



Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH



Webconference

“Integración de la Responsabilidad Social Empresarial en la Estrategia Organizacional”

Andrea Shum
ashum@cegesti.org

Jueves 1º de febrero, 2007.

Inicio a las 03:00 pm hora de Centroamérica;
04:00 pm hora de Lima



- Fundación sin fines de lucro
- 16 años de experiencia
- Promoción de la competitividad del sector productivo de Centroamérica y del Caribe
- Más de 25 profesionales

**Sistemas de
gestión**

**Gestión
Ambiental**

**Desarrollo
Empresarial**

**Responsabilidad
Social
Corporativa**



El objetivo de esta conferencia es:



Mostrar el uso del Balanced ScoreCard como instrumento de integración de la RSE en la Estrategia Empresarial.



Definición de RSE

“Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que las empresas asumen para lograr un desarrollo sostenible”

Propuesta de CEGESTI



- Dimensión Social
- Dimensión Ambiental
- Dimensión Económica

Características de RSE

- El objetivo de la RSE es asegurar la continuidad a largo plazo de la empresa.
- El factor de la sostenibilidad está completamente integrado dentro de la estrategia y la gestión empresarial.
- Es un enfoque triple y equilibrado en aspectos económicos, ambientales y sociales de la empresa.
- Es una actitud proactiva y voluntaria hacia mejoras en estas áreas.
- Es un proceso continuo.

Características de RSE

- Se presta mucha atención a la interacción con los partes interesadas de la organización.



- Se reconoce una responsabilidad extendida por parte del productor, que involucra toda la cadena de los productos y/o servicios.
- Se da énfasis en la comunicación interna y externa de los resultados obtenidos.

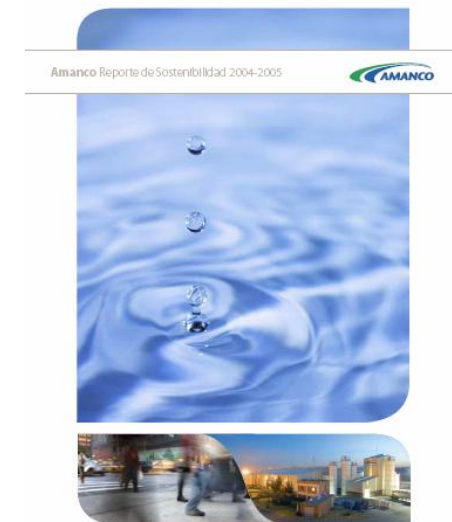
La RSE como enfoque estratégico



Construcción

Mensaje Roberto Salas,
Presidente y CEO

- " En Amanco somos más de 6000 personas que trabajamos diariamente por una visión y con una filosofía de gestión integrada que demanda de nosotros resultados en las dimensiones económica, social y ambiental.
- Eso, que parece ser una exigencia demasiado compleja y demandante, es en realidad nuestra mayor ventaja competitiva y nuestra principal fuente de motivación."



Fuente:

www.amanco.com



Agroindustria

- Vende productos exclusivamente orgánicos
- Aprovecha la energía solar
- Aplica principios de eficiencia energética
- Da tratamiento a su efluente
- Controla plagas por medios naturales
- Utiliza detergentes biodegradables
- Su programa de reciclaje incluye escuelas



BOSQUE ETERNO
DE LOS NIÑOS
CHILDREN
ETERNAL
EACH FOREST

Bioland contribuye con la Asociación Conservacionista de Monteverde (ACM) con €5 por cada paquete vendido, a su programa de REFORESTACIÓN, sembrando especies nativas en los alrededores del Bosque Eterno de los Niños.

ASOCIACION CONSERVACIONISTA DE
MONTEVERDE
CONSERVATION LEAGUE



Bioland siembra:
De las utilidades de la venta de este producto, **BIOLAND** destina cinco colones para la siembra de árboles autóctonos en el área metropolitana.

www.bio-land.org/siembra.html

Información del sitio web:

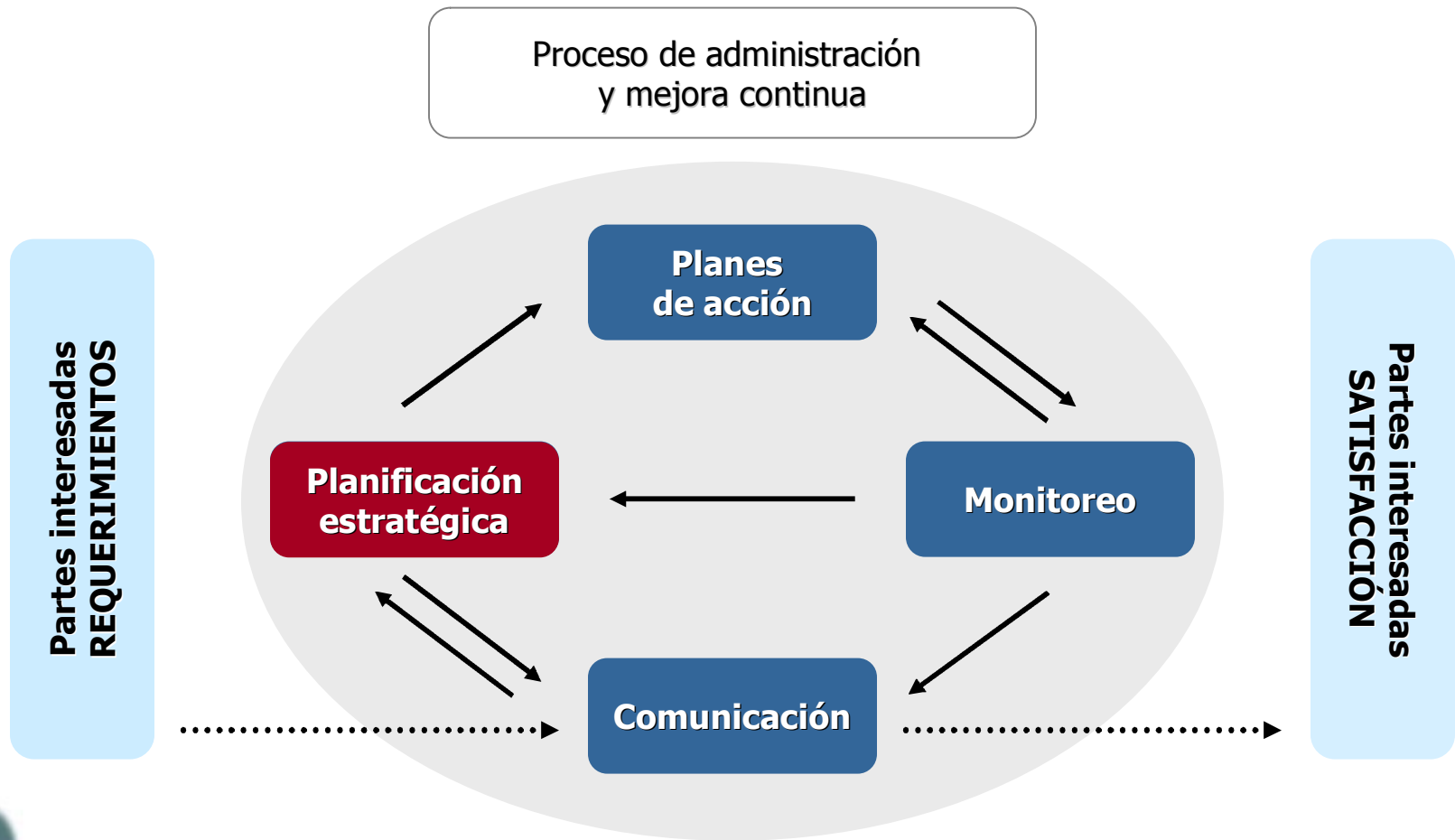
<http://www.bio-land.org/estandares.html>

Turístico

- Cuenta con un Programa de Turismo Responsable.
- Patrocina y promueve el arte comunitario mediante un museo y la venta de las obras.
- Inversión directa para lograr la Bandera Azul para Playa Punta Islita.
- Colabora con la protección de las tortugas que desovan en Playa Camaronal.



