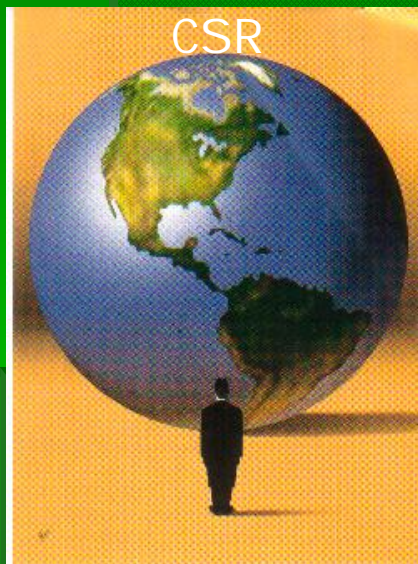


Business Institute of the Americas
Hotel Intercontinental
Panamá, R. de P.



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?

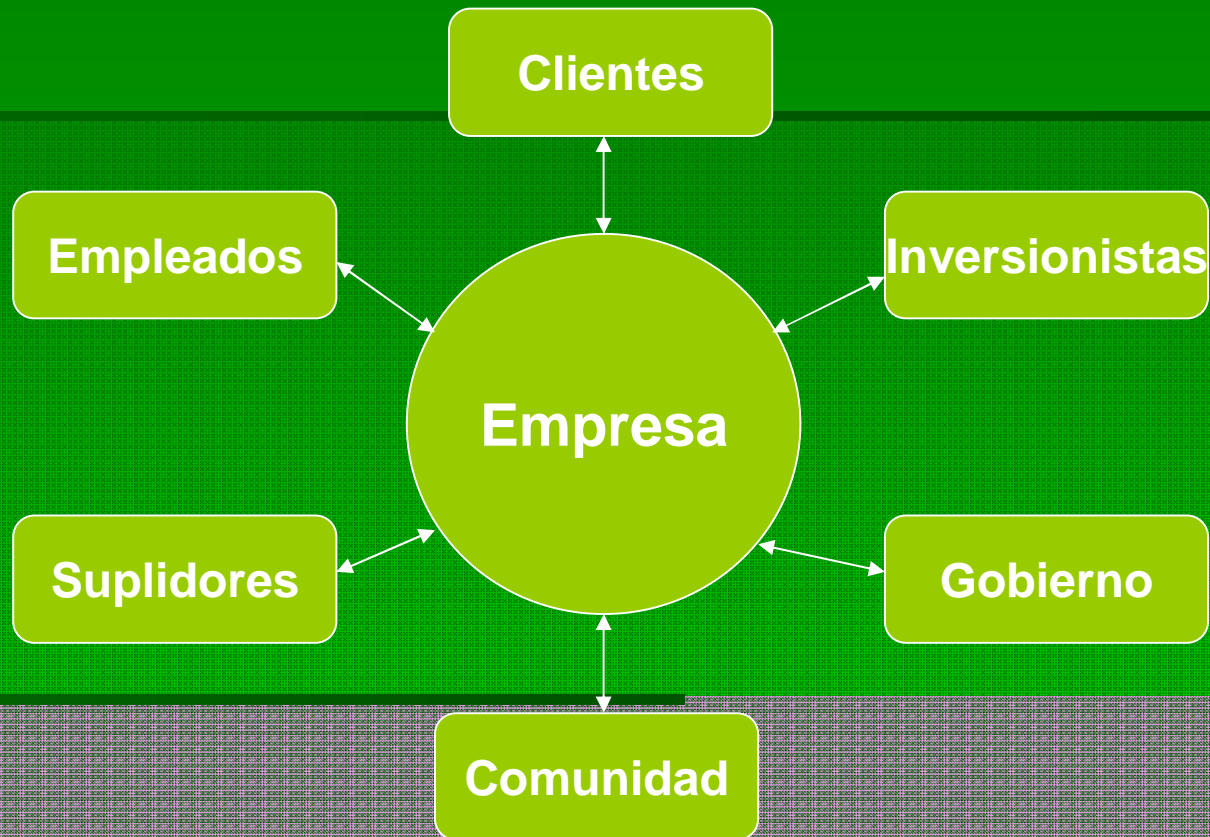
- *La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias* — M. Friedman, 1970
- *La consideración por parte de la empresa de temas más allá de los requisitos meramente económicos, técnicos y legales para lograr beneficios sociales y ambientales en adición a los beneficios económicos tradicionales*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

