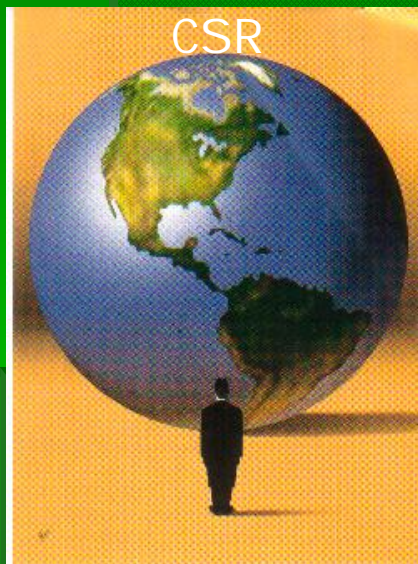


Business Institute of the Americas  
Hotel Intercontinental  
Panamá, R. de P.



# Responsabilidad Social Empresarial: Alineando Valor Social con Resultados de Negocios

Maximiliano E. Jiménez Arbeláez, Ph.D.  
MJ Consulting, Inc.

30 de agosto de 2012

# Agenda

- Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- Estrategia de RSE enfocada a los grupos de interés (“stakeholders”)
- El Cuadro de Mando Integral (“Balanced Scorecard”) y su apoyo a la implementación de la estrategia de RSE
- Conclusiones



# *¿Qué es RSE? ¿Cómo ha evolucionado el concepto?*

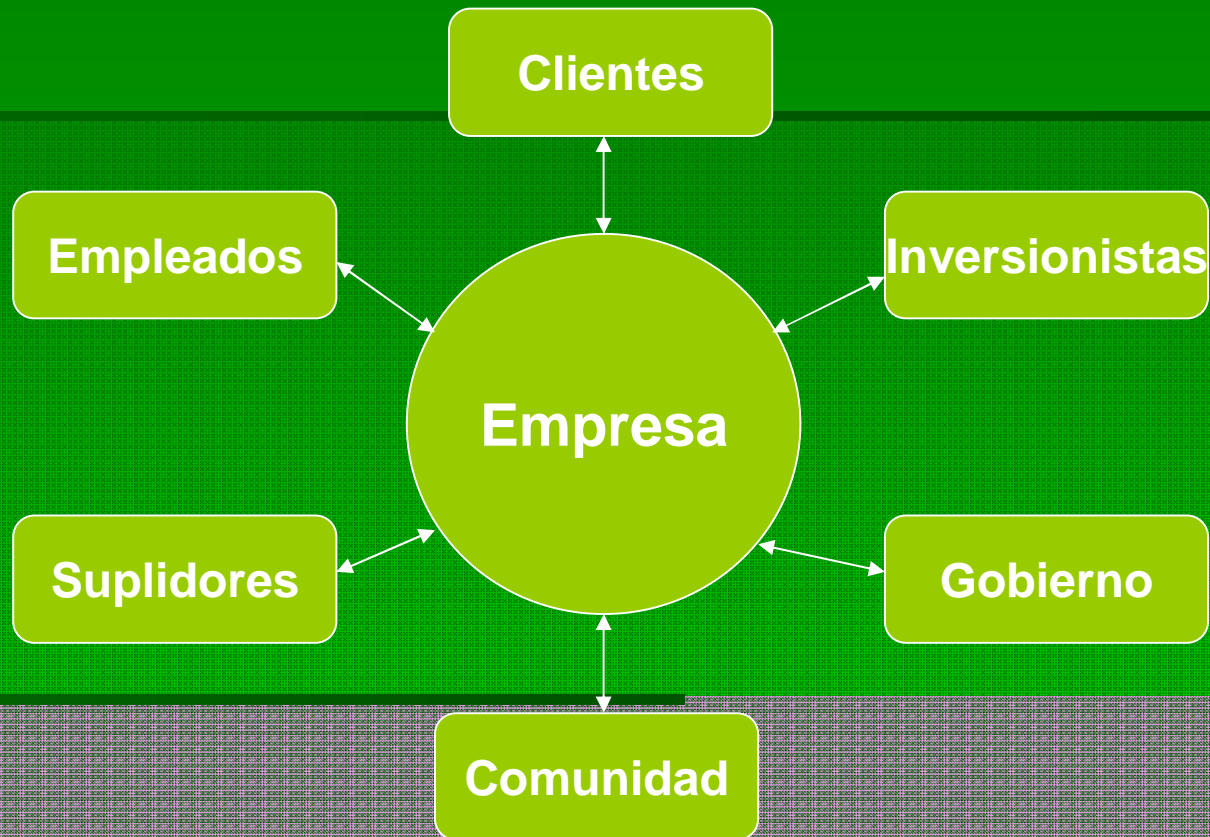
- *La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias* — M. Friedman, 1970
- *La consideración por parte de la empresa de temas más allá de los requisitos meramente económicos, técnicos y legales para lograr beneficios sociales y ambientales en adición a los beneficios económicos tradicionales* — K. Davis, 1973
- *Actividades voluntarias que realiza la empresa para beneficio de la sociedad.*