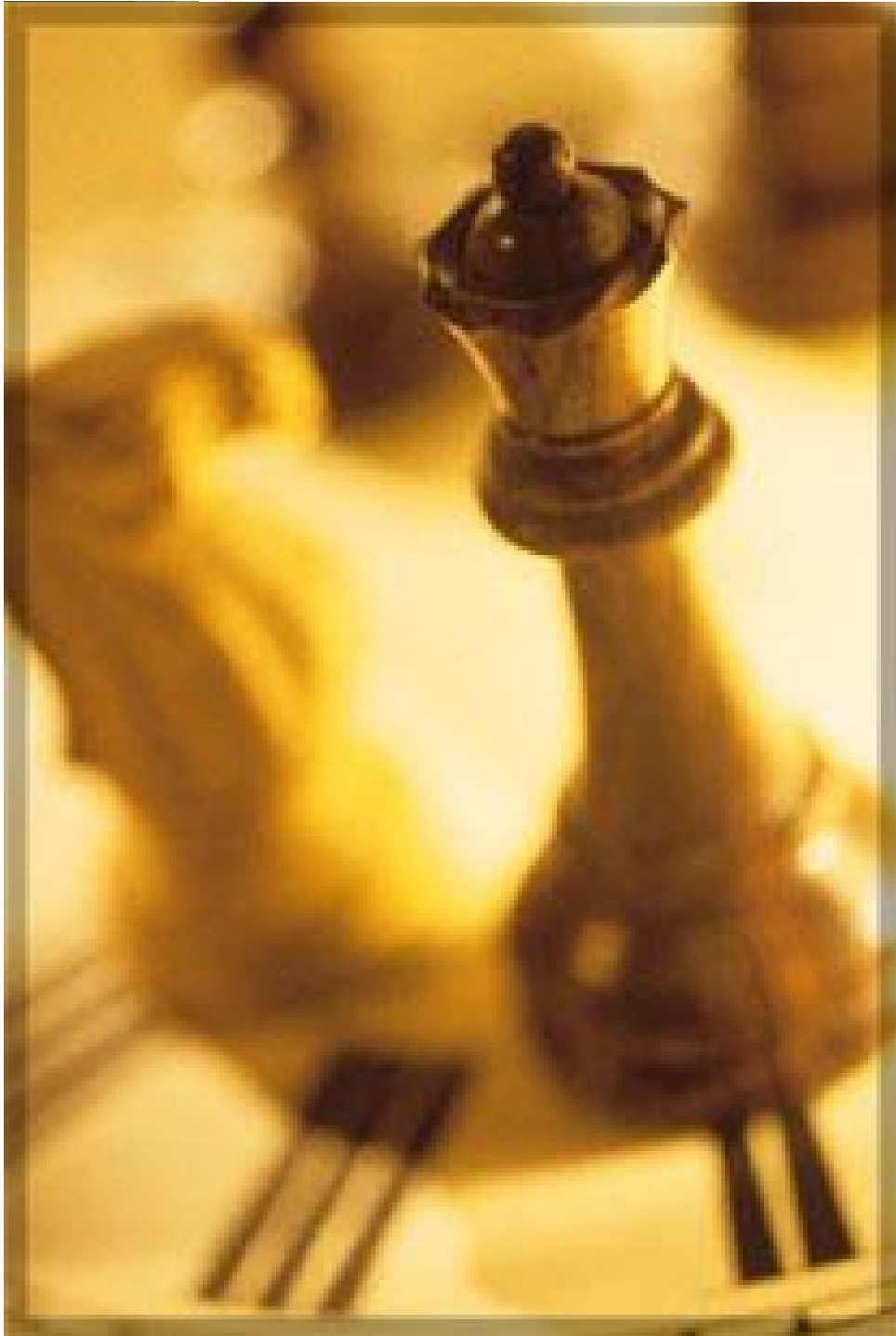
Modelo de Responsabilidad Social Empresarial



¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica puede ser definida como "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos".

David, Fred.



“El futuro pertenece a quienes toman las decisiones difíciles hoy.”

Eaton Corporation

Planificación Estratégica

Cuestionamientos básicos para la sostenibilidad de la empresa

- ¿Por qué existimos como empresa? ¿Cuál es nuestro valor agregado?
- ¿Cuáles son los desafíos (económicos, ambientales y sociales) para la empresa a mediano y largo plazo?
- ¿Dónde queremos estar dentro de un año, dos años, tres años y cinco años?
- ¿Qué tenemos que hacer y cuáles recursos necesitamos para un futuro sosteniblemente exitoso?

¿Por qué es importante?

La planificación estratégica:

- Permite abrir los ojos a nuevas oportunidades
- Brinda claridad entre los colaboradores sobre el camino de la empresa
- Permite visualizar la brecha entre la situación deseada y la situación actual

Plan estratégico

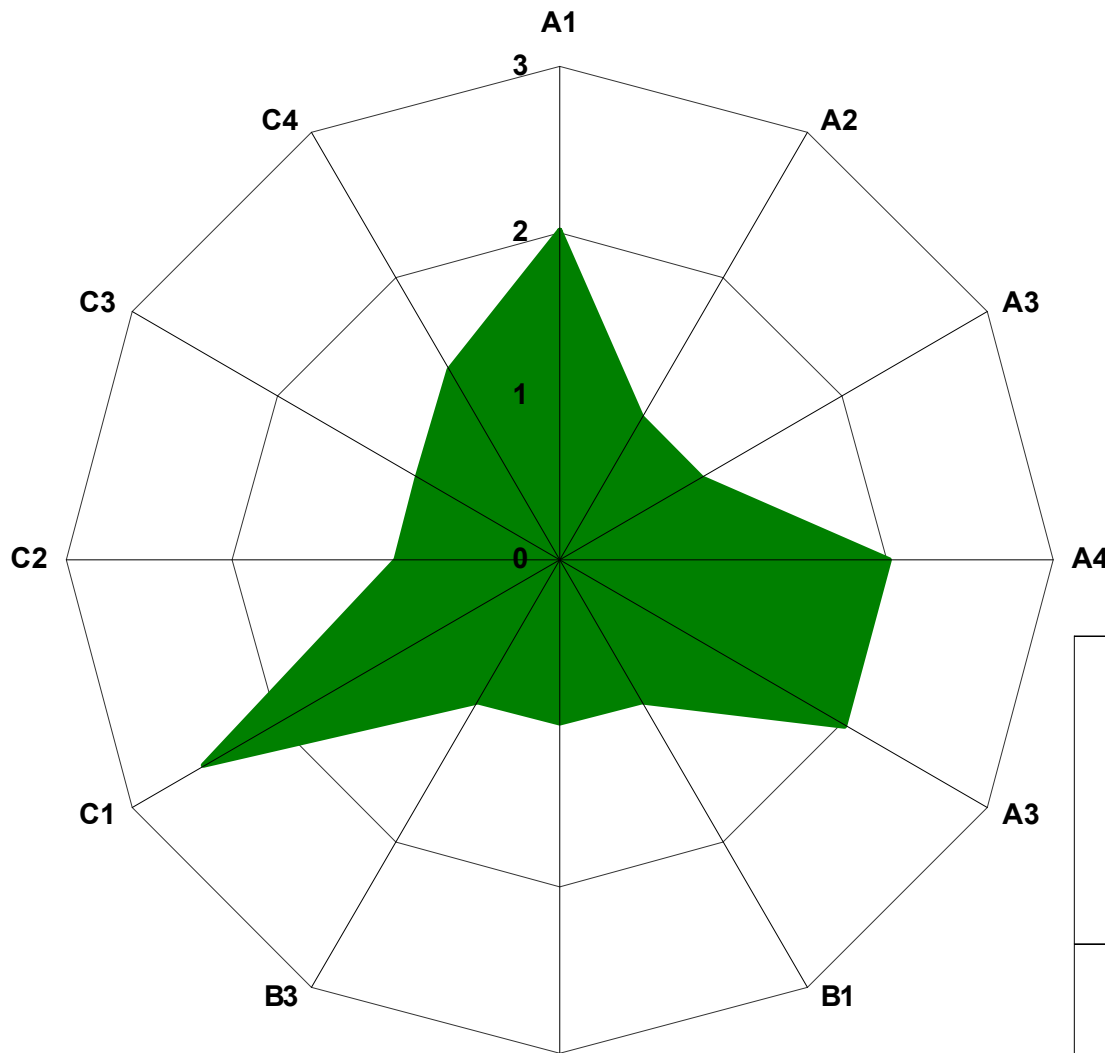
Pasos para su creación

1. Diagnóstico.
2. Definición de los requerimientos de las partes interesadas.
3. Definición del marco estratégico (misión, visión).
4. Balanced ScoreCard:
 - Objetivos estratégicos.
 - Indicadores y metas.
 - Planes de acción.

