

El planeamiento estratégico financiero y la responsabilidad social

Tapia, Gustavo N.

A) Introducción

La planificación se refiere al cálculo que precede y preside la acción. La predicción es un cálculo que intenta acertar sobre lo que ocurrirá en el futuro. La previsión, en cambio, implica prever posibilidades y preparar planes para afrontarlas.

En un modelo de planificación estratégica, el grado de gobernabilidad de un sistema depende de "nosotros" y de ellos", para producir las acciones que exigen el cumplimiento de los objetivos. Existen varios sujetos que planifican con objetivos conflictivos. En este modelo de conflicto o poder compartido, sólo algunas acciones responden a comportamientos; otras acciones, las principales son acciones estratégicas fundamentadas en un juicio estratégico.

La estrategia de una empresa incluye decisiones básicas sobre su misión, propósito y razón de ser. Son decisiones cargadas e influidas por valores y la ética de los directivos. Habrá que considerar los intereses de los diversos stakeholders (1) y por el tejido de cuestiones sociales que son una dimensión vital del entorno. Esto implica que la estrategia del negocio requiere del análisis de los stakeholders y también el análisis de los valores" (2).

Contreras (3) resume al planeamiento estratégico como "la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerza y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno". La planeación estratégica es un proceso amplio e integrado diseñado para asegurar que se logren los objetivos de la empresa. Este proceso se divide en cinco componentes diferentes:

- * Selección de la misión y las principales metas corporativas,
- * El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas,
- * El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización,
- * La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas,
- * La implementación de la estrategia.

En los años cincuenta comienza a asomar y desarrollarse la temática de la responsabilidad social empresaria (RSE), planteándose como la obligación del directivo de la empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y valores de la sociedad.

Definimos a la Responsabilidad Social Empresaria como: "El compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida". Como enfoque complementario: "es la conducta ética de la compañía respecto de la sociedad. Particularmente, esto implica que la dirección actúe responsablemente en sus relaciones con los otros participantes que tengan un interés legítimo en el negocio, no sólo los accionistas" (4) - "Es la capacidad que tiene la empresa de gestionar sustentablemente la relación entre los recursos Económicos, Sociales y Ambientales, aplicados al desarrollo de su actividad", IARSE, Argentina.

Así, entonces la RSE se transforma en un proceso a través del cual las empresas asumen la responsabilidad de su accionar, el que se manifiesta en sus productos y en la cadena de valor, tanto en los campos sociales y económicos como el ambiental, rindiendo cuentas y dialogando con los interesados.

La empresa socialmente responsable es aquella empresa que gestiona los impactos de sus decisiones y actividades en el medio ambiente y la sociedad a través de un comportamiento ético y transparente; implica el desarrollo sostenible de la empresa y la consideración de las expectativas de las partes interesadas. Un

desarrollo sostenible se entiende a partir de una triple generación de valor: económico, social, y ambiental.



TRIÁNGULO VIRTUOSO DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

El análisis respecto del alcance es de tipo dinámico, puesto que la RSE se refiere también a expectativas de grupos de interés que son cambiantes.

Las organizaciones deben llevar a cabo un planeamiento de tipo estratégico que afecte la toma de decisiones y las operaciones de toda la organización, creando valor económico, medio ambiental y social en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

El plan de Responsabilidad Social Corporativa es un documento global de gestión y evaluación del compromiso de la compañía con la Responsabilidad Social Empresaria. En él se conjugan las dimensiones económicas, sociales y medioambientales que afectan a la entidad y a la sociedad. Este plan servirá para gestionar, rentabilizar y comunicar eficazmente todos los esfuerzos de la empresa encaminados a conseguir una sociedad mejor. Trata de asumir por escrito, en un código de conducta, los compromisos que van a adoptar, los grupos de interés con quienes los van a consensuar y las acciones concretas que llevarán a cabo.

Para ser exitoso:

- * Los directivos de la empresa tienen que estar sensibilizados con el proyecto y apoyarlo en su totalidad y a todos los niveles, involucrándose absolutamente en cuanto a ejercitar funciones de representación de la compañía y fomentar las políticas de RSE de la empresa.

- * La RSE debe desarrollarse en el marco de la estrategia global de la compañía.

- * Elaboración coordinada y minuciosa de la Triple Cuenta de Resultados o Triple Boton Line -people, profit and planet-, plasmándose de forma detallada en la Memoria de Sostenibilidad (5). La expresión triple P, se refiere a que se debe dar importancia en las actividades corporativas a 3 aspectos:

- * People: las consecuencias sociales de sus acciones;

- * Profit: las consecuencias ecológicas;

- * Planet: el aspecto del beneficio económico integral;

- * Ejecución de un elaborado Plan de Marketing con aspectos sociales centrándose en cada unidad de negocio.

