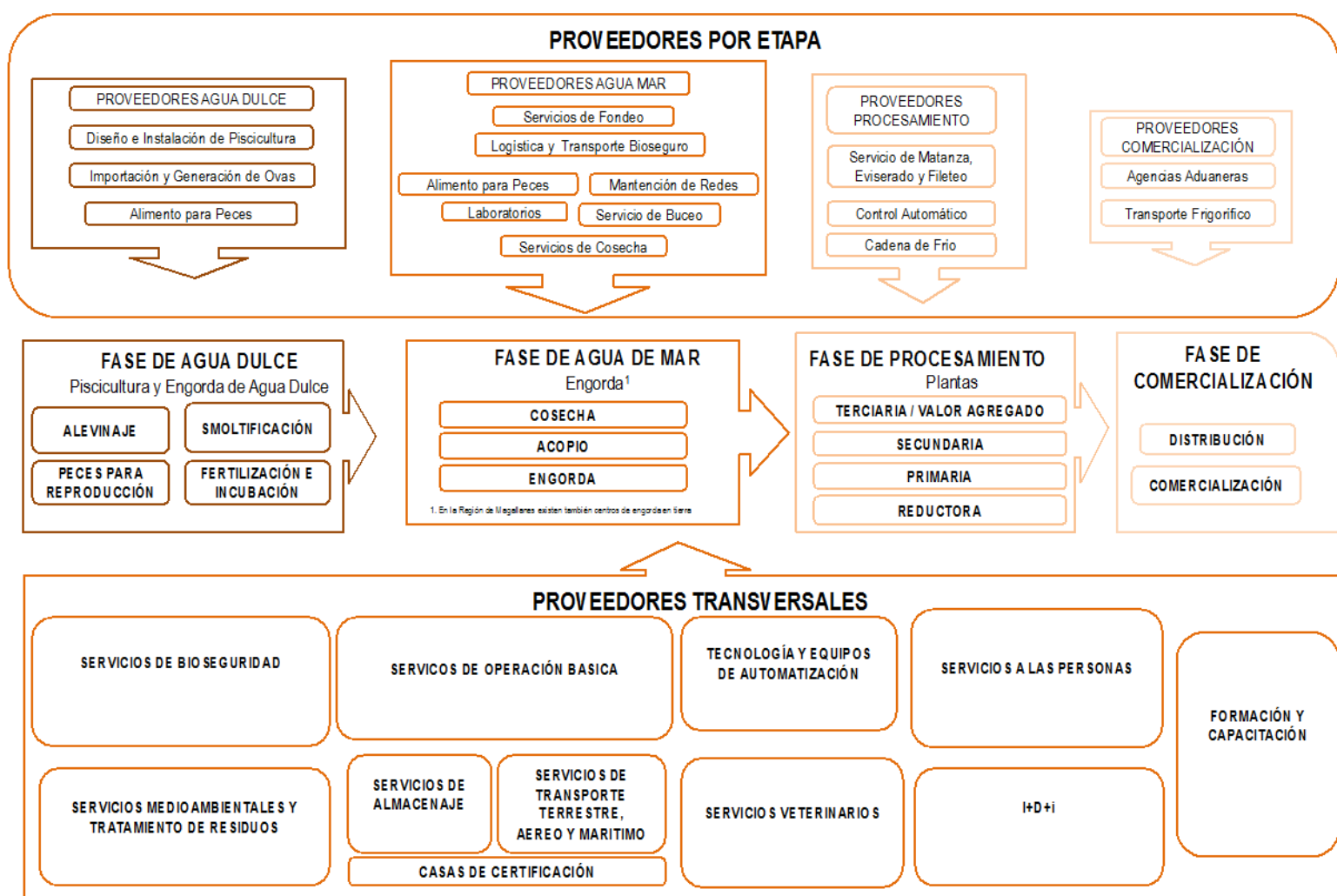
Laboralmente, según datos de SalmonChile, la industria y el clúster generan 34200 empleos directos y 45000 empleos indirectos, entre la décima y duodécima regiones, manteniendo las tasas de desempleo en la zona estables y bajo la media nacional. Además, un 41,3% corresponden a jóvenes menores de treinta años, un 68% tiene contrato indefinido, y casi el 30% son mujeres. Para dar cuenta de las cifras oficiales de trabajadores en la industria, en julio del año 2014 se constituyó una mesa del salmón público-privada encabezada por la Intendente de la Región de Los Lagos y en la que participan CORFO, INE y el Ministerio de Economía.

A pesar del auge y el repunte actual de la industria, es preciso limitar la entrega de concesiones y mejorar las regulaciones al crecimiento para asegurar la sustentabilidad.