Modelo de Responsabilidad Social Empresarial



Autodiagnóstico de Sostenibilidad



- | |
|---|
| <p>A1 Satisfacción de los requerimientos de clientes y mercados</p> <p>A2 Relación económica con los empleados</p> <p>A3 Relación económica con proveedores</p> <p>A4 Satisfacción de los requerimientos de los inversionistas</p> <p>A5 Relación económica con la sociedad</p> |
| <p>B1 Organización de la gestión ambiental</p> <p>B2 Protección del medio ambiente a nivel de la producción</p> <p>B3 Desarrollo de productos tomando en cuenta el medio ambiente</p> |
| <p>C1 Empleo y mecanismos de evaluación</p> <p>C2 Protección de la salud y condiciones laborales</p> <p>C3 Capacitación, diversidad e incentivos</p> <p>C4 Transparencia y interacción</p> |

Algunas organizaciones latinoamericanas que promueven la RSE y cuentan con modelos RSE y herramientas de diagnóstico-evaluación



www.peru2021.org



www.unirse.org



www.cegesti.org



AED

www.aedcr.com

www.disostenible.org



www.iarse.org



www.centrase.org



FUNDAHRSE

www.fundahrse.org



www.coborse.org



www.integrarse.org.pa



www.fundemas.org



www.cemefi.org



www.accionrse.cl



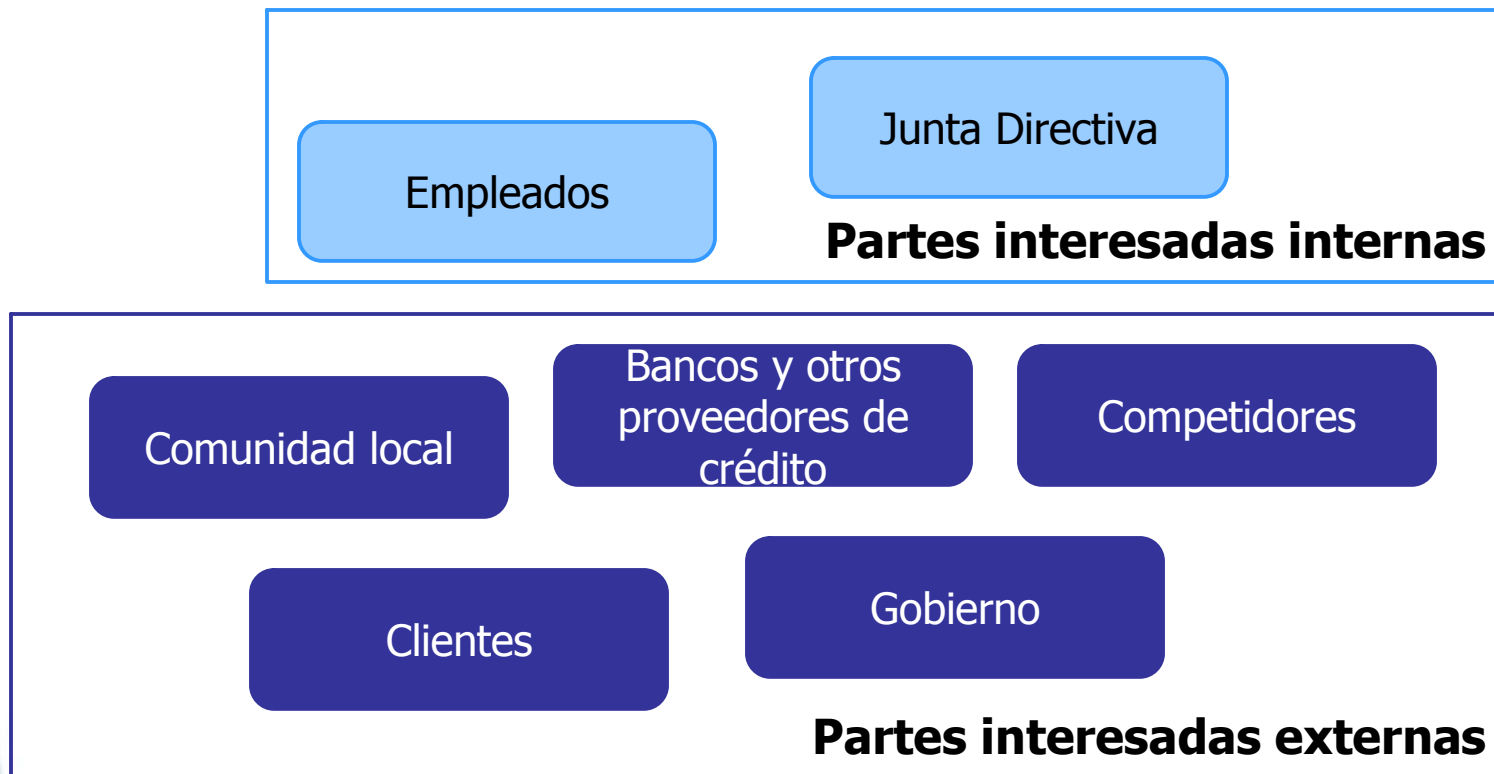
www.ethos.org.br

Modelo de Responsabilidad Social Empresarial



Definición de los requerimientos de las partes interesadas

Las partes interesadas son individuos y grupos que afectan y/o son afectados por su organización y sus actividades



Definición de los requerimientos de las partes interesadas

1. Identificación de las partes interesadas internas y externas principales.
2. Identificación de los asuntos en los que se interesa cada una de las partes interesadas principales.
3. Priorización de asuntos.

Definición de los requerimientos de las partes interesadas

Partes interesadas Externas	Asuntos en los que se interesan	Prioridad
Comunidad	Efluentes al río cercano	3
Planta de reciclaje	Calidad y cantidad de material para ser reciclado	2
Vecino	Ruido y contaminación de la fábrica	1
Vecino	Efluentes al río cercano	2
Distribuidores	Política de ventas, estrategia de mercadeo	3
Clientes	Calidad, precio, puntos de venta	3
Partes interesadas Internas	Asuntos en los que se interesan	Prioridad
Junta	Metas y objetivos alcanzados; preocupaciones acerca del pago de cuotas y reputación debido a los efluentes	3
Empleados	Estándares de seguridad, condiciones laborales, beneficios, competitividad de la compañía	1

Marco estratégico

MISIÓN

Señala el negocio de la empresa y sus principales competencias

Conductores

- ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los factores clave por los cuales esperamos ser reconocidos entre nuestros clientes y diferenciarnos de la competencia?
- ¿Qué ofrecemos a los diferentes grupos de interés?

MISIÓN

Ejemplo

“Producir y comercializar rentablemente productos y soluciones para la industria de la construcción, con énfasis en sistemas livianos operando en un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social”

Fuente: Reporte de sostenibilidad Amanco, 2001

Visión

- Indica qué es lo que la empresa aspira ser en el futuro.
- “Visión es el resultado de nuestros sueños en acción, la imagen convincente que precede al éxito”. [Joel Barker, El poder de una visión.](#)

Visión

- “Es mejor pecar de grandioso que quedarse corto”.
- “Hay que pensar el futuro porque es ahí donde pasaremos el resto de nuestra vida”.

Joel Barker, El poder de una visión.

Visión

- Una buena visión:
 - Es realista y viable; simple y clara
 - Provee un reto a toda la organización
 - Refleja las metas y aspiraciones de los líderes
 - Provee un plazo prudente para el compromiso organizacional

Visión

Ejemplo

“Queremos ser reconocidos como un grupo empresarial líder en Latinoamérica conformado por empresas que crean valor económico, operando dentro de un marco de ética, de ecoeficiencia y de responsabilidad social, de manera que podamos contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente”

Fuente: Reporte de sostenibilidad Amanco, 2001



Preguntas o comentarios

Favor utilizar el *chat* que se encuentra a la izquierda de su pantalla

Balanced ScoreCard (BSC)

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuentes:

- Documentación de Robert Kaplan y David Norton. (Ver bibliografía al final).
- Documentación y experiencias de CEGESTI.
- Otras fuentes citadas.



Balanced ScoreCard



“Herramienta para aterrizar la estrategia”

No basta con crear valor para los dueños / accionistas. La creación de valor debe ser sostenible.

David Norton. BSC report. Harvard Business School Publishing.