- * El Plan de RSE debe proyectar una imagen acorde con la identidad, valores, cultura corporativa, estrategia y perfil de la organización.

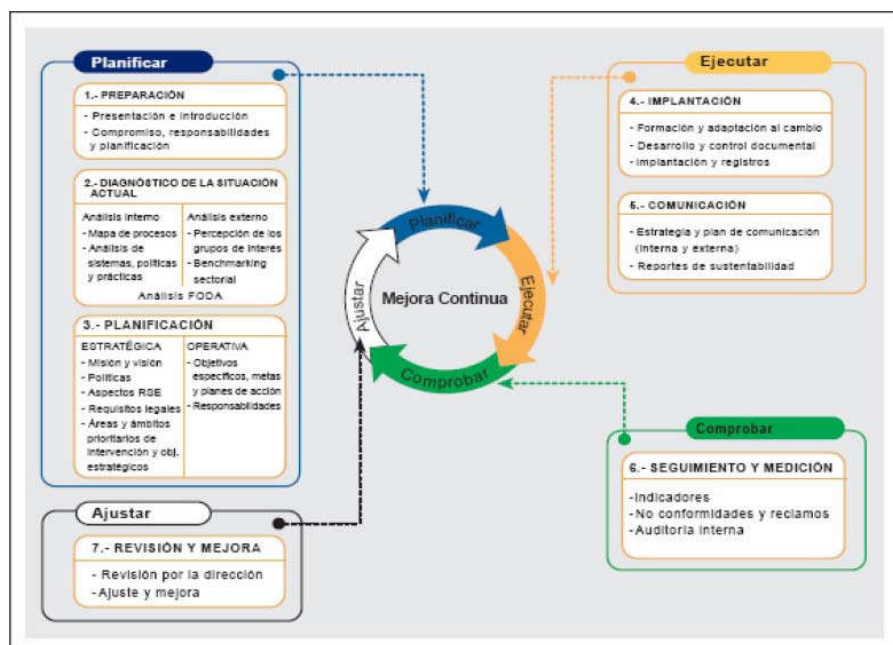
- * Es imprescindible que la empresa contribuya positivamente y beneficie a la sociedad mediante la ejecución de las diferentes actuaciones integradas en el plan.

B) Análisis

Habiendo efectuado una definición de la planificación estratégica con responsabilidad social empresaria desarrollaremos el modelo de gestión, que trata de combinar beneficios y principios, y parte de la evidencia de que los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los grupos de interés afectados por la actividad empresarial, es decir, si se conocen sus expectativas y se actúa creando valor también para ellos, contribuyendo a un desarrollo más sustentable (6).

Este modelo busca facilitar la adopción de principios de RSE, como la identificación, control y optimización del impacto económico, social y ambiental de las actividades, productos y servicios de una empresa sobre sus grupos de interés.

Modelo de Gestión de RSE



ETAPAS DEL MODELO

I. Preparación

Implica identificar los beneficios que la RSE puede aportar, que la gerencia y el personal comprendan lo que se espera de ellos, se comprometan con el proyecto y se disponga de una buena planificación que facilite su ejecución y control.

Contempla:

- * Presentación e inducción
- * Compromiso, responsabilidades y planificación

Entre los beneficios y aportes que podrían generarse a través de un modelo de gestión de RSE se encuentran:

- * Gestión de la reputación, al cumplir las expectativas de los grupos de interés.
- * Gestión de riesgo, en el ámbito medio ambiental y en las relaciones laborales.
- * Reclutamiento de empleados, motivación, retención y atracción de talentos.
- * Mejora en la relación con los inversores y acceso a capital.
- * Aprendizaje e innovación, al generar productos social o ambientalmente beneficiosos.
- * Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder a los requerimientos socioambientales de los consumidores.
- * Eficacia operacional por medio de la aplicación de ecoeficiencia, reducción de materias primas y residuos.

II. Diagnóstico

Busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora, para elaborar un plan de acción. Establece de manera técnica y metodológica, las condiciones en la que se encuentra la organización en cuanto a su desempeño en RSE.

Contempla:

- * Análisis interno: mapa de procesos, análisis de sistemas, políticas y prácticas.
- * Identificar las brechas de RSE en la organización, entre la situación real y la ideal.
- * Sentar las bases para un plan de acción para el acercamiento de las brechas.
- * Incentivar la cultura de RSE en la organización.
- * Análisis externo: percepción de los grupos de interés y benchmarking sectorial.

* FODA

En primer lugar, debe hacerse una lectura completa de todos los efectos "de adentro hacia afuera" (7) para diseñar una RSE estratégicamente selectiva de forma de abordar los impactos positivos y negativos de la empresa; en segundo lugar se plantea las fuerzas de M. Porter como base para analizar los efectos "de afuera hacia adentro" (8) que toda empresa recibe como influencia de los factores del entorno en el grado de competitividad que esta puede lograr.