- *RSE es la inclusión deliberada del interés público en la toma de decisiones empresarial, honrando la triple última línea: Personas, Planeta, Ganancias (People, Planet, Profits)* Wikipedia
- Del concepto de costo de hacer negocios, a la filantropía, al concepto de sostenibilidad, a la creación simultánea de valor social, ambiental y financiero – la creación de valor compartido

# Estrategia enfocada en los Stakeholders

- *El enfoque sobre los stakeholders de la gestión estratégica considera el éxito a largo plazo de la empresa como una función de sus relaciones con sus stakeholders.*
- *Es por esta razón que muchas compañías implementan estrategias sociales diseñadas primordialmente para lograr beneficios sociales o mitigar problemas sociales de la comunidad, cuyas metas van más allá de la maximización de las ganancias a corto plazo.*
- *El objetivo de estas estrategias sociales es crear respuestas favorables a la empresa de parte de sus stakeholders.*

# Enfoque sobre los Stakeholders



*Cómo las estrategias sociales diseñadas para crear valor a los stakeholders pueden crear simultáneamente valor financiero para la empresa al capitalizar sobre las relaciones desarrolladas.*



# Tipos de RSE

- Ética en los negocios
- Cuidado del medio ambiente
- Inversión en la comunidad
- Prácticas comerciales y laborales justas
- Aportes caritativos
- Voluntariado

# Modelo de Influencia: Clientes

- **Actividades de RSE:** Filantropía, desarrollo de marca con temas ambientales, programas de apoyo comunitario
- **Impacto sobre los clientes:** Lealtad, imagen corporativa y reputación (satisfacción, confianza, compromiso, identificación)
- **Comportamientos deseadas:** Retención, aumento de las compras, voluntad para pagar precios “premium” y recomendación a grupos de referencia
- **Impacto sobre la empresa:** Mayores ingresos y aumento del valor en el mercado
- **Contingencias:** Sector industrial, calidad de los productos y servicios, percepción que la RSE aumenta los costos, percepción de autenticidad



# Modelo de Influencia: Empleados

- **Actividades de RSE:** Programas voluntarios, filantropía y otros programas de RSE, prácticas laborales
- **Impacto sobre los empleados:** Desarrollo personal y nuevas competencias, reclutamiento y retención, motivación y compromiso.
- **Impacto sobre la empresa:** Reducción en los costos de reclutamiento, menos rotación de personal, reducción de los costos de capacitación, más trabajo en equipo y colaboración.
- **Contingencias:** Sector industrial, edad de los empleados (generación Y), tamaño de la empresa, percepción de autenticidad.

# Modelo de Influencia: Inversionistas

- **Actividades de RSE:** Programas voluntarios, filantropía y otros programas y prácticas de RSE (métricas ambientales, sociales y de gobierno corporativo – ESG)
- **Impacto sobre los inversionistas:** Mejoras en la reputación, percepción del riesgo, filtro para las decisiones de cartera de inversiones.
- **Impacto sobre la empresa:** Reducción en el costo de capital, aumento del valor de las acciones.
- **Contingencias:** Percepción sobre la innovación de la empresa, percepción de autenticidad.