Cuestionamientos con respecto a la estrategia

- ¿Todos tenemos claridad sobre la estrategia de la empresa?
- ¿Estamos logrando nuestros objetivos?
- ¿Cómo medimos el éxito de nuestra estrategia?

9 de cada 10 estrategias nunca llegan a implementarse

- El personal no entiende cuál es la estrategia.
- Los objetivos individuales de quienes la tienen que aplicar no están alineados.
- No se vincula la estrategia con el quehacer diario de la empresa.
- No se cuenta con los indicadores apropiados.
- Las iniciativas no contribuyen a su logro.
- No se desarrollan las competencias del personal responsable de la ejecución.

Balanced ScoreCard

Los orígenes

- Inicios de los 90's.
- Surge como un nuevo enfoque para medir el desempeño empresarial.
- Se basa en la idea de que el uso eficiente del capital invertido no es el factor único de ventaja competitiva sino que existen otros factores clave como el capital intelectual, la creación de conocimiento y la orientación al cliente.

Balanced ScoreCard

El valor de los activos intangibles

Era industrial

- El éxito se basaba en economías de escala y la aplicación de la tecnología.
- Herramientas de control financiero.
- Lo importante era la utilización productiva y eficiente del capital físico y financiero.

Era de la información

- El éxito se basa en la habilidad de una empresa para movilizar y explorar sus activos intangibles.

Balanced ScoreCard

Definición

- Es un modelo que traduce la estrategia y la visión en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y vinculados con planes de acción.
- No es una herramienta para formular estrategias. Más bien, el BSC sirve para describir y traducir consistentemente la estrategia existente y así lograr su implementación.

Balanced ScoreCard

Definición

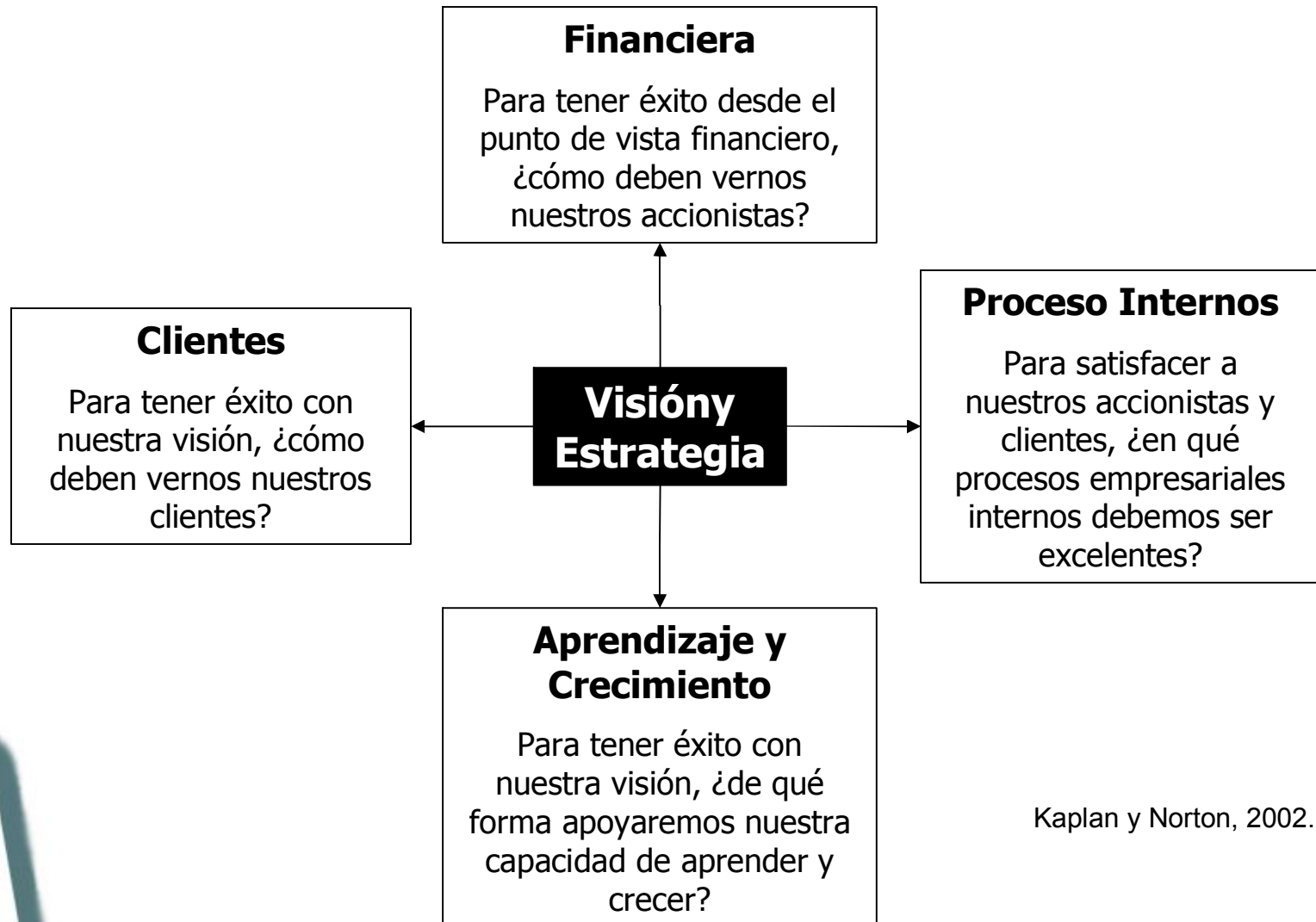
COMBINACIÓN

Indicadores financieros
de la actuación
PASADA

Inductores
de la actuación
FUTURA

Balanced ScoreCard

Los objetivos se establecen con base en las 4 perspectivas básicas:



Kaplan y Norton, 2002.

Ejemplo

Perspectivas definidas por Amanco:

- Financiera
- Clientes
- Procesos y tecnología
- Gestión social y ambiental
- Recursos humanos



Balanced ScoreCard

Beneficios



- El BSC **clarifica, simplifica y operacionaliza** la visión de la empresa.
- Especifica cuál es el **proceso de creación de valor** de la empresa.
- Ayuda a los gerentes a **focalizar sus esfuerzos.**
- Permite a los empleados **entender mejor su propio rol** en el plan estratégico.
- Incrementa la **comunicación** entre unidades y departamentos.