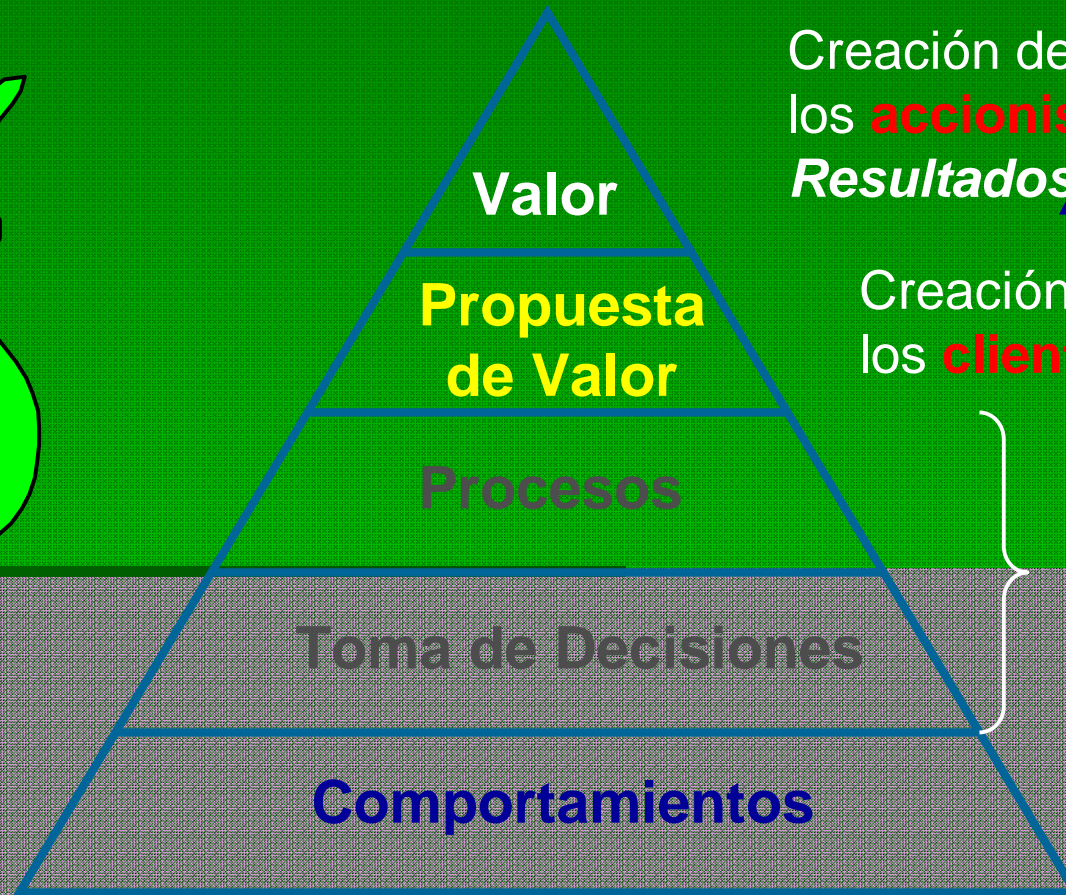
La ejecución de la estrategia ha tomado gran interés en los negocios