# Modelo de Influencia: Comunidad y Sociedad Civil

- **Actividades de RSE:** Programas voluntarios, filantropía y otros programas y prácticas de RSE
- **Impacto sobre la comunidad:** Mejoras en la reputación e integración de la empresa en el tejido social de la comunidad.
- **Impacto sobre la empresa:** Atracción del mejor talento humano, lealtad de la comunidad - aumento en los ingresos y reducción en los costos, licencia social.
- **Contingencias:** Percepción de autenticidad y percepción sobre la efectividad de los programas de RSE.

# Modelo de Influencia: Suplidores y Gobierno

- **Suplidores – cadena de suministros**
  - **Acciones:** Implementación de buenas prácticas ambientales, auditorías, diseño de embalajes.
  - **Contingencias:** Tamaño de la empresa
- **Gobierno**
  - **Acciones:** Dialogo sobre política pública y regulaciones, desarrollo institucional y promoción de la transparencia.
  - Licencia para operar

# El Cuadro de Mando Integral ("Balanced Scorecard") y su apoyo a la implementación de la estrategia de RSE

# La ejecución de la estrategia ha tomado gran interés en los negocios

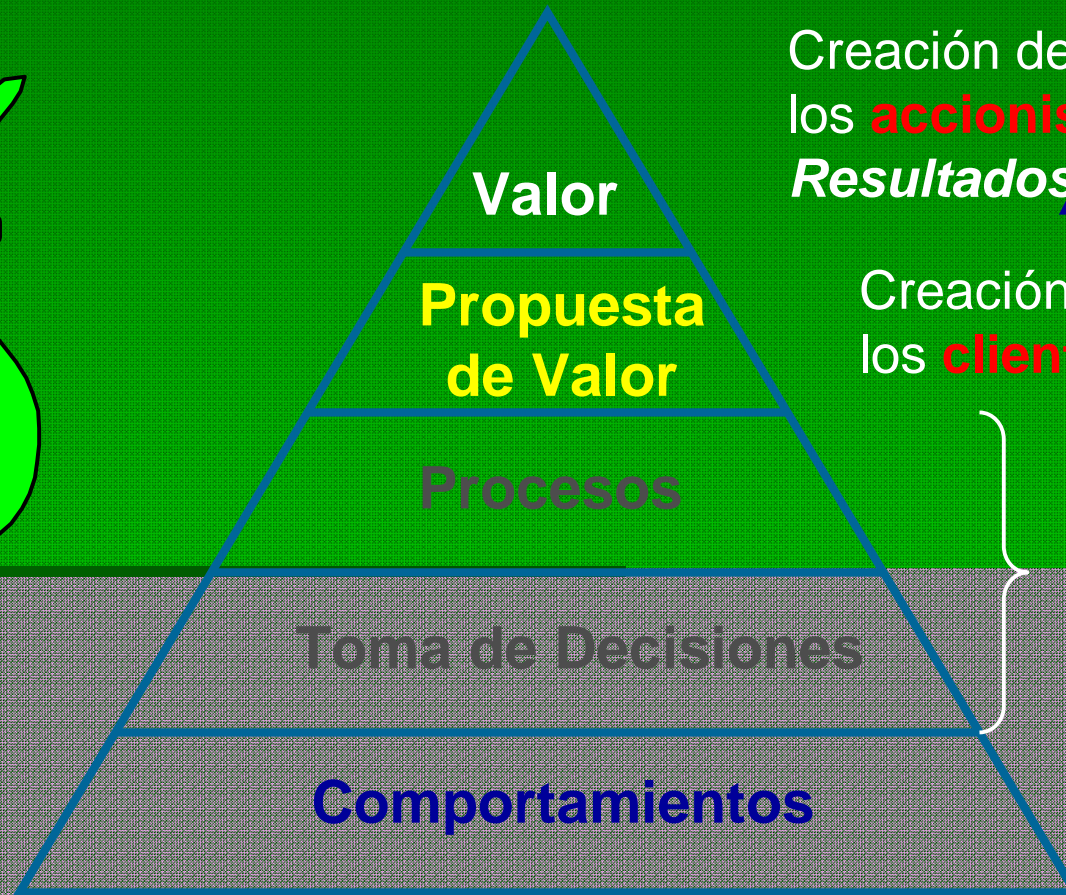
- American Management Association del 2006, sólo el 3% respondió que sus empresas eran muy exitosas en la ejecución de la estrategia, 62% calificó esta capacidad como mediocre o peor.
- Conference Board en 2007 y del Monitor Group en 2006 señalan que la prioridad número uno de los ejecutivos es la excelencia en la ejecución.
- Society for Human Resource Management (2008) indica que las prioridades 1 y 2 de los ejecutivos encuestados eran el desarrollo organizacional y la gestión estratégica.
- 9 de cada 10 organizaciones fracasan en la ejecución de la estrategia (Stephen Covey, 2006)