Construcción del mapa estratégico

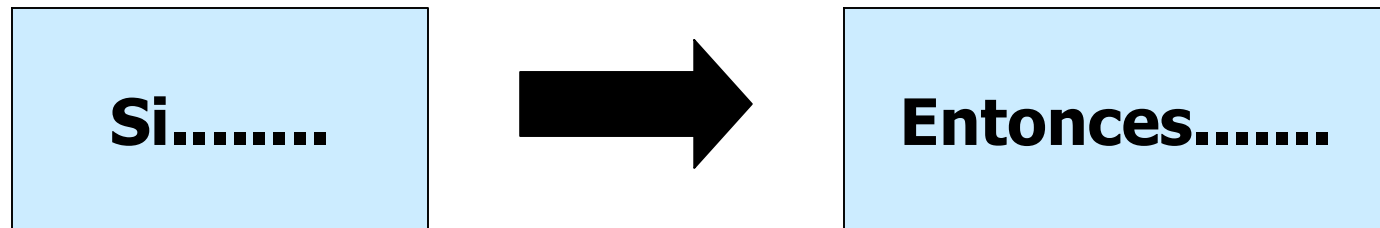


Mapa estratégico

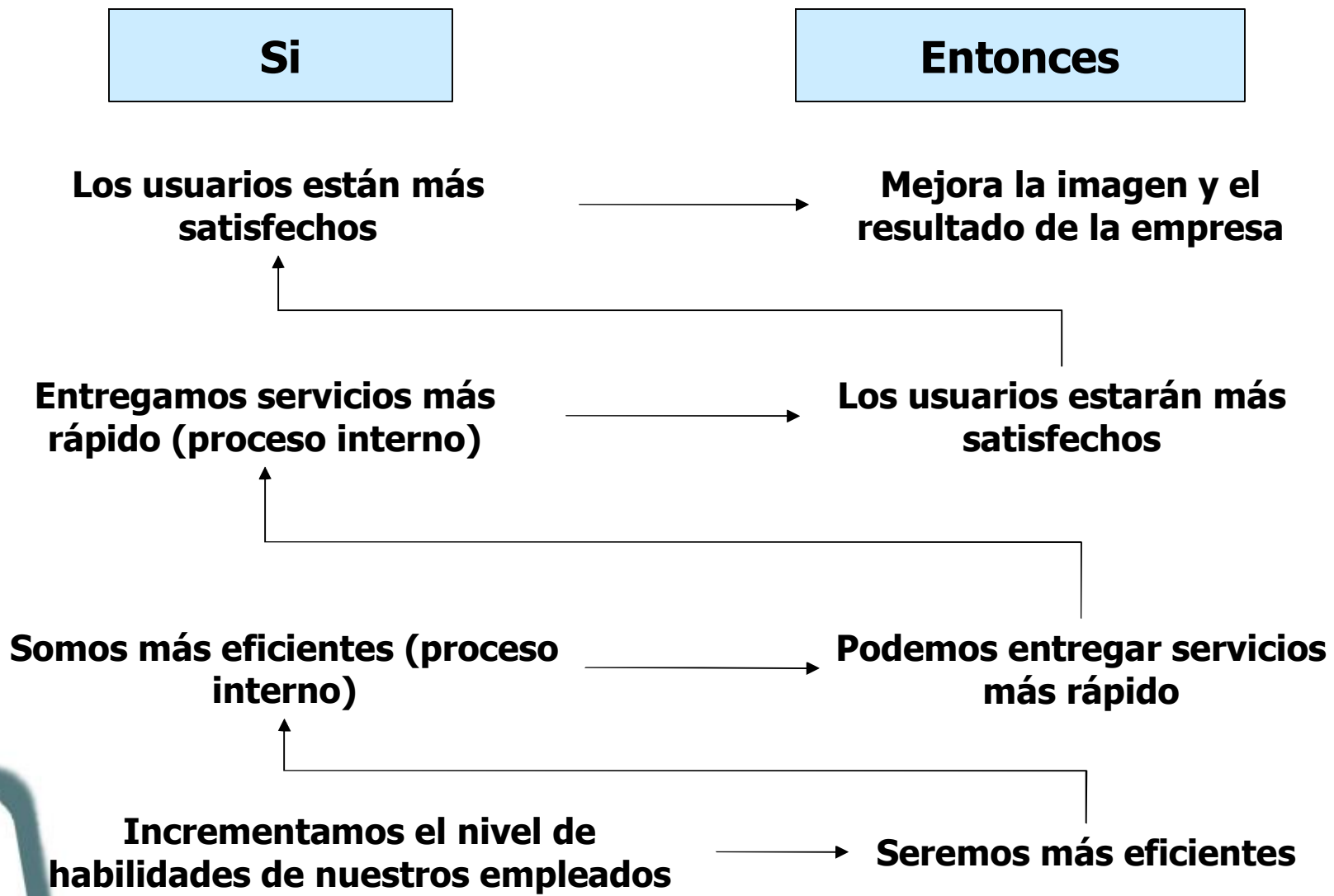
- Es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales
- Constituye el aporte conceptual más importante del BSC
- Permite comprender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización
- Ayuda a priorizar los objetivos estratégicos para evitar tener demasiados
- Propicia una experiencia de trabajo en equipo al construirlos

Relación causa-efecto

Toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado



Relación causa-efecto



Fuente: Adaptado de Curso de BSC. Mayo, 2004. Grupo KAIZEN.

Resultado Económico

Resultado Ambiental

Resultado Social

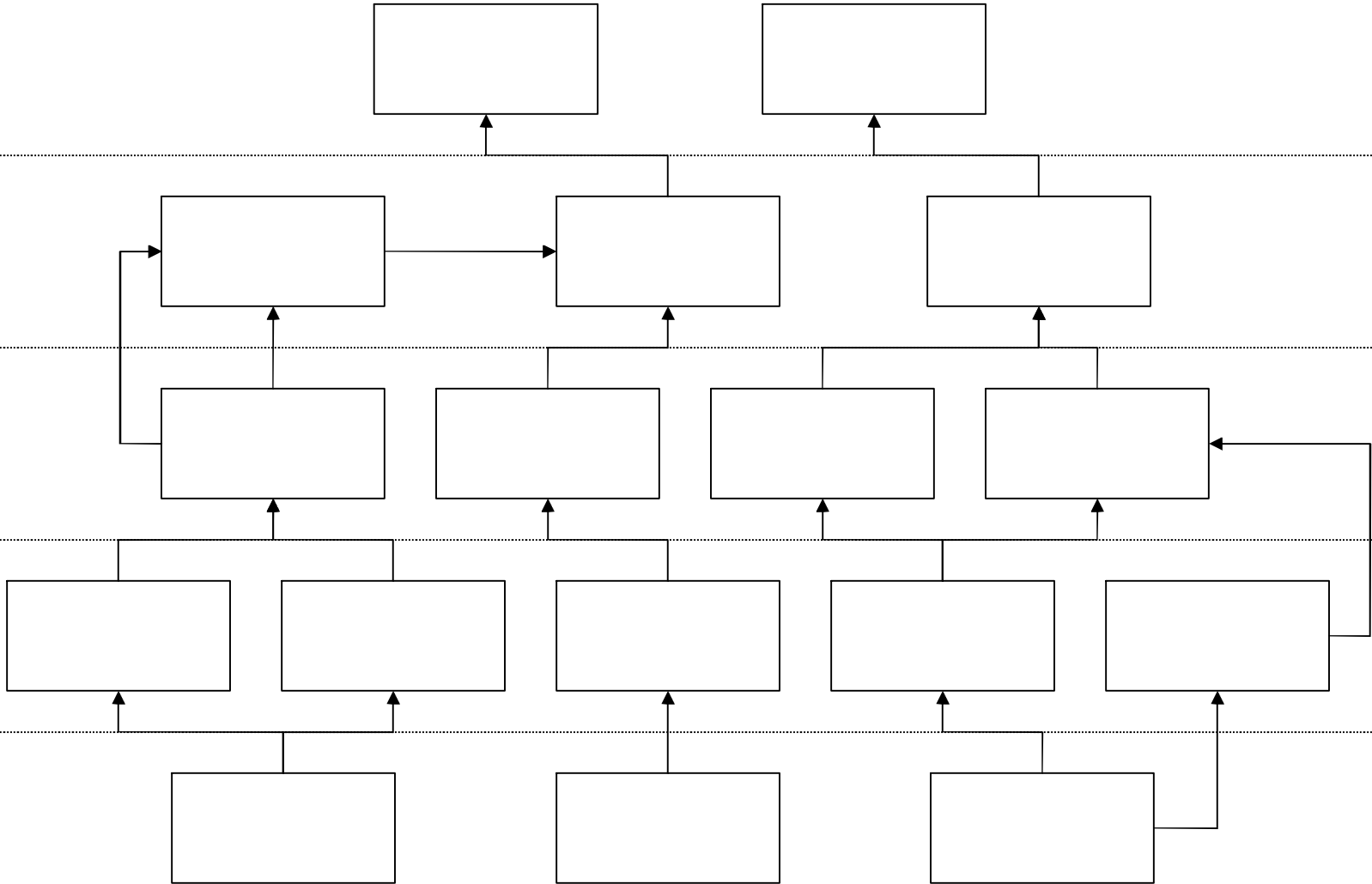
?????