Conexiones de la empresa "de adentro hacia afuera"

1. Las relaciones hacia adentro, se refieren a medio ambiente, empleados y clientes.
2. Las relaciones hacia afuera, se refieren a los accionistas, gobierno y comunidad.
3. Todos constituyen el grupo de los stakeholderes.

Las cinco fuerzas de porter

* Rivalidad entre competidores: las empresas competirán por ser más eficientes dentro de una legislación más estricta.

* Proveedores: inquietudes de RSE pueden moderar una excesiva presión sobre la cadena de aprovisionamiento. A tal fin son ilustrativas las campañas que se hacen sobre compañías multinacionales que se aprovisionan en países del Tercer Mundo.

* Cliente: a través de los movimientos de consumidores y entes de regulación, ellos pueden lograr mejorar el trato que reciben. Eventualmente, pueden presionar para aumentar la regulación en su favor.

* Sustitutos y entrantes: las innovaciones en los mercados, motorizadas en muchos casos por inquietudes de RSE, pueden cambiar sustancialmente el negocio de la empresa. Por ejemplo, respecto de las energías alternativas hay varias opciones que compiten entre sí a los efectos de determinar cuál de ellas será el estándar de energía alternativa.

De este modo vemos como la RSE matiza, influye y a veces se constituye en un factor compensador de las fuerzas de Porter.

III. Planificación estratégica y operativa

La empresa debe jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

El plan estratégico debe marcar una ruta cierta para establecer en la organización, técnica y metodológicamente, una cultura de RSE, que ayude al desarrollo sostenible.

Fase filosófica del Plan Estratégico: definir visión, misión, valores, políticas y aspectos de la RSE.

Misión y visión: para definir la misión la empresa debe preguntarse cuál es la responsabilidad que tiene para con la sociedad y, en cuanto a la visión, busca definir como ésta se integrará a la sociedad y promoverá la consolidación de los lazos con su entorno y los distintos grupos de interés.

Se necesita entrar en un nuevo modelo de organización en el que esté presente el modo de cultura en virtud de la cual la ética debe expresarse en un modo comunicativo.

Se debe observar la convivencia de los valores anteriores, conjuntamente, con valores que están ascendiendo en importancia dentro de las organizaciones.

Parámetros	Valores dominantes	Valores ascendentes
Finalidad de la empresa	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
Tendencias humanas básicas	Deseo de adquirir y poseer	Afán de crear y compartir
Definición de la estrategia	Consecución de resultados	Descubrimiento y realización de principios

Parámetros	Valores dominantes	Valores ascendentes
Consecuencia de la actividad empresarial	Consecución de objetivos primarios	Previsión de efectos
Desarrollo de las personas	Rango	Inclusión
Actitud ante impulsos	Satisfacción	Autodominio

Fase analítica del Plan Estratégico: aspectos de ofensiva estratégica, aspectos de defensiva estratégica. Requisitos legales. Áreas y ámbitos prioritarios de intervención.

Entre las áreas y ámbitos prioritarios de intervención se encuentran:

- **Ámbito Tecnológico:** Constantemente surgen nuevos descubrimientos científicos, los que se traducen en nuevas aplicaciones tecnológicas que modifican la vida, modo de trabajar y forma de relacionarse de las personas. Por ejemplo, podemos mencionar el surgimiento de tecnologías "verdes" que prometen producciones industriales limpias disminuyendo así el impacto ambiental; las mejoras en las tecnologías de medición ambiental, que permiten obtener mejor información acerca de cómo está el entorno —medición satelital de la capa de ozono atmosférica-; los avances en cultivos genéticamente modificados que han permitido un importante crecimiento en rindes agropecuarios con mucho menor consumo de fertilizantes y roturas de tierra —siembra directa-; la crisis energética mundial crea un aliciente a tecnologías ahorradoras de energía y al desarrollo de combustibles alternativos.

- **Ámbito de la Economía:** A consecuencia del paulatino crecimiento en la gente de una mayor conciencia social y ambiental, por ejemplo, hay muchos productores que procuran posicionarse como "verdes", ya sea porque están hechos con insumos renovables o porque al descartarse pueden reciclarse.

- **Ámbito legal:** Las leyes pueden implicar para las compañías restricciones y exigencias que se traducen en mayores costos. Por ejemplo, autorizaciones, permisos, costos operativos de control, entrenamiento del personal, de limpieza o remediación cuando se cierra una planta. Según sea el negocio estos costos pueden o no trasladarse al cliente. Por otra parte, las leyes pueden crear oportunidades, por ejemplo, en aquellos países donde se ha desalentado el uso de bolsas de plástico para supermercado, surge la oportunidad de fabricar bolsas de papel alternativas. También una legislación que prohíba fumar en bares y restaurantes cerrados implica que aquellos establecimientos que puedan poner mesas en la calle o que tengan un patio abierto tengan una ventaja competitiva sobre el resto.

