



PROGRAMA DE FORMACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL AMCHAM