Finanzas

Cliente

Procesos Internos

Aprendizaje y Crecimiento



Guía para construir el mapa estratégico disponible en:

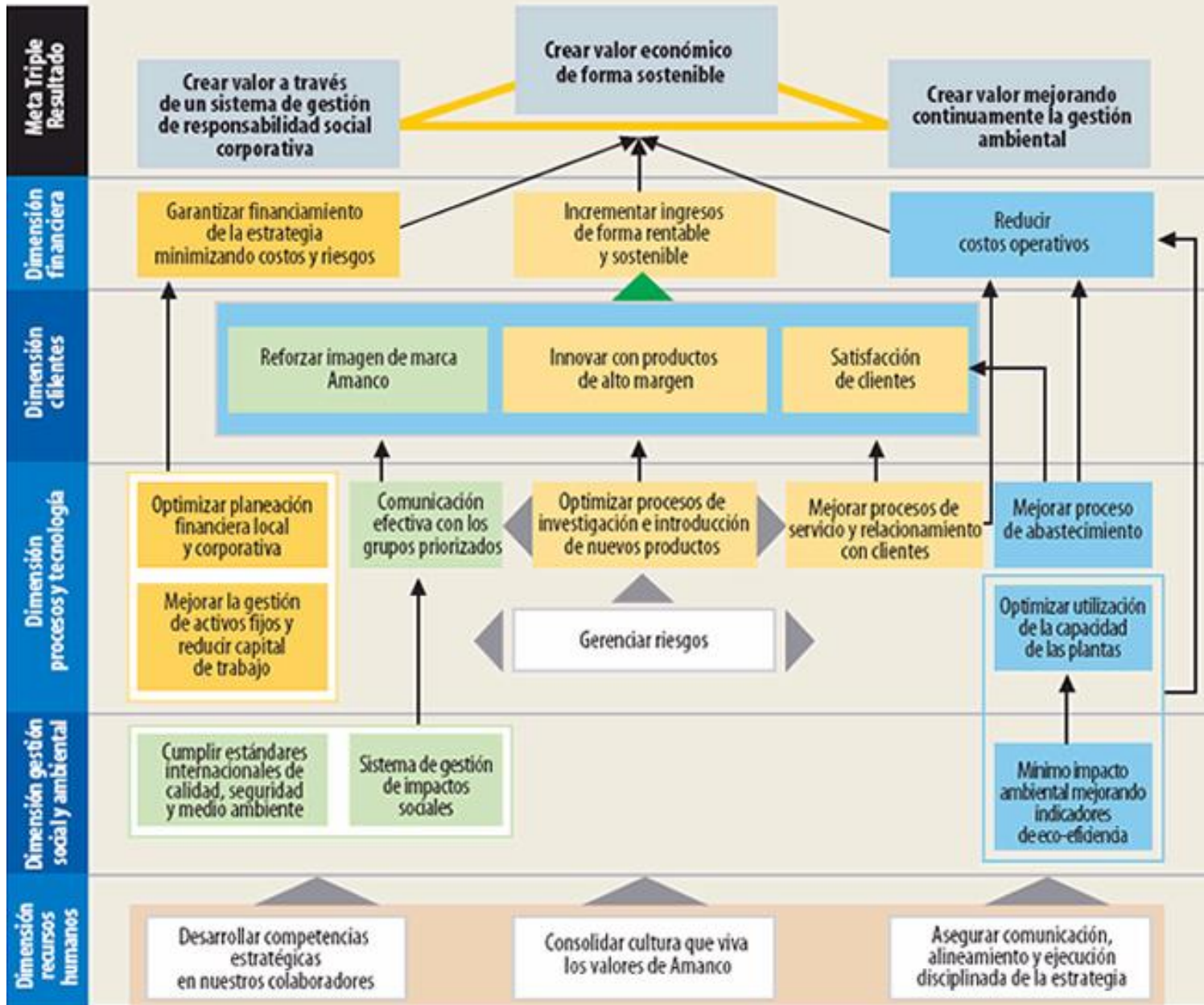
www.disostenible.org

Ejemplo

Mapa estratégico de Amanco



- Económico
- Social
- Ambiental



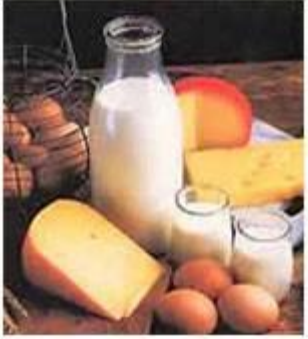
Fuente:

www.amanco.com

Definición de objetivos por perspectiva

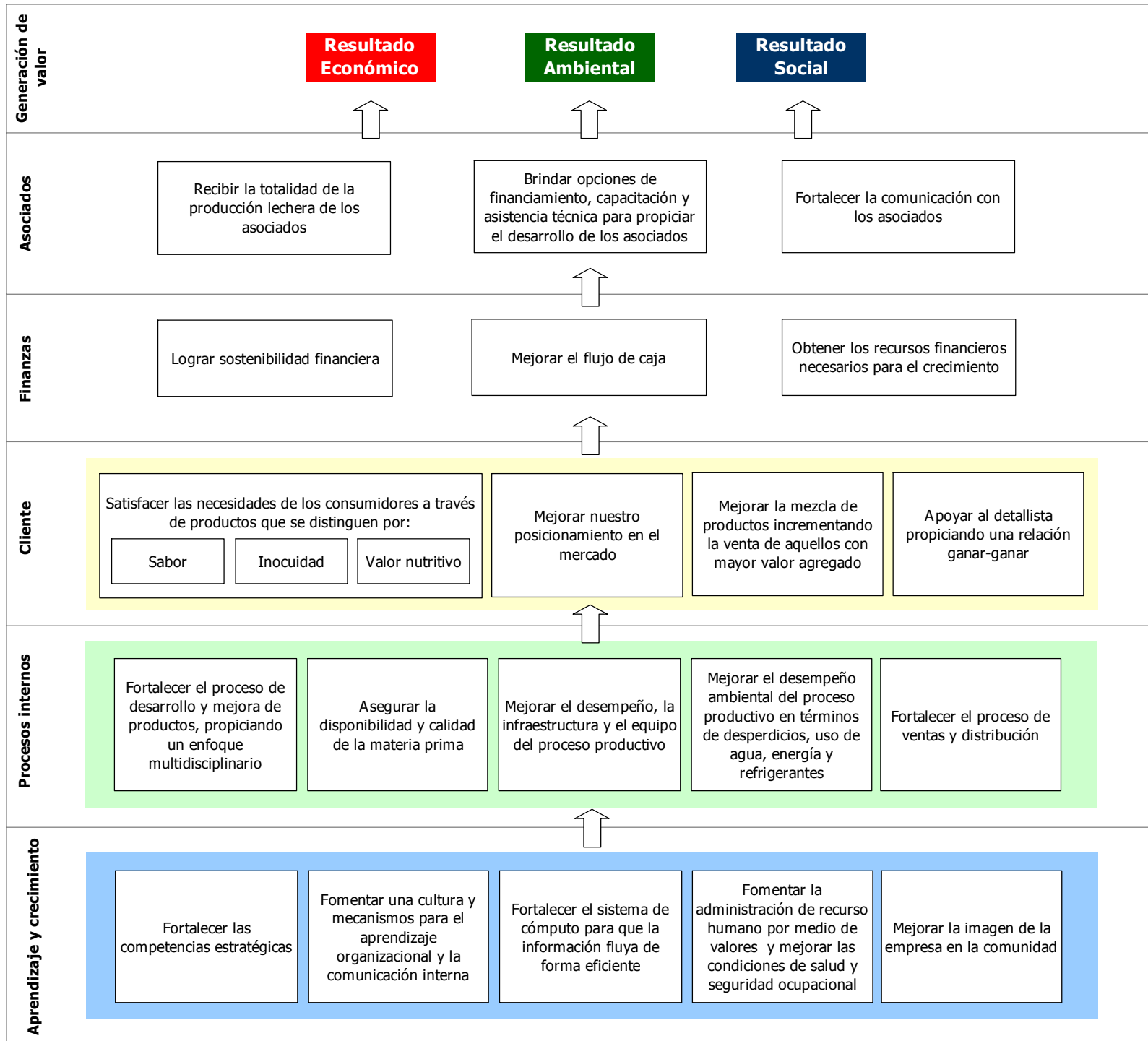
Objetivos

- Son declaraciones precisas que indican qué se quiere alcanzar y cuándo se quiere alcanzar.
- Deben ser medibles.



Caso de ejemplo

- Empresa en crecimiento dedicada a la producción de derivados lácteos.
- Mercado meta:
 - Detallistas de las áreas rurales del país.
 - Consumidores.
- Visión:
 - “Ser una empresa sólida que logre la satisfacción de sus consumidores con productos que se distinguen por su sabor, inocuidad y valor nutritivo, a la vez que promovemos la protección del medio ambiente, la mejora continua y el desarrollo de colaboradores y la comunidad.”