- **Ámbito Social/Político:** Las empresas no pueden dejar librada al azar su reputación dado el incremento del peso de la opinión pública y de los medios de comunicación. Si la empresa considera ese mercado un mercado clave, la firma buscará por todos los medios que su reputación no quede dañada. Por ejemplo, una empresa que tiene su planta fabril en una remota provincia y abastece a todo el país quizás no tenga demasiados incentivos para tener un comportamiento excepcional en su lugar de origen y prefiera concentrar sus esfuerzos de RSE en sus mercados de consumo. Si la empresa puede trasladarse a costos factibles a otra jurisdicción y la comunidad lo sabe, la relación de fuerzas será más pareja, la comunidad puede exigir algunas cosas pero tirar demasiado de la cuerda puede implicar que la firma se mude a otro lugar. En caso contrario, la balanza se inclina hacia la comunidad.

Fase operativa del plan estratégico: gráfico de Gantt con responsables, tareas, plazos, recursos, evaluaciones. Objetivos específicos, metas y planes de acción.

Responsabilidades: Declaración del máximo responsable de la empresa acerca de prioridades estratégicas y asuntos clave.

IV. Implementación

Su objetivo es que la RSE sea integrada en las decisiones y operaciones diarias de la empresa.

Contempla:

- * Formación y adaptación al cambio.
- * Desarrollo y control documental.

- * Implantación y registros.
- * Disminuir de manera paulatina y planificada, las brechas de RSE entre la situación real e ideal.
- * Lograr la implantación de indicadores económicos, ambientales y sociales, que tornen clara y transparente cualquier medición y comparación pertinentes.

* Implementar la emisión y difusión periódica de una Memoria de Sostenibilidad.

Es aconsejable elaborar la Memoria de Sostenibilidad cada 2 años.

Ésta debe fundamentarse en tres principios y elementos clave:

- a) Complementación y equilibrio de la triple dimensión ambiental, económica y social (Triple Cuenta de Resultados).
- b) Compromiso absoluto con los diferentes stakeholders.
- c) Elementos indicadores o pautas de actuación según el Global Reporting Initiative (G.R.I.), organismo independiente, a nivel global, que establece pautas voluntarias sobre información sostenible.

V. Comunicación

Busca cambiar el enfoque de la comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, a través del diálogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad.

Contempla:

- * Estrategia y plan de comunicación (interno y externo).
- * Reporte de sustentabilidad.

Comunicación:

En línea con lo mencionado en puntos anteriores, para que exista una comunicación en su cabal sentido, ésta debe ser en dos vías:

* Por un lado, la empresa escuchando a sus stakeholders: proceso hacia adentro de escucha y compromiso con los stakeholders lleva de alguna manera a que la empresa vaya comprendiendo qué es lo que debe informarles, adaptando con el transcurso del tiempo su comunicación en función de lo que la comunidad le pide.

* Por otro lado, la empresa reportando a sus stakeholders: la comunicación de la empresa hacia fuera no es sólo el reporte contable sino toda una amplia gama de acciones, entre otras:

- * Publicidad (de distinto tipo).
- * Participación de la comunidad.
- * Declaraciones públicas de sus directivos o funcionarios.
- * Reportes ambientales y sociales.

* Como la empresa trata a sus stakeholders: política de dividendos, comunicación fluida con accionistas, cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales, publicidad respetuosa.

* El mismo producto o servicio de la empresa comunica lo que la empresa es y sus valores.

Ambos procesos van de la mano, se refuerzan y condicionan mutuamente.

Reporte de sustentabilidad

Dentro de toda la amplia gama de alternativas de comunicación, se encuentran los reportes sustentables o balances sustentables. Ésta idea surge de la necesidad de que la compañía informe acerca de tres performances: económica (o sea, la tradicional), ambiental y social. Estas tres performances también se han denominado, como mencionamos anteriormente, "triple P".

Lo que se busca entonces es que las utilidades de la empresa no se hayan hecho a expensas de impactos ambientales o sociales. En otras palabras, que el medio ambiente y la comunidad no hayan "subsidiado" a la compañía. Al mostrar de modo simultáneo los tres resultados, se pretende entonces que no haya trade-off entre las tres dimensiones mencionadas.

De este modo, la empresa demuestra su sustentabilidad en tres frentes:

- * Satisfacer las expectativas de quienes invirtieron su capital en la empresa (rentabilidad económica).
- * Mejorar o al menos no dañar el capital social de la comunidad (resultado social).
- * No impactar en el medio ambiente (resultado ambiental).

Nótese que, mientras que el primer ítem es relativamente sencillo de medir (a través de la contabilidad y sistemas de registración contables), medir los otros dos ítems es una tarea más compleja. Normalmente estos reportes sustentables no son obligatorios (aunque hay algunos países con normativas al respecto).