3.2.4. La cadena de valor de la industria del salmón

La cadena de valor de la salmicultura se muestra en la siguiente figura; en ella se aprecia la gran cantidad de personas involucradas en la industria a través de los proveedores:

Ilustración 3-2: Cadena de Valor de la Industria del Salmón



Fuente: Programa Clúster y Territorio

3.2.5. La salmonicultura en Chile y la Responsabilidad Social Industrial

La industria del salmón en Chile ha comenzado a articular su clúster y a responder a las nuevas demandas de responsabilidad social, sobre todo cuando comenzó a reponerse de la crisis del virus ISA. SalmonChile ha desarrollado recientemente el Consejo de Competencias para la Industria Acuícola Salmonera, la Red Salmón y la Certificación de Competencias Laborales, además la industria promueve diversas certificaciones en la producción y el procesamiento.

Entre sus principales desafíos se encuentra la necesidad de avanzar en la creación de indicadores que guíen el actuar de la industria y generar un acercamiento con los socios menos comprometidos con la acción conjunta. Un reto es lograr la implementación de la RSI, que requiere de acuerdos mancomunados de los actores del clúster.

Se estima que la industria salmonera crecerá a un ritmo de 6% anual en los próximos años, concentrando el crecimiento tanto en Aysén como en Magallanes, convirtiéndose así en un motor para estas regiones. Se abre entonces una nueva posibilidad para la ciudadanía de mejorar sus condiciones de vida.

La industria debe innovar para lidiar cada vez mejor con la geografía y el clima de las regiones donde se desarrolla, cooperar con la formación de mejor capital humano para hacer a la industria sostenible a largo plazo, además debe controlar el crecimiento para ayudar a controlar amenaza sanitaria permanente por la naturaleza de su producción.

Pablo Del Arco, consultor Senior de sustentabilidad y cambio climático de la consultora PwC Chile, escribió en agosto del año 2014 acerca de los avances de los estándares de sustentabilidad en la salmonicultura. Plantea la aseveración, por todos compartida, sobre incorporar la sustentabilidad como criterio de gestión y que la competitividad requiere ir más allá del cumplimiento legal, incorporando los aspectos sociales y ambientales en la estrategia de negocio y gestión de riesgos. Una gestión proactiva permite adelantarse a conflictos y emergencias, fortaleciendo la credibilidad de una apuesta por la sustentabilidad.

Cada vez son más las compañías que apuestan por la gestión de sus actividades con criterios de sustentabilidad, y los estándares sirven de referencia para centrar los esfuerzos, así como su certificación potencia los avances y sirve de reconocimiento ante los consumidores. Los estándares que se consideran hoy en día en la industria incluyen impactos aguas arriba en la cadena de suministro, al requerir el aprovisionamiento de alimento generado de manera responsable; aguas abajo se centran en la salud de los consumidores. En este sentido, plantea que quedan importantes aspectos por cubrir en la cadena de valor, especialmente desde la salida de los productos; como las emisiones

de gases de efecto invernadero de las diferentes etapas de transporte o la seguridad de la mercancía en la distribución. Los otros grandes temas son la exigencia de buenas prácticas de gobierno corporativo y la potenciación de los aspectos de desarrollo económico local.

La industria acuícola cuenta con tres estándares principales, centrados en la sustentabilidad desde la perspectiva social y ambiental: BAP (BestAquaculturePractices), ASC (del AquacultureStewardship Council) y GlobalG.A.P para acuicultura. Éstos tienen en común los principales temas que abordan, así como el hecho de que su cumplimiento sea certificable.

El gremio promueve varias certificaciones, la cuales han ido adquiriendo de a poco las empresas, aunque éstas se entregan por instalación, si se analiza el número de compañías en Chile que dispongan de ellas en algunos de sus centros, destaca BAP (2011). Ésta supera incluso a GlobalG.A.P (2007), a pesar de haber sido lanzada la versión para salmones más recientemente. En cuanto a ASC, sólo Cermaq dispone de la certificación en el país. Sin embargo, se espera un crecimiento de la misma ya que el estándar para salmones fue lanzado en 2013; además en la actualidad ya hay 8 compañías con operaciones en Chile integrando la Global Salmon Initiative (GSI), tras la incorporación de Ventisqueros. GSI, alianza que promueve la sustentabilidad en la industria, establece el estándar ASC como bajada a la práctica.

Los certificadores sectoriales permanentes en Chile son:

- Sernapesca (Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura)
- Directemar (Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante)
- Armada de Chile
- SISS (Superintendencia de Servicios Sanitarios)
- SEA (Servicio de Evaluación de Impacto Ambiental)
- MMA (Ministerio de Medio Ambiente)
- SMA (Superintendencia de Medio Ambiente)
- Dirección del Trabajo
- ISP (Instituto de Salud Pública)
- Pricewaterhouse Coopers (Auditoría financiera)

3.2.6. Clúster del Salmón en Chile

De acuerdo al modelo de 5 hélices se tiene:

3.2.6.1. Industria

En la industria salmonera operan grandes empresas productoras y a su vez, como se aprecia en la Ilustración 2-2, muchas empresas proveedoras. A nivel territorial, es relevante destacar que el desarrollo de las actividades de salmonicultura es distinto según las regiones, por ejemplo en Aysén hay cierta precariedad con relación a la Región de Los Lagos, pues en esta última la industria es mucho más madura y desarrollada, y a su vez, los proveedores de la décima región llevan más años funcionando, lo que se traduce en una mayor experiencia, que finalmente es una ventaja competitiva sobre aquellos de la undécima región.