## 9 de cada 10 organizaciones fracasan en la ejecución de la estrategia (Covey)

- 37% tenían un entendimiento claro de la estrategia
- 20% sentían entusiasmo por las metas de su equipo y de la organización
- 15% se sentían totalmente empoderados para ejecutar aspectos claves de la estrategia
- 20% tenían una línea de visión clara entre su trabajo y las metas de la organización

# Los Fundamentos de la Creación de Valor y el CMI



Creación de valor para los **accionistas**: *Los Resultados Financieros*

Creación de valor para los **clientes**

Potenciación de la gente y la tecnología

Creación de valor para la **gente**

# Despliegue de la Estrategia: El Mapa Estratégico

## Perspectiva Financiera

Valor económico agregado, rentabilidad sobre la inversión, margen de utilidad, rotación de los activos, gestión del riesgo

## Perspectiva de los Clientes

Proposición de valor para los clientes objetivos

Precio

Calidad

Tiempo

Función

Servicio

Imagen

## Perspectiva de los Procesos

La cadena de valor

Gestión de Operaciones

Gestión de Clientes

Gestión de Innovación

Gestión Social y Ambiental

## Perspectiva de la Capacidad Organizacional

Capital Humano

Capital Tecnológico

Capital Organizacional

# El Cuadro de Mando Integral o Anotador Balanceado (*Balanced Scorecard*)

---

Es una **herramienta multidimensional para describir la estrategia y administrar su ejecución**. Esto se logra mediante la determinación y alineamiento de objetivos, indicadores de desempeño claves, metas e iniciativas en cuatro áreas estratégicas:

- ▮ Valor para los accionistas (perspectiva financiera)
- ▮ Valor para los clientes (perspectiva de los clientes)
- ▮ Cadena de entrega de valor (perspectiva de los procesos)
- ▮ Capacidad organizacional (perspectiva del desarrollo)

Estos objetivos, a su vez, sirven de marco para establecer objetivos e iniciativas en las diferentes unidades de la organización y los procesos claves, y de base para sistemas de administración del desempeño e incentivos.