El balance tradicional y el sustentable no son opuestos, ni debe considerarse al balance sustentable como una contabilidad "alternativa". Al contrario, ambos se apoyan mutuamente. Por ejemplo, una empresa que planea reducir emisiones de residuos (balance sustentable) implementa inversiones para dicho fin (balance contable). Una empresa que debe afrontar la remediación de un lugar contaminado (balance sustentable) informa en el balance contable unas provisiones acordes con esa situación. Si planteamos la idea de que la RSE es hacer negocios responsablemente, de un modo integrado a la cultura de la empresa, esto implica que habrá muchos costos vinculables a la RSE esparcidos a lo largo del estado resultado de la compañía. Por ejemplo, erogaciones vinculadas a RSE en:

- Costos de mercaderías: si estoy usando insumos más caros que sean "verdes".
- Costos laborales: todo tipo de beneficios que se otorguen al personal.
- Costos de oficinas o áreas dedicadas específicamente a cuestiones de RSE.
- Costos de implementación y mantenimiento de sistemas de gestión ambiental.
- Costos de certificaciones, capacitación y entrenamiento para RSE.

VI. Seguimiento y medición

Su finalidad es medir el avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos.

Contempla:

- * Indicadores
- * No conformidades y reclamos
- * Auditoría interna

Hay distintos modos de llevar a la práctica la medición del impacto de las acciones socialmente responsables. Los modos para evaluar la RSE son:

Información para la gestión:

Los **informes sociales** constituyen el instrumento que la empresa utiliza para enmarcar todas las instancias de evaluación y comunicación de la RSE de la organización. Dado que el informe social es la suma de diferentes instrumentos de evaluación y comunicación de cada empresa, se necesita homogeneizar los informes para asegurar la transparencia de la información. En este sentido, el Global Reporting Initiative (GRI) [\(9\)](#) propone una guía para la elaboración de las memorias empresariales de sustentabilidad, expresando los impactos económicos, sociales y ambientales de la actividad empresarial.

En lo que respecta al ámbito económico, toma en cuenta las condiciones laborales, los contratos realizados, remuneraciones y beneficios, la productividad del trabajo, las inversiones en investigación, desarrollo e innovación, en capital humano y otros puntos más. En la dimensión social, tiene en cuenta aspectos que se refieren a seguridad e higiene en el lugar de trabajo, la conservación del puesto, los derechos laborales, las condiciones de trabajo en las empresas subcontratadas, etc. En lo relativo al medio ambiente, se considera el impacto que el desarrollo de las actividades de la organización puedan tener en el espacio aledaño, en la forma de utilización de los recursos materiales y energéticos, las emisiones de los posibles contaminantes hacia el exterior y su impacto en la salud de los que allí trabajan y de la comunidad.

Uniendo estos distintos aspectos, el GRI emitió una nueva versión de su modelo, el llamado G3, que considera una extensa gama de indicadores como una forma de medir el avance de los procesos y la obtención de resultados:

Aspectos económicos

* Desempeño económico: Rentabilidad por producto= Margen/el total de las ventas; Contribución por producto= Margen individual/margen total.

* Presencia en el mercado: Porcentaje de participación de la empresa en el mercado. Cantidad de productos vendidos por zona, sector, etc.

* Impactos económicos indirectos.

Desempeño ambiental

* Salud Ambiental: Porcentaje de las inspecciones de alimentos realizadas, respecto de las que debieron llevarse a cabo.

* Limpieza de calles: Porcentaje de calles que están por encima del estándar de limpieza; porcentaje de calles que están en aceptable estado de limpieza; gasto neto per cápita de limpieza de calles.

* Emisiones, vertidos y residuos: Cantidad promedio de toneladas de residuos por empresa no recicladas; porcentaje de emisiones de contaminantes por empresa al ambiente en el término de una semana.

* Materiales: Gasto neto de las empresas en materiales no contaminantes.

* Cumplimiento normativo: porcentaje de empresas que están por encima del estándar establecido por las normas aplicables.

* Energía.

* Agua.

* Biodiversidad.

* Productos y servicios.

* Transporte.

Prácticas laborales

* Empleo: Cantidad de trabajadores despedidos en el último año.

* Relaciones empresa/trabajadores: Productividad de mano de obra= Producción/Horas-hombre trabajadas; índice prestaciones-trabajadores= Prestaciones pagadas/total de trabajadores.

* Diversidad e igualdad de oportunidades.

Derechos Humanos

* No discriminación: Número de edificios de las empresas que son accesibles y usables para personas con discapacidad; cantidad promedio de personal femenino empleado por empresa/cantidad total de personal empleado; porcentaje de personal femenino que ocupa cargos gerenciales dentro de la empresa.

* Libertad de asociación y convenios colectivos.

* Explotación infantil: Porcentaje de personas físicas menores de 14 años empleadas; tiempo promedio en que permanecen realizando prestaciones laborales.