Para efectos de este trabajo sólo se consideran a los socios de SalmónChile, pues representan un 90% de la industria e incluye a las empresas más grandes, por lo tanto son las analizadas al ser fácilmente reconocibles.

A nivel de empresas productoras existen muchas firmas locales de propiedad y gestión familiar, propietarias de un número reducido de concesiones. Lo mismo ocurre con los proveedores, donde operan también un conjunto de firmas más pequeñas proveyendo bienes intermedios y servicios a las empresas productoras. Estas firmas muestran más arraigo en la zona, pero también más fragilidad financiera y tecnológica. Se reúnen en la asociación gremial de proveedores: AG-Proveedores. Sus tamaños son variables, pues emplean entre veinte y noventa personas, así como los servicios que ofrecen a las salmoneras, tales como la fabricación de redes, limpieza de redes, reparación de máquinas, transporte marítimo de personas, transporte marítimo de peces a las plantas procesadoras, la logística del producto después de haber sido procesado (camiones y barcos refrigeradores), alimento de los peces de los centros, tecnología y equipamientos, envases de laboratorio, veterinarios, buzos, etc. Si bien este rubro nace con la industria, la multiplicación de la cantidad de empresas proveedoras está relacionada con un proceso que se dio dentro de la estructura de producción, pues el crecimiento y desarrollo de la industria ha implicado no sólo una división del trabajo, sino también una externalización de actividades.

En las tablas a continuación se muestran los actores de la industria en el clúster del salmón en Chile, considerando por su representatividad sólo a los socios de SalmónChile:

Tabla 3-3: Empresas productoras asociadas a SalmonChile y su participación en la exportación chilena

EMPRESAS PRODUCTORAS	% DEL TOTAL DE EXPORTACIONES
Acuimag S.A.	-
Australis Seafoods S.A.	4,5
Cermaq Chile S.A.	10,5
Empresas AquaChile S.A.	9,5
Empresas Yadrán S.A.	-
Exportadora Los Fiordos Ltda.	6,2
Granja Marina Tornagaleones S.A.	3,6
Marine Harvest Chile S.A.	4,5
Multiexport Foods S.A.	6,2
Salmones Aysén S.A.	3
Salmones Blumar S.A.	3,8
Salmones Camanchaca S.A.	5,4
Salmones Cupquelan S.A.	1,7
Salmones Friosur S.A.	3,5
Salmones Pacific Star S.A.	3,7
Ventisqueros S.A.	2,3
Caleta Bay	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-4: Pisciculturas y productores de ovas

PISCICULTORAS Y PRODUCTORES DE OVAS
Acuícola Inversiones Araucanía Ltda.
Aquagen S.A.
Aquaservice Ltda.
Aquasmolt Ltda.
Troutlodge/Quetro S.A.
River Fish S.A.
Sociedad Nalcahue Ltda.
Stofnfiskur Chile Ltda.
Aquasearch Chile SpA.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-5: Empresas proveedoras

PROVEEDORES	PRODUCTOS O SERVICIOS
Aislapol S.A.	Cajas de transporte para ovas, resinas y sellos para la construcción de estanques y aditivos, vitaminas y carotenoides para la nutrición animal, materiales y tecnologías avanzadas para las cámaras frigoríficas, pisos industriales y desinfectantes para plantas de proceso, productos de tratamiento de agua, preservantes para el manejo de mortalidad, cajas para el almacenajes y transporte del producto final.
Akvasmart Chile S.A.	Barcazas de alimentación, jaulas de acero y plástico, sistemas de alimentación, redes, limpieza de redes, luces subacuáticas, cámaras de alimentación, sensores ambientales, software de producción y control de procesos, barcos de trabajo y de recirculación, sistemas de tuberías de PE.
Delifish Ltda.	Productos ahumados en frío.
Ecosea S.A.	Mallas rígidas de aleación de cobre UR30.
Roble Alto S.A.	Embalajes de cartón corrugado.
Lan Cargo S.A.	Transporte de carga.
Marel Chile S.A.	Equipos y sistemas avanzados para el procesamiento; deshielo, descabezado, pesado, clasificado, lavado, pelado, desespinado, porcionado, rebanado, cerrado, empaque, glaseado, congelado.
Oxxean S.A.	Salvataje marítimo; incluido trabajo submarino, evaluación y desarrollo de proyectos, instalación y mantenimiento de centros de cultivo, remolques, reflotamientos y asistencia a emergencias.
Saam S.A.	Operador portuario y remolcador.
Fiordo Austral S.A.	Productor de harina y aceite de salmón.
Sodexho Chile S.A.	Servicios on site, destacándose el servicio de alimentación.
Integra Chile S.A.	Proceso y comercialización de salmones y truchas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-6: Laboratorios y afines

LABORATORIOS Y AFINES
Agrovet Ltda.
Centrovvet
Farmacología en Acuicultura
Novartis Chile S.A.
Pharmaq AS
Roche Vitaminas (DSM Nutritional)
SGS Chile
Veterquímica S.A.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-7: Plantas de alimento

PLANTAS DE ALIMENTO
Biomar S.A.
Ewos Chile S.A.
Nutreco Chile S.A.
Salmofood S.A.