- 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

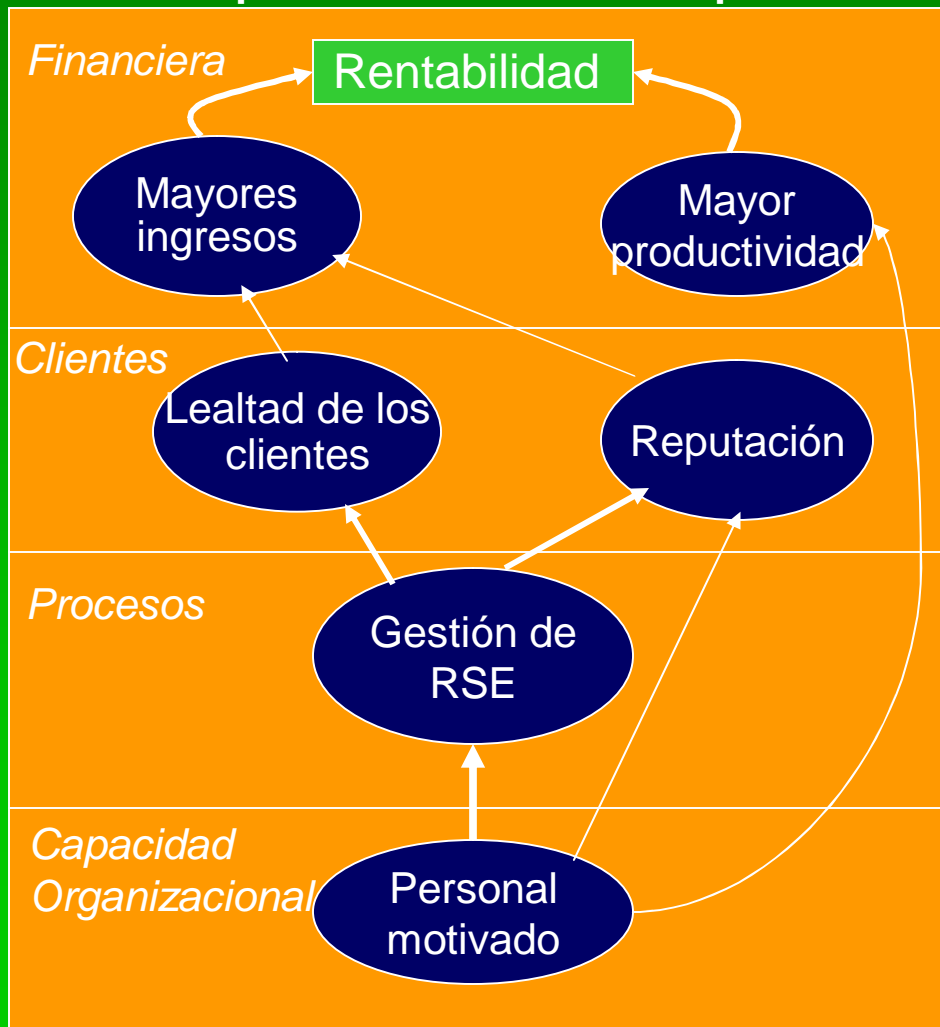


El Cuadro de Mando Integral convierte la estrategia en un sistema integral compuesto de cuatro perspectivas

- 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

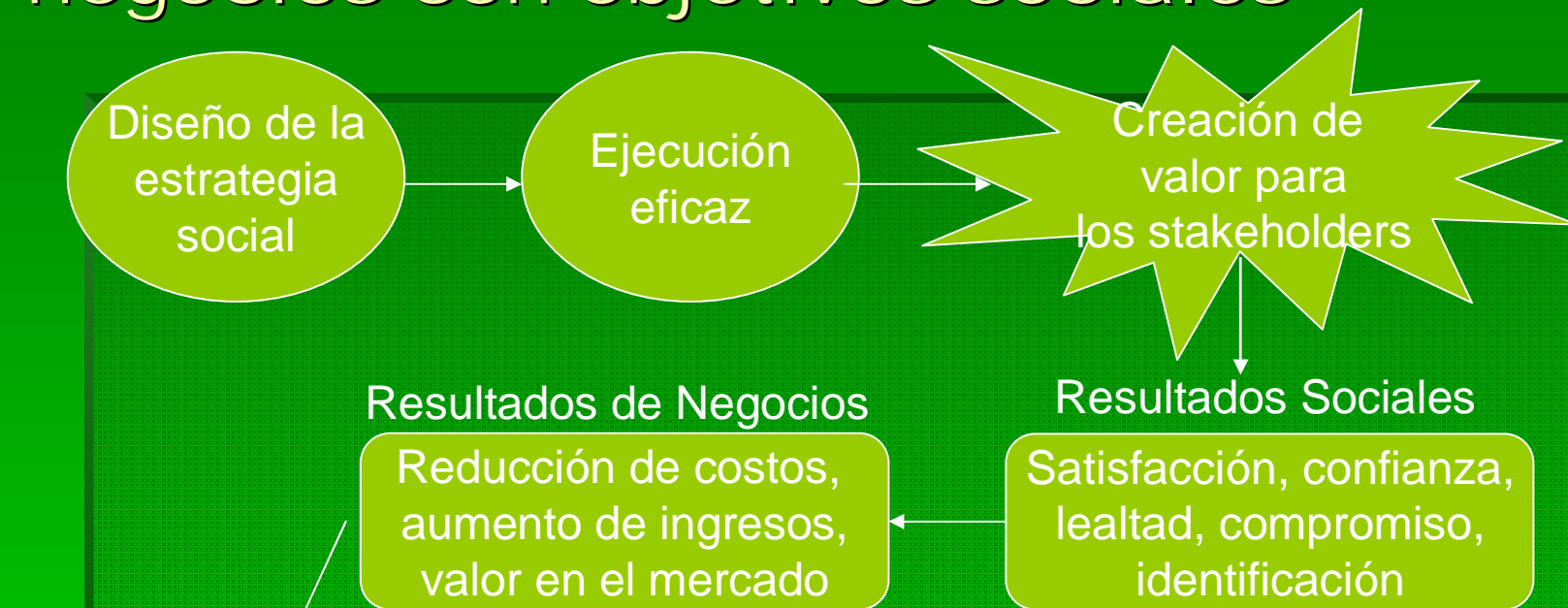


Objetivo	Indicador	Línea de Base	Meta	Iniciativa
Aumentar el no. de voluntarios	Porcentaje de voluntarios	20%	60%	Proyecto para la promoción del reciclaje en las escuelas

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