* Prácticas de seguridad: Cantidad de accidentes "laborales" denunciados por los empleados de la empresa en el último año.

* Derechos de los indígenas.

* Practicas de inversión y abastecimiento.

* Trabajos forzados.

Sociedad

* Comunidad: ¿Tiene la autoridad una política pública abarcativa para proveer servicios claramente a todos los sectores de la comunidad?; ¿Monitorea la autoridad formalmente como se llevan a cabo estas políticas?

* Corrupción: cantidad de delitos relacionados con la corrupción/cantidad de delitos denunciados en el último año; número de leyes sancionadas que castigan este tipo de delitos.

* Política pública.

* Comportamiento de competencia desleal.

* Cumplimiento normativo.

Responsabilidad sobre productos

- * Salud y seguridad del cliente: número de quejas recibidas por clientes en los últimos 6 meses.
- * Etiquetado de servicios y productos: tiempo promedio en etiquetado y envasado del producto.
- * Comunicación de marketing: índice de comercialidad= Venta del producto/Ventas totales
- * Privacidad de cliente
- * Cumplimiento normativo.

Los **balances sociales**: son el medio a través del cual las empresas exponen, miden y divulgan su impacto social, ambiental y económico. Permite, mediante la aplicación de una metodología específica, medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de la organización dentro del marco de su responsabilidad social respectiva. El balance social tiene dos aspectos:

Interno: se orienta a reflejar la realidad en el interior de la organización, evaluando la relación empresa-empleados.

Externo: refleja el efecto del medio en la organización y su intervención en él.

Las **auditorías sociales**: son un componente vital en el informe del comportamiento empresarial, ya que es una importante herramienta de evaluación sistemática de la conducta empresarial, que generalmente propone un mayor diálogo con los stakeholders, énfasis en la verificación externa y en su divulgación.

Acreditaciones y certificaciones: Las acreditaciones protocolizan la forma en que es confeccionado el informe social. A su vez son utilizadas como un instrumento de gestión, ya que el trabajo permanente que apunta a su obtención brinda la posibilidad de trabajar en un plan de mejora continua. Ejemplos: Norma AA1000; Norma SA8000; Norma ISO 14001; Norma IES 100.

Premios: Son también una forma de medir el impacto social de una empresa, ya que para alcanzarlos hace falta cumplir con ciertos requisitos.

VII. Revisión y mejora

Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

Contempla:

- * Revisión por la dirección.
- * Ajuste y mejora.

C) Consideraciones finales

Aún cuando el enfoque sea de RSE, debemos recordar que el planeamiento debe evaluar cuatro aspectos fundamentales:

	Evaluación Financiera	Evaluación Económica	Evaluación Social	Evaluación Ecológica
Objetivo:	La rentabilidad	La eficiencia	La equidad	El medio ambiente
Aplicación:	Sector Privado	Sector Público/Privado	Sector Público	Sector Público/Privado
Precios:	De mercado	De mercado y/o sombra	De mercado	De mercado y/o sombra
Objeto de optimización	El capital	Agregados macroeconómicos	Agregados microeconómicos	Desarrollo sostenible
Sustento	Teórico y Práctico	Teórico y Práctico	Teórico	Teórico y Práctico
Indicadores Parciales	VPN, TIR, B/C	PBI, YNB, Producción, Ahorro, Inversión, Empleo P, P/K, K/P, otros	VPN, TIR sociales	Específicos según objeto. Flora, fauna, recursos naturales, contaminación de aguas, suelos, atmósfera, deshechos.
	Evaluación Financiera	Evaluación Económica	Evaluación Social	Evaluación Ecológica

Las técnicas de la evaluación financiera, que cuenta con indicadores firmes y estables para la toma de decisiones, se fundamentan en la matemática financiera y especialmente en la teoría del interés. En todo caso, siempre serán necesarias y de gran utilidad para la evaluación social.

El desarrollo de la RSE en las empresas argentinas se encuentra limitada por 3 factores:

- * Económico
- * Cultural
- * Rol del estado

En el aspecto económico Argentina transita un contexto de continua inestabilidad económica, alta inflación y políticas económicas cambiantes; que llevan a las empresas a tener una visión a corto plazo, donde su planificación y estrategia centran su atención en la rentabilidad económica. Las proyecciones a largo plazo se ven mermadas por la permanente necesidad de adaptación y supervivencia a los ciclos económicos.

En cuanto a lo cultural, el problema fundamental es la falta de conciencia en la sociedad entera (empresa y consumidores) de lo que implica la RSE. Por el lado empresarial, algunas empresas tienen la RSE "culpable"; estas son empresas con alta exposición pública que deben realizar algún tipo de acción social para pagar o lavar sus culpas ante la sociedad por el daño que realizan en su actividad principal. Otras, por su parte, utilizan la RSE como una estrategia de marketing sin un real compromiso social con la comunidad. Por el lado de los consumidores, muchos de ellos no están, dispuestos a reconocer un mayor valor social por un mejor comportamiento corporativo y pagar su correspondiente costo monetario. No hay consumidores socialmente convencidos o responsables que premien o castiguen a las empresas mediante sus compras.