Fuente: Elaboración propia

Como gremio, y a través de SalmonChile, se han creado iniciativas que forman parte también del clúster de la industria o lo apoyan. En la siguiente tabla se describen:

Tabla 3-8: Iniciativas de SalmonChile

INICIATIVA	ROL
Consejo de Competencias para La Industria Acuícola Salmonera (CCA)	Convenio entre el Ministerio de Educación y SalmonChile A.G., cuyo objetivo principal es la formación y fortalecimiento del capital humano para la industria. Se trabaja de manera colaborativa y directa con instituciones educacionales, sean liceos técnicos, institutos profesionales, centros de formación técnica, universidades y otros organismos relacionados con el área.
Certificación de Competencias Laborales (CCL)	Aumentar las oportunidades de aprendizaje permanente de los trabajadores del sector salmónero chileno y apoyar sus posibilidades de empleabilidad.
Red Salmón	Realizan intermediación laboral entre las personas y las empresas.

Fuente: Elaboración propia

Por último, y con una incidencia indirecta sobre la gestión local de las empresas salmóneras, se encuentran instituciones financieras como bancos, factorings, etc., las cuales tienen una importancia mayor sobre las empresas proveedoras de servicios.

3.2.6.2. Gobierno

En la siguiente tabla se muestran los actores del Gobierno en el clúster del salmón en Chile:

Tabla 3-9: Agencias del Gobierno

AGENCIA DE GOBIERNO	ROL
Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA)	Velar por el cumplimiento de las normativas vigentes en los ámbitos sanitario, ambiental y productivo. Además cumple un rol clave para la identificación de áreas de investigación y desarrollo.
Subsecretaría (SUBPESCA)	Regular y administrar la actividad pesquera y de acuicultura, a través de políticas, normas y medidas de administración.
Servicio de Evaluación Ambiental (SEA)	Tecnificar y administrar el instrumento de gestión ambiental denominado “Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental” (SEIA), cuya gestión se basa en la evaluación ambiental de proyectos ajustada a lo establecido en la norma vigente, fomentando y facilitando la participación ciudadana en la evaluación de los proyectos.
Ministerio del Medio Ambiente	Liderar el desarrollo sustentable, a través de la generación de políticas públicas y regulaciones eficientes, promoviendo buenas prácticas y mejorando la educación ambiental ciudadana.
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	Supervigilar, dictar las normas y acreditar el sistema nacional de capacitación laboral, así como de la administración del Fondo Nacional de Capacitación.
Dirección del Trabajo	Fiscalizar el cumplimiento de las normas laborales, previsionales, de higiene, seguridad en el trabajo, efectuar acciones tendientes a prevenir y resolver los conflictos del trabajo
Corporación de Fomento a la Producción CORFO	Desarrollo de actividades industriales. Instrumento de bien público para la innovación, InnovaCorfo (SalmonChile, Gore Aysén)
Gobierno Regional	Ha desarrollado una variada gama de acciones e iniciativas en el ámbito de la innovación. Mejoras en la disposición de recursos para el financiamiento de iniciativas, instrumentos de planificación y la creación y fortalecimiento de una unidad especializada al interior del GORE para el apoyo técnico en la implementación.
Secretaría Ejecutiva Clúster	Asesoría.
Armada de Chile	Se hace parte de la fiscalización en las actividades de buceo, indispensables en la industria.

Fuente: Elaboración propia

3.2.6.3. Academia

En cuanto a las instituciones I+D+i en la industria del salmón, las hay absolutamente privadas y otras de financiamiento público; la formación y capacitación de los trabajadores se realiza de diversas formas. Por el bajo nivel que presentan a la hora de entrar a trabajar, un 77% de las empresas prefiere formar a la gente en la empresa.

De acuerdo a un estudio de inteligencia de mercado laboral en la industria acuícola salmonera presentado en el año 2014 por el Programa Clúster y Territorio, se obtienen importantes conclusiones con respecto al desarrollo del capital humano en la industria, y la brecha que existe entre la oferta y la demanda de formación requerida por la industria en los próximos años. Entre sus principales conclusiones y recomendaciones destacan:

- La demanda por nuevo personal se concretará principalmente en los segmentos menos calificados de la cadena de producción.
- Es necesario fortalecer el vínculo entre la industria y la educación, con especial énfasis en educación media técnico-profesional (extender la formación dual y tomar el caso exitoso producido en Alemania).
- Diferenciar el diseño de estrategias por región a partir de la realidad de cada zona.
- Materializar un sistema de información online focalizado en estudiantes de educación media y superior que sirva de orientación (parecido a futuro laboral).
- Las compañías deberán facilitar más proactivamente la capacitación como estrategia de retención y desarrollo de su capital humano.
- Construir mejores mecanismos de colocación de egresados.
- Crear una estrategia de comunicación del horizonte de desarrollo de la industria a la opinión pública.
- Revisar los estándares de la industria en materia laboral y políticas de personal, pues existe la percepción de poca estandarización.
- El Consejo de Competencias para la Industria Acuícola Salmonera, CCA, debe diseñar un plan estratégico para guiar el desarrollo sustentable de la relación del trabajo y la formación.