# El CMI Traduce la Estrategia al Plano Operativo: Objetivos - Indicadores - Metas

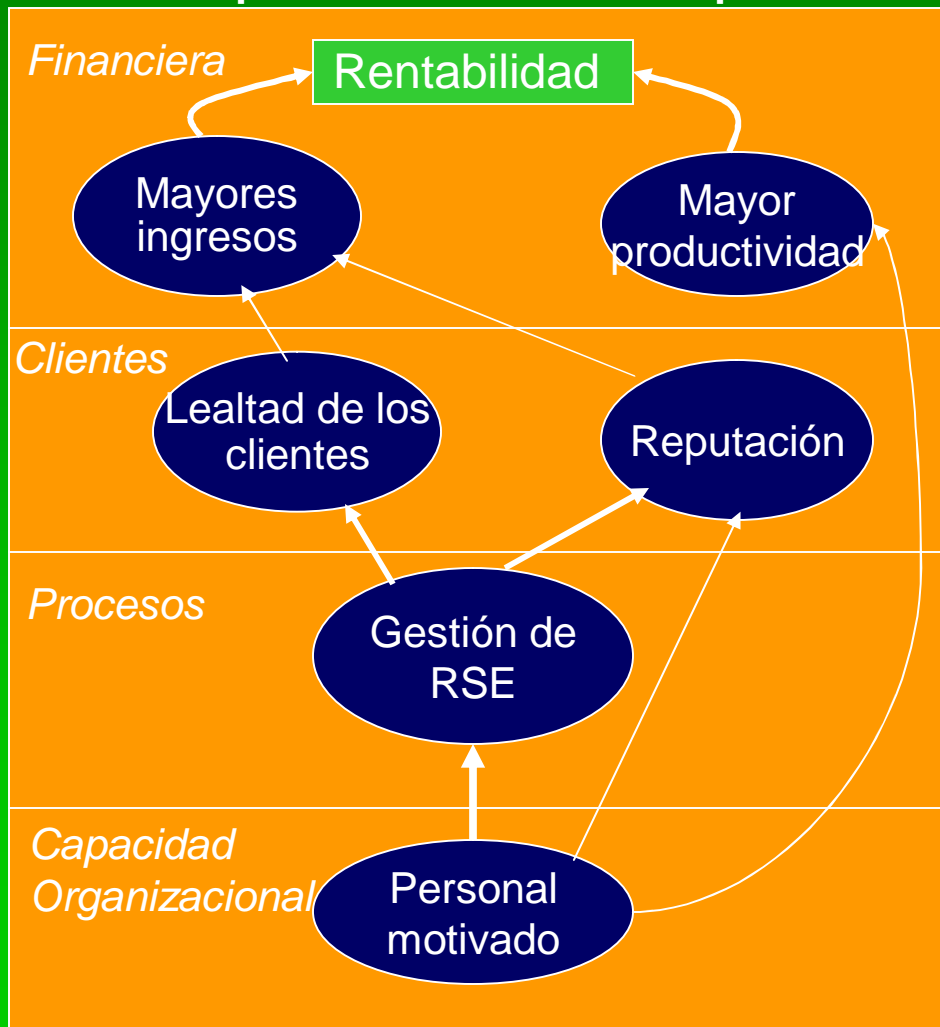


El Cuadro de Mando Integral convierte la estrategia en un sistema integral compuesto de cuatro perspectivas

- La medición da claridad a la estrategia.
- La medición es utilizada para comunicar, mejorar y aprender.
- La estrategia como una serie de relaciones de causa y efecto.

# Entendiendo y Gestionando la Estrategia

## Tema: Responsabilidad Social Empresarial



Objetivo	Indicador	Línea de Base	Meta	Iniciativa
Aumentar el no. de voluntarios	Porcentaje de voluntarios	20%	60%	Proyecto para la promoción del reciclaje en las escuelas



# Métricas de RSE

- Resultados: Actitudes hacia la RSE
- Ambiente: Emisiones directas e indirectas, consumo de energía e insumos naturales, certificaciones ISO 14001, manejo ambiental
- Comunidad: Número de empleados involucrados en proyectos de RSE, % de minorías en la fuerza laboral, no. de accidentes y días perdidos, gastos destinados a la comunidad.
- Gobierno corporativo: Códigos de conducta, número de independientes en las JDs, comité de auditoría, normas y prácticas laborales, comerciales y ambientales

# Conclusiones: La Creación de Valor Compartido – Alineación de objetivos de negocios con objetivos sociales



Empresa

Creación de valor económico

## Competencias:

1. Entendimiento más profundo de las necesidades sociales.
2. Entendimiento más profundo de las bases de la productividad y su vinculación a los componentes.
3. Habilidad para operar en contextos con fines y sin fines de lucro.

¿Preguntas?

¡Muchas Gracias!

Maximiliano E. Jiménez A.  
MJ Consulting, Inc.  
Obarrio, Ave. Samuel Lewis  
Torre ADR  
mj@mj-consulting.com  
www.mj-consulting.com