En lo que respecta al Estado no hay una política global al respecto, solo realiza acciones puntuales y lo que realmente se necesita es plantear una política sustentable a largo plazo. Del análisis de los últimos años, deducimos las empresas argentinas focalizan su atención en la evaluación económico-financiera de su negocio dejando a un segundo plano los aspectos sociales y ecológicos.

La RSE como política aislada no garantiza la rentabilidad de la empresa, como tampoco lo hace cualquiera de los otros 3 aspectos considerados individualmente (financieros, económicos y ecológicos).

La rentabilidad de una empresa se obtiene evaluando estos aspectos en forma integrada y continua. Asumir una conducta de RSE integrada y continua contribuye a la rentabilidad en el largo plazo ya que la empresa cuida y mejora su entorno. En países menos desarrollados, este esfuerzo debe ser mayor debido a que no cuentan con el desarrollo cultural y gran apoyo gubernamental, y suelen estar inmersas en contextos

económicos inestables.

Evaluar algo significa establecer ó determinar su valor en términos medibles y comparables. Es decir, se pretende analizar los resultados obtenidos en términos de los objetivos señalados en la etapa de planificación, así como también abordar la asignación de recursos y la responsabilidad social en con respecto a las repercusiones del proyecto sobre la sociedad.

En el caso de los proyectos de inversión, se busca maximizar un objetivo de rentabilidad mediante la asignación racional de capital escaso, para lo cual se elige uno de entre un conjunto de proyectos, donde cada uno constituye una alternativa de solución (en general mutuamente excluyentes). Es así que los proyectos compiten por la asignación de los recursos escasos, y el criterio rector estará dado por la maximización de la rentabilidad. Ante esta situación de elección entre proyectos es necesario llevar a cabo el proceso de evaluación. Es posible distinguir cuatro formas de evaluación complementarias: financiera (ó privada), económica, social y ambiental.

La evaluación financiera tiene por objeto maximizar el beneficio para el inversionista privado, calcula la rentabilidad con precios de mercado, busca la maximización de utilidades y no considera los efectos externos del proyecto. Mide la eficiencia del capital social aportado para financiar un proyecto, distinguiendo entre capital propio y prestado. Esta valuación es importante porque permite determinar la capacidad financiera del proyecto y la rentabilidad del capital propio invertido en el mismo.

La evaluación económica de proyectos tiene por objeto asignar en forma óptima los recursos e identificar y medir los efectos del proyecto sobre las variables económicas de empleo, producción, comercio exterior, ingreso, ahorro, inversión, etc. Se orienta por un objetivo de eficiencia. El propósito de la evaluación económica es más amplio que el de la financiera, ya que mide la eficiencia de la inversión de los recursos propios ó capital social y también de los recursos ajenos (inversión total). Calcula la rentabilidad con precios sombra y tiene en cuenta los efectos externos. La evaluación económica, en cambio, supone que todas las compras y las ventas son al contado riguroso y que todo el capital es propio; es decir, la evaluación privada económica desestima el problema financiero.

La evaluación social de proyectos trata de identificar y dimensionar los efectos redistributivos del proyecto, es decir que se orienta por un objetivo de equidad. Se aplica tanto a proyectos generados por un afán de lucro como por un objeto meramente social. Su objetivo es también medir la eficiencia de los recursos invertidos en el proyecto pero, a diferencia de las evaluaciones económica y financiera, con criterios y parámetros macroeconómicos y de tipo social. La evaluación social incluye los efectos redistributivos atribuibles al proyecto, por lo que tiene propósitos de equidad y por lo tanto requiere identificar los agentes que se verán afectados positiva ó negativamente por el proyecto, tanto en forma directa como indirecta. La diferencia respecto a las otras evaluaciones es que en la social el cálculo del beneficio neto se realiza a partir de efectos externos del mercado, medidos en términos de los costos de oportunidad que tienen los recursos físicos, humanos y monetarios, que son empleados en los proyectos.

La evaluación económica y social en conjunto deben corregir los valores privados modificando los precios de mercado y agregando otros que la evaluación privada no incorpora (precios sombra), efectuándose así los ajustes que permitan expresar en los flujos los valores económicos y sociales en consideración. La toma de decisiones de proyectos evaluados económica y socialmente también dependerá de factores de tipo político, económico y social, los cuales son de carácter subjetivo e imposibles de valorar cuantitativamente.