En la siguiente tabla se muestran los actores de la Academia en el clúster del salmón en Chile:

Tabla 3-10: Agencias de I+D+i

AGENCIA I+D+i	ROL
Universidad de Los Lagos	Investigación científica y formación profesional.
Universidad Austral de Chile (UACH)	Investigación científica y formación profesional.
Universidad de Magallanes (UMAG)	Investigación científica y formación profesional.
OTEC	Capacitaciones.
CFT-IP	Formación técnica.
Liceos técnicos	Formación técnica.
Centro de Investigación Oceanográfica en el Pacífico Sur-Oriental (COPAS)	Investigación científica de la circulación, ecología, ciclos biogeoquímicos y paleoceanografía del Pacífico Sur-Oriental.
Centro de Investigación de Ecosistemas de la Patagonia (CIEP)	Su terreno de estudio es la región de Aysén y su financiamiento proviene fundamentalmente de fondos del Gobierno Regional.
Instituto Tecnológico del Salmón (INTESAL)	Dar soporte científico y técnico a las empresas productivas y proveedoras asociadas al gremio (SalmonChile), articula y genera información científica-tecnológica, que sea de vanguardia, confiable, rigurosa y oportuna, para así contribuir a la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo sustentable del sector. Trabaja en cuatro áreas: ambiente, análisis, inocuidad y salud de peces.
Centro de Estudios Pesqueros (CEPES)	Investigación científica.
Agrupación de Industrias Pesqueras del Sur Austral (FIPES) del Instituto de Fomento Pesquero (IFOP).	Agrupación de distintas empresas pesqueras del país.

Fuente: Elaboración propia

3.2.6.4. Comunidad

En la siguiente tabla se muestran los actores de la Comunidad en el clúster del salmón en Chile:

Tabla 3-11: Actores de la Comunidad

ACTOR COMUNITARIO	ROL
ONG's	Se mantienen alerta a las acciones industriales. Actúan como fiscalizadores.
FETRAINPES	Federación sindical.
FETRASAL	Federación sindical.
Pescadores artesanales	Liderar el desarrollo sustentable, a través de la generación de políticas públicas y regulaciones eficientes, promoviendo buenas prácticas y mejorando la educación ambiental ciudadana.

Fuente: Elaboración propia

3.2.6.5. Perspectiva de Sustentabilidad

Es claro al revisar el resto del clúster del salmón que hay actores que velarán por el desarrollo sustentable en cada uno de los grupos, cada cual desde sus propios alcances y posibilidades.




















































3.2.7. La industria del salmón como un sistema

La industria del salmón en Chile incluye las regiones del sur del país, con énfasis desde la Región de los Lagos hasta la Región de Magallanes. Si bien la geografía es compleja, la zona es acotada y la interacción entre los actores puede mejorarse y potenciarse. La industria es joven y ha ido madurando rápidamente como respuesta a las demandas sociales y del mercado.

3.2.8. Línea base de indicadores y reportes

Para realizar la línea base se revisan los reportes públicos (online) de todas las empresas productoras asociadas a SalmonChile, por su representatividad y accesibilidad. Además se tomó en consideración el manifiesto que realiza cada una al hablar de responsabilidad social.

Tabla 3-12: Presencia de Manifiesto y/o Indicadores de Responsabilidad Social

EMPRESAS PRODUCTORAS SALMONCHILE	MANIFIESTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (EMPRESARIAL)	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (EMPRESARIAL)	¿EXISTE MEMORIA DE SUSTENTABILIDAD?
Acuimag S.A.			
Australis Seafoods S.A.			
Cermaq Chile S.A.			
Empresas AquaChile S.A.			
Empresas Yadrán S.A.			
Exportadora Los Fiordos Ltda.			
Granja Marina Tornagaleones S.A.			
Marine Harvest Chile S.A.			
Multiexport Foods S.A.			
Salmones Aysén S.A.			
Salmones Blumar S.A.			
Salmones Camanchaca S.A.			
Salmones Cupquelan S.A.			
Salmones Friosur S.A.			
Salmones Pacific Star S.A.			
Ventisqueros S.A.			
Caleta Bay			

Fuente: Elaboración propia

4. Resultados y Análisis

4.1. Caso Cermaq Chile – indicadores GRI

Cermaq (ex Mainstream), es una empresa de capitales noruegos que cotiza en la Bolsa de Valores de Oslo (OSE), líder a nivel mundial en la producción y exportación de productos acuícolas. Operan en Chile desde la Región del Maule hasta la Región de Magallanes y la Antártica Chilena. Se autoabastecen en la reproducción, cosecha y producción de salmón atlántico, coho y trucha, abarcando toda la cadena de valor.