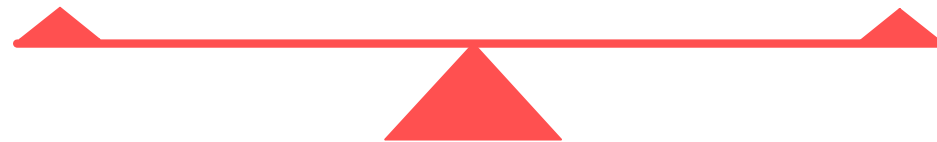
Finanzas

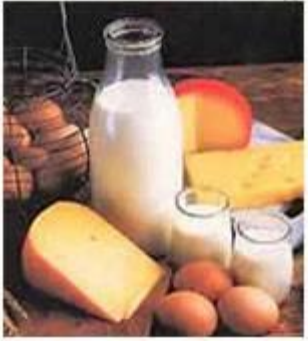
Temas estratégicos de la perspectiva

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos / mejora de la productividad
- Utilización de los activos
 - Mejor manejo del capital de trabajo
 - Mejor uso de capacidad
 - Eficiencia en uso de recursos
 - Venta de activos con rendimientos inadecuados
- Gestión del riesgo

Rentabilidad

Riesgo





Finanzas

Objetivos del caso de ejemplo

Lograr sostenibilidad
financiera

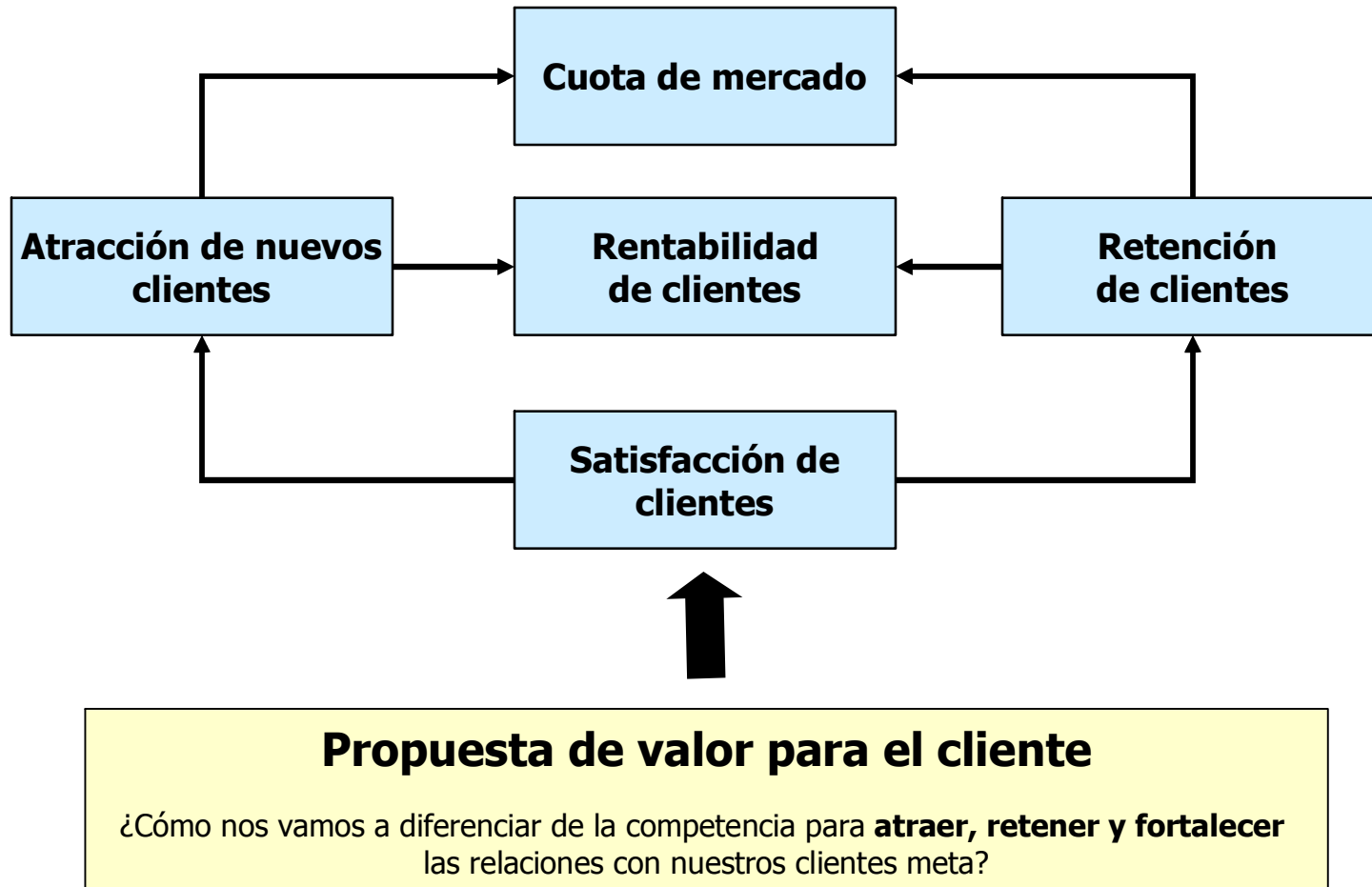
Mejorar el flujo de
caja

Obtener los recursos
financieros
necesarios para el
crecimiento

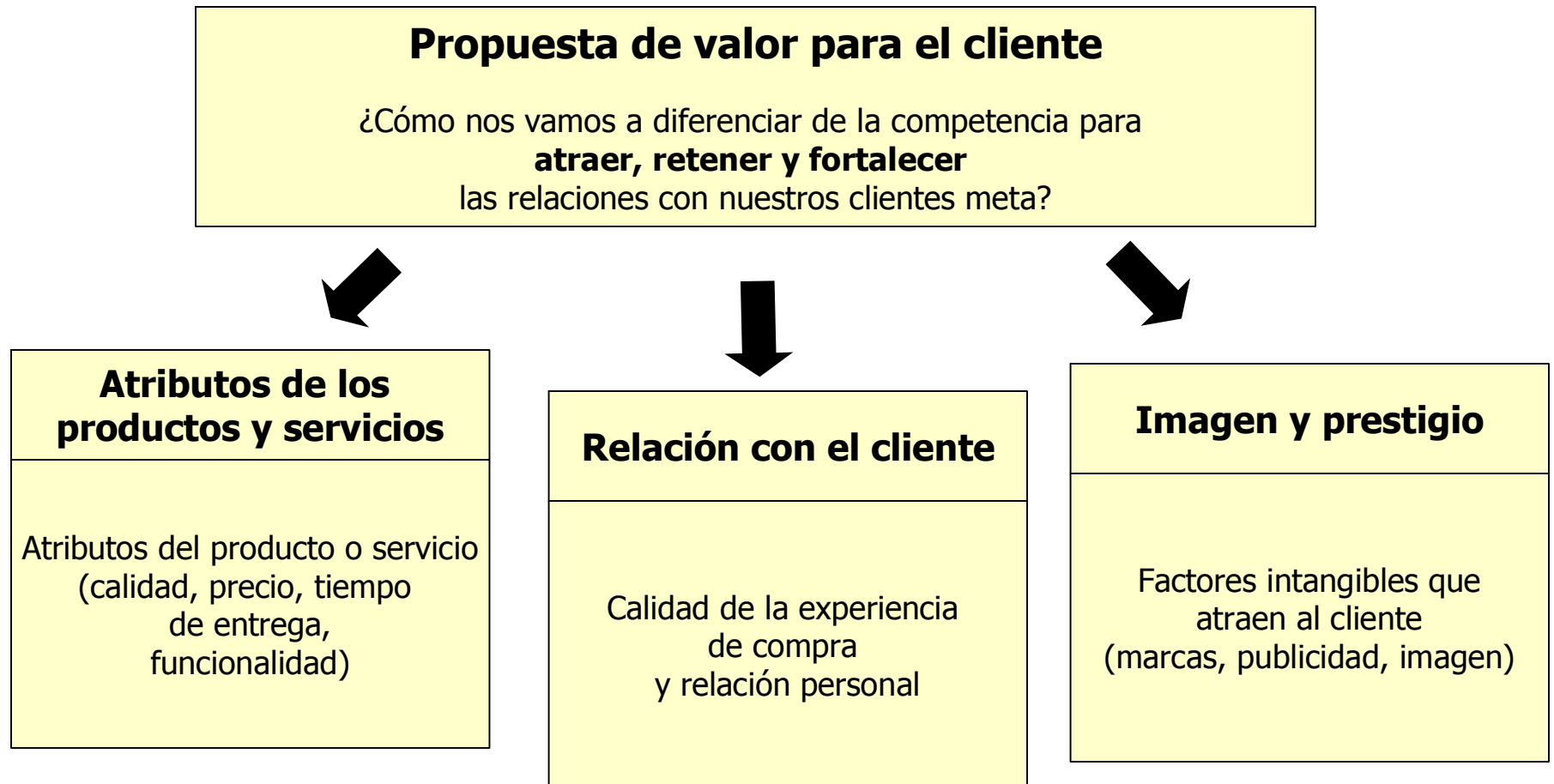
Cliente

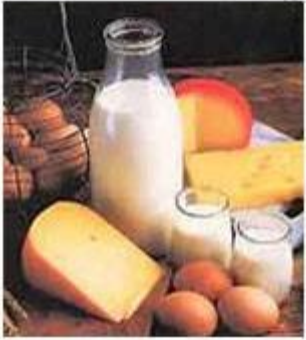
- ¿Cuáles son los segmentos de clientes y mercado que queremos atender?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor para cada uno de esos segmentos?