El beneficio económico y social refleja el valor que tiene para la sociedad el aumento de la disponibilidad de determinado bien atribuible al proyecto más el efecto que éste induce a que otros productores disminuyan su nivel de producción, ahorrando al país factores productivos, sin que el consumidor del bien se vea afectado. El costo económico y social refleja el precio que tiene para la sociedad proveer una mayor cantidad de factores de producción a los mercados donde el proyecto se abastece y el efecto de que otros usuarios dejen de usarlos. Dadas las diferencias entre beneficios y costos sociales y privados surge la necesidad de disponer de precios sociales o precios sombra o precios cuenta.

El modelo de gestión de RSE permite asumir los cambios como una oportunidad y no como una amenaza.

Los beneficios principales para las empresas son:

- * Otorga una licencia social para operar y permite evitar crisis debido a malas conductas.
- * Mejora la reputación y las marcas.
- * Genera operaciones más eficientes.
- * Mejora el desempeño financiero.
- * Incrementa las ventas y la fidelidad del cliente.
- * Permite atraer y retener colaboradores de calidad.
- * Promueve la creación de nuevas oportunidades de negocios.
- * Permite atraer y retener inversionistas y socios de negocios de calidad.

Fuentes Consultadas

- * "La responsabilidad de la empresa en la sociedad". Marcelo Paladino. Editorial Planeta (2004).
 - * "Responsabilidad Social Empresaria. Una visión financiera". Adrián Zicari. Edición Fondo Editorial Consejo, CPCECABA (2007).
 - * "Responsabilidad social de la empresa". Pillar, Mayorga Ospina y Volmar, Jaime. Bogotá DC, Colombia, 2001.
 - * "Modelo de Gestión de RSE". Del centro especializado en Responsabilidad Social Empresarial Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, en colaboración con sus socios estratégicos, la Asociación Chilena de Seguridad, el Centro para el Ciudadano Corporativo del Boston College y la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos. http://www.vincular.org/index/archivos_rel/Modelo.pdf Fecha de consulta: 05/09/2009.
 - * "¿Cómo desarrollar un plan de Responsabilidad Social Empresarial en mi empresa?- Breve manual de aplicación y desarrollo para PYMES". <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=648>. Fecha de consulta: 05/09/2009.
 - * "Cómo desarrollar un plan de Responsabilidad Social Empresarial en una empresa". http://www.geolit.es/Como-desarrollar-un-plan-de-Responsabilidad-Social-Empresarial-en-una-empresa_a654.html Fecha de consulta: 05/09/2009.
 - * "Dime dónde se encuentra enfocado tu Plan de RSE y te diré cómo es". Fuente: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria - IARSE. NOTICIAS - BOLETÍN N° 125 - 01/04/2008. http://responsabilidad-social.educacionparapoder.com.ar/plan_rse.htm. Fecha de consulta: 05/09/2009.
 - * "Políticas de gestión en las PYMES". Monografía creado por Lucio A. Muñoz (12 de Junio de 2006). http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_de_la_responsabilidad_social_corporativa_en_la_pyme-politicas_de_gestion_en_las_pymes/14017-1 Fecha de consulta: 05/09/2009.
 - * IARSE. http://irse-ec.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=55. Fecha de consulta: 05/09/2009.
 - * Trabajo: "Evaluación de proyectos (social y privada)". FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. <http://www.eco.unrc.edu.ar/sic/91/Unidad1.pdf>. Fecha de consulta: 12/09/2009.
 - * "Administración Estratégica. Un enfoque integrado". Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones. Editorial MacGraw-Hill.
 - * "Finanzas Verdes". Gustavo Tapia. Edición CPCECABA. 2010. Buenos Aires.
- (1) Son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia", definición del documento de la AECEA.
 - (2) Pillar Mayorga Ospina / Volmar J. Jaime (2001). Responsabilidad social de la empresa. Bogotá DC.
 - (3) Contreras Fortunato. Planeamiento Estratégico. Lima 2000.
 - (4) WCSD World Coufor Sustainable Development.
 - (5) Herramienta de comunicación eficaz, sistemática y transparente que utilizan las empresas para informar sobre sus actuaciones en el ámbito del desarrollo y la gestión sostenible y que se incluye en el Plan de Responsabilidad Social Corporativa.

(6) planteado por el Centro Especializado en Responsabilidad Social Empresarial Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

(7) Las relaciones hacia afuera, se refieren a los accionistas, gobierno y comunidad.

(8) Las relaciones hacia adentro, se refieren al medio ambiente, empleados y clientes. Todos constituyen el grupo de los stakeholders.

(9) Se trata de una iniciativa conjunta de CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies-ONG norteamericana) y UNEP (United Nations Environmental Program) desde 1997. Hoy es una institución permanente con sede en Ámsterdam. El objetivo de GRI es desarrollar y perfeccionar un modelo de reporte sustentable (Sustainability Reporting Framework), que pretende ser una referencia para la emisión de estos documentos.

© Thomson Reuters