Se elige su caso, pues son pioneros en medir la huella de Carbono en Chile y corporativamente le dan una gran importancia a la RSE, generando uno de los mejores reportes de sustentabilidad de la industria. Se basan en los indicadores GRI (Global Reporting Initiative)

La iniciativa de reporte global o GRI es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de mejores memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social de forma comparable, rigurosa, creíble, periódica y verificable. Es un centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Una memoria de sostenibilidad expone información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización. Cada vez son más las empresas que desean hacer sus operaciones más sostenibles, y crear procesos para la elaboración de memorias de sostenibilidad que les permitan medir el desempeño, establecer metas y gestionar los cambios necesarios. Una memoria de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua. El GRI cuenta con la participación activa de representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas y organizaciones contables.

En cuanto a la experiencia internacional, en la Unión Europa, los informes con los indicadores GRI son obligatorios hace aproximadamente diez años para las empresas que cotizan en bolsa y que cuentan con más de quinientos trabajadores.

4.2. Comparación de la guía ISO 26000 con la línea base

Para realizar la comparación de la línea base con la guía ISO 26000 se analizan de los reportes generados y de acceso público directo (online) por las empresas productoras y se revisa si hacen o no alusión a los siete ámbitos de la guía. Los resultados se presentan en la siguiente tabla, donde el color verde significa que la empresa hace mención al ámbito específico, mientras el color rojo significa la ausencia de dicha mención:

Tabla 4-1: Comparación de la guía ISO 26000 con la línea base

EMPRESAS PRODUCTORAS SALMONCHILE	MEDIO AMBIENTE	DERECHOS HUMANOS	PRÁCTICAS LABORALES	GOBERNANZA	CONSUMIDORES	DESARROLLO SOCIAL	PRÁCTICAS JUSTAS
Acuimag S.A.							
Australis Seafoods S.A.							
Cermaq Chile S.A.							
Empresas AquaChile S.A.							
Empresas Yadrán S.A.							
Exportadora Los Fiordos Ltda.							
Granja Marina Tornagaleones S.A.							
Marine Harvest Chile S.A.							
Multiexport Foods S.A.							
Salmones Aysén S.A.							
Salmones Blumar S.A.							
Salmones Camanchaca S.A.							
Salmones Cupquelan S.A.							
Salmones Friosur S.A.							
Salmones Pacific Star S.A.							
Ventisqueros S.A.							
Caleta Bay							

Fuente: Elaboración propia

4.3. *Visión actual de la industria en cuanto a Responsabilidad Social*

De acuerdo a lo investigado, la industria aún tiene la visión antigua, más cercana a las RSE que a la RSI. Esto queda de manifiesto por la declaración pública que hacen al respecto, donde el discurso es similar entre ellas, pero suena poco sustancioso, sobre todo en aquellas que no muestran ningún componente cuantitativo.

Al hablar de acciones en pro de la RS, muchas empresas destacan obras filantrópicas, muy típico de la RSE. Pocas tienen la conciencia de clúster, y aunque la tengan no sirve si no es una conciencia generalizada.

SalmonChile destaca en su página las actividades e iniciativas sociales de algunas empresas del gremio. No son poco importantes, sin embargo el carácter voluntario las vuelve frágiles y eventualmente pasajeras. Además, sólo ocho de las veintinueve empresas entre productoras y proveedoras presentaron iniciativas. Las caracteriza también que son iniciativas de corto alcance, lo que confirma la necesidad de un esfuerzo conjunto.

4.4. *Estándar deseable de la industria*

En base al escenario actual que se aprecia en las Tablas 3-12 y 4-1, donde de las empresas productoras asociadas a SalmonChile, un 64,7% se manifiesta en cuanto a responsabilidad social empresarial, mientras que sólo un 29,4% muestra indicadores en memorias de sustentabilidad referidos a los ámbitos de la guía ISO 26000, lo primero que debería hacer la industria es impulsar que al menos las empresas tengan una visión explícita y pública sobre responsabilidad social. También es deseable que los informes que dan cuenta de esta materia y cualquiera que pueda ser de interés público estén accesibles fácilmente, pues la transparencia es un valor para la comunidad.

Luego, como una segunda instancia, es deseable que se incluyan reportes con materias de sustentabilidad, aunque no las incluyan todas en una primera etapa o aunque sólo sean casi una manifestación de buenas intenciones, son muchas las empresas que no tienen nada parecido a una memoria de sustentabilidad.

Por otro lado, las empresas que tienen incorporados los indicadores de sustentabilidad de clase mundial deberían apoyar a las que no, pues se espera en esta visión conjunta la cooperación dentro de la industria. Lo anterior, pensando en que otro estándar deseable es el de homogeneizar los indicadores para poder normalizarlos y compararlos.

Finalmente, con indicadores normalizados y estandarizados, será posible en un mediano a largo plazo generar indicadores de la industria completa. Hay muchos pasos

previos que se cumplirán al implementar la Responsabilidad Social Industrial como un ideal por el cual trabajar.