Cliente



Cliente





Cliente

Objetivos del caso de ejemplo

Satisfacer las necesidades de los consumidores a través de productos que se distinguen por:

Sabor

Inocuidad

Valor nutritivo

Mejorar nuestro posicionamiento en el mercado

Mejorar la mezcla de productos incrementando la venta de aquellos con mayor valor agregado

Apoyar al detallista propiciando una relación ganar-ganar

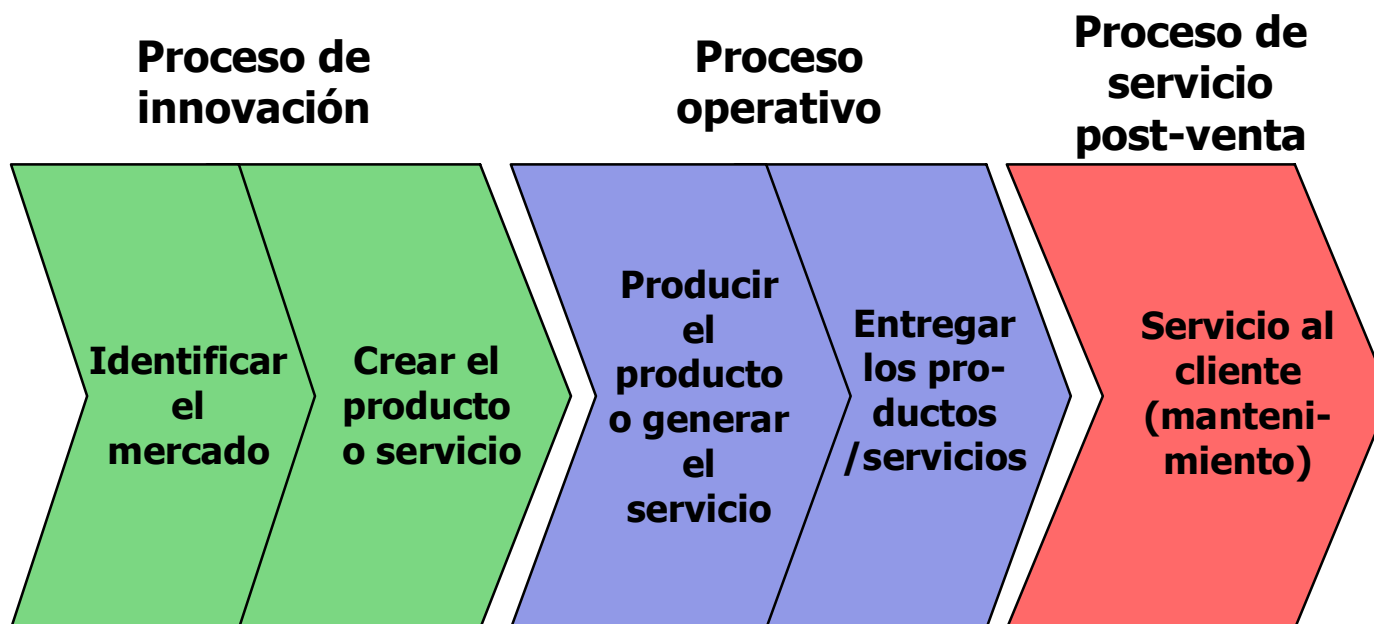
Procesos internos

- ¿Cuáles son los procesos con mayor impacto en la satisfacción del cliente y accionistas?
- ¿Cómo deben ser estos procesos?
- ¿Cuáles son nuestras prioridades de mejora con respecto al impacto ambiental de nuestro proceso productivo?

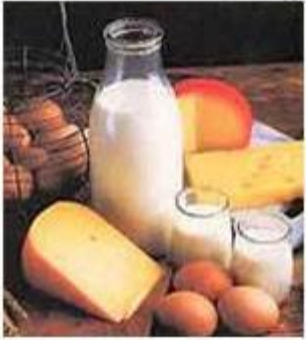
Procesos internos

Cadena de valor

Identificación de las necesidades del cliente



Satisfacción de las necesidades del cliente



Procesos internos

Objetivos del caso de ejemplo

Fortalecer el proceso de desarrollo y mejora de productos, propiciando un enfoque multidisciplinario

Asegurar la disponibilidad y calidad de la materia prima

Mejorar el desempeño del proceso productivo (ambiental, calidad, eficiencia y productividad)

Fortalecer el proceso de ventas y distribución

Aprendizaje y crecimiento



Capital Humano

- Atracción y retención del talento.
- Habilidades y competencias estratégicas.
- Condiciones laborales y bienestar de los empleados



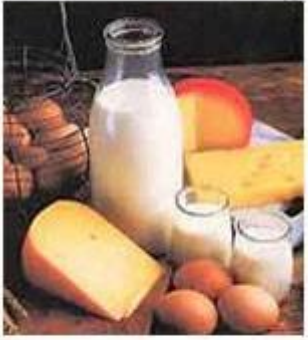
Capital de Información

- Sistemas de información.
- Infraestructura tecnológica.
- Aplicaciones informáticas para mejorar los procesos.



Capital Organizacional

- Cultura y estructura organizacional.
- Gestión del conocimiento.
- Contribución a la comunidad-sociedad.



Aprendizaje y crecimiento

Objetivos del caso de ejemplo

Fortalecer las competencias estratégicas

Fomentar una cultura y mecanismos para el aprendizaje organizacional y la comunicación interna

Fortalecer el sistema de cómputo para que la información fluya de forma eficiente

Fomentar la administración de recurso humano por medio de valores y mejorar las condiciones de salud y seguridad ocupacional

Mejorar la imagen de la empresa en la comunidad

Plan estratégico

Pasos para su creación

1. Diagnóstico.
2. Definición de los requerimientos de las partes interesadas.
3. Definición del marco estratégico (misión, visión).
4. Balanced ScoreCard:
 - Objetivos estratégicos.
 - **Indicadores y metas.**
 - **Planes de acción.**

Modelo de Responsabilidad Social Empresarial

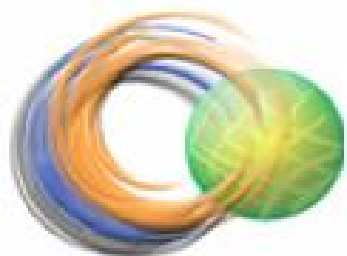


Conclusiones

- El BSC es una herramienta útil para integrar la RSE en la estrategia empresarial. El establecimiento de indicadores clave permite monitorear el cumplimiento de los objetivos: “sólo se puede mejorar lo que se mide”.
- Es fundamental que la RSE sea incluida en la estrategia empresarial. No debe ser un esfuerzo aislado ni de mercadeo.
- La integración de la RSE en la estrategia es un proceso paulatino y, para lograrlo, es fundamental que se incorpore desde la filosofía del negocio (misión, visión y valores).
- La RSE como enfoque estratégico pretende lograr la sostenibilidad de la empresa, es decir, alcanzar éxito económico a la vez que se genera un impacto positivo en el ambiente y la sociedad.

Bibliografía sobre BSC

- Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 2002.
- Kaplan, Robert y Norton, David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 2001.
- Kaplan, Robert y Norton, David. Having trouble with your strategy? Then map it. Artículo publicado en Harvard Business Review, September-October 2000.
- Kaplan, Robert y Norton, David. Measuring the strategic readiness of intangible assets. Artículo publicado en Harvard Business Review, February 2004.



Desarrollo Integral Sostenible

Muchas gracias

Información adicional

www.DISostenible.org

www.cegesti.org



Preguntas o comentarios

Favor utilizar el *chat* que se encuentra a la izquierda de su pantalla