4.5. Propuesta metodológica

Para cumplir con los requerimientos los actores en la industria podrían participar e interactuar de la siguiente manera:

Tabla 4-2: Participación de los actores del clúster en la Implementación

MEDIDA A IMPLEMENTAR	ACTORES
Normas y prácticas comunes	SUBPESCA, SEIA, Ministerio del Medio Ambiente y las empresas de la industria.
Ámbitos de acción y alcances.	El clúster completo; donde se definirán los roles y responsabilidades de cada actor.
Indicadores y encargados de seguirlos.	La generación debe ser en conjunto entre la industria y las agencias de gobierno competentes a cada uno de los ámbitos de la norma. La academia puede ayudar a generarlos técnicamente, mientras que las agencias fiscalizadoras (SERNAPESCA, Armada, Dirección del Trabajo), ONG's incluidas, debieran seguirlas.
Sanciones por incumplimiento.	Gobierno regional.
Modelo de clúster, el cual a la participación de empresas, universidades y gobierno agrega a las comunidades locales y el medio ambiente.	Todos participan. La SUBPESCA debería identificar y tener un registro de todos los actores, de todas las hélices del clúster.
Discutir las condiciones bajo las cuales es especialmente adecuada esta mirada.	Todos participan. La SUBPESCA debería fijar las condiciones.
Problemas asociados a presencia de empresas dominantes.	Clúster de la industria junto a la SUBPESCA.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, este trabajo realizado en la industria del salmón en Chile puede replicarse a otras industrias de commodities del país, pues la estructura general del análisis es la misma. Siempre habrá un clúster de cinco hélices que estudiar. Los actores serán otros, mas los roles ligados a la responsabilidad social serán los mismos.

Resumidamente y tras el trabajo realizado, las tareas a seguir son las siguientes para aplicarlo a otras industrias:

- Análisis completo de la industria, considerando las cinco hélices del clúster hasta lograr visualizar a todos los actores.

- Buscar el tipo de reportes que generan las compañías y promover la estandarización de éstos impulsando el trabajo en indicadores de nivel mundial como la propuesta del GRI.

- Con los indicadores normalizados se puede empezar a idear indicadores de la industria completa. Para ello se requiere de expertos que puedan realizar las ponderaciones entre las empresas, fijar los márgenes aceptables y el estándar deseable.

- Conjuntamente se debe impulsar la RSI para que los indicadores respondan a ella. Es importante definir la línea de acción para que se trabaje en esa dirección.

5. Conclusiones

- El camino conceptual recorrido para terminar esta memoria permitió la definición de una nueva forma de ver la responsabilidad social, de la cual si bien se llevan casi quince años haciendo eco en el mundo de los negocios, no se había planteado con el enfoque industrial que se presenta en este trabajo. Existen algunos acercamientos, pero no se había roto antes directamente el paradigma de la acción individual de las empresas.
- Al igual que otros temas que se relacionan con aspectos sociales, se vuelve complejo encontrar fórmulas y mucho menos verdades. Se entrega una propuesta, una visión que no está ajena a las subjetividades, limitaciones y sesgos de su autora. De un espectro amplio de ideas, nociones y teorías surge este ordenamiento de las mismas, de tal forma que sirvan para apoyar, fundar y complementar a la Responsabilidad Social Industrial.
- Se partió de un concepto preconcebido, pero el trabajo permitió que finalmente éste pueda surgir solo, por la suma de elementos que lo conforman y el desarrollo que se hace para respaldarlo.
- Esta memoria aporta un marco teórico atingente, amplio, que a su vez muestra los traslapes de las distintas visiones. Se hace cargo de la nueva forma en que se está viendo el mundo de los negocios y la Humanidad en general.
- A pesar de los esfuerzos que se han hecho, la falta de experiencia le han pasado la cuenta a la joven industria salmonera chilena. Se ha visto enfrentada a altas demandas y exigencias, pero sigue al debe en materia de responsabilidad social. El estándar no es el ideal. Tras la inspección de lo que ocurre actualmente con las empresas del gremio agrupadas en SalmonChile, salvo algunas excepciones, se observa una falta de rigor a la hora de ejecutar acciones en pro de la responsabilidad social.
- Los indicadores actuales en la industria, de existir, sólo consideran la acción individual de las distintas empresas. Además muy pocas de ellas tienen altos estándares, fijados hoy en día por los indicadores GRI.
- Si bien SalmonChile está pensando como sistema, la industria aún no actúa como tal, lo que merma su competitividad conjunta. Cada empresa realiza lo que estima conveniente en un enfoque más competitivo que colaborativo. Esto se percata en la gran disparidad entre unas y otras.

- Una vez avanzado el trabajo hubo que abortar la idea de generar indicadores para la industria, pues se salía del alcance técnico, logístico y humano para realizarlo. Hoy en día la industria salmonera chilena está generando esos indicadores en base a la experiencia y conocimiento de un grupo multidisciplinario.

- El estándar deseable (valor numérico) no pudo ser definido como se esperaba, en parte porque la industria no está preparada aún a nivel de indicadores individuales para agrupar a las empresas. Sin embargo, se puede mejorar en el corto plazo y generar un estándar para la forma en que se dan a conocer los indicadores y las acciones de responsabilidad social de cada compañía, mientras se comienza a trabajar en mejores soluciones.

- Para incorporar la RSI plenamente se requiere una industria más madura, sin embargo se puede generar una carta de navegación e ir nutriendo a la industria de más y mejores formas de enfrentar sus roles y responsabilidades para mejorar finalmente la condición y las expectativas de todos.

6. Bibliografía

1. ALONSO, C. 2014. El segundo tiempo de la industria salmonera. La Tercera, Negocios, Santiago, Chile, 28 de septiembre de 2014, 18, 19.
2. BBC MUNDO. 2014. Por qué el capitalismo no ha triunfado como sistema. La Tercera, Santiago, Chile, 12 de noviembre de 2014.
<<http://www.latercera.com/noticia/mundo/bbc-mundo/2014/11/1433-604276-9-bbc-por-que-el-capitalismo-no-ha-triunfado-como-sistema.shtml>>
3. COLLINS, J. 2001. Good to Great
4. DE VRIES, J. 2008. La Revolución Industrial. Barcelona, editorial Crítica.
5. MARK H. MOORE, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR PÚBLICO (Resumen de Patricio Orellana Vargas)
<http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?art=124&cat=7>
6. NORMA INTERNACIONAL ISO. 2010. Guía de responsabilidad social.
7. PORTER, M. y KRAMER, M. 2011. La Creación de Valor Compartido.
8. VALLAEYS F. 2014. La Responsabilidad Social Universitaria: Desafíos desde América Latina. En: ENCUENTRO NACIONAL RSU Chile. 28 de octubre de 2014. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.

Referencias en línea:

1. AISLAPOL
<http://www.basf.cl/sac/web/chile/es_ES/acuicultura/index>
2. AKVAGROUP
<<http://www.akvagroup.com/home>>
3. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA
<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/248.htm>>
4. DEFINICIÓN DE COMMODITIES
<<http://www.finanzas.com/%C2%BFque-son-los-commodities>>
5. DEFINICIÓN DE INDICADORES
<<http://www.estrategiasdeinversion.com/noticias/20120705/son-indicadores-para-sirven>>
6. DEFINICIÓN DE INDICADORES
<<http://foros.estrategiasdeinversion.com/foro/foro-nicolas-correa/1093441/-indicadores-que-utilizais-a-la-hora-de-analizar-un-valor-/>>

7. DELIFISH
<<http://www.delifish.cl/>>
8. DESEMPLEO EN CHILE
<<http://elurbanorural.cl/seremi-de-economia-ohiggins-se-ubica-entre-las-cuatro-regiones-con-menos-desempleo/>>
9. ECOSEA
<<http://www.ecosea.cl/>>
10. FIORDO AUSTRAL
<<http://www.fiordoaustral.cl/spanish/inicio.html/>>
11. INICIATIVAS RSE EN SALMONCHILE
<<http://www.salmonchile.cl/es/rse.php>>
12. INFORMACIÓN COPAS
<<http://copas.udec.cl/esp/>>
13. INFORMACIÓN FIPES
<<http://www.fipes.cl/>>
14. INTEGRACHILE
<<http://www.integrachile.com/index.php>>
15. MAREAL
< <http://marel.cl/productos/procesamiento-de-pescados>>
16. MEMORIA DE SUSTENTABILIDAD AQUACHILE
<http://www.aquachile.com/sites/default/files/reporte%20sustentabilidad2013_final_o.pdf>
17. MEMORIA DE SUSTENTABILIDAD AUSTRALIS
<<http://www.australis-seafoods.com/wp-content/uploads/2014/04/AUSTRALIS-SEAFOODS-MEMORIA-ANUAL-2013.pdf>>
18. MEMORIA DE SUSTENTABILIDAD BLUMAR
<<http://www.blumar.com/wp-content/uploads/2014/04/2013-memoria-blumar.pdf>>
19. MEMORIA DE SUSTENTABILIDAD MARINE HARVEST
< <http://www.marineharvest.com/planet/sustainability/>>
20. MEMORIA DE SUSTENTABILIDAD MULTIEXPORTFOODS
< <http://www.multiexportfoods.com/sitio/index.php/es/responsabilidad-social>>
21. MEMORIA DE SUSTENTABILIDAD YADRÁN
<http://www.yadran.cl/nuestro_compromiso>

22. MISIÓN MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE
<<http://portal.mma.gob.cl/vision-y-mision/>>
23. OXXEAN
<http://www.oxxean.cl/?page_id=9>
24. REFERENCIA DEL GRI
<<https://www.globalreporting.org>>
25. ROBLEALTO
<<http://www.roblealto.cl/>>
26. SAAM
< http://www.saam.cl/saam/prontus_saam/2012-04-30/174013.html>
27. SALMONCHILE
<<http://www.salmonchile.cl>>
28. SERVICIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL
<<http://www.sea.gob.cl/contenido/quienes-somos>>
29. SOBRE LOS INDICADORES DEL GRI
<<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-MSS.pdf>>
30. SODEXO
< <http://cl.sodexo.com/clsp/default.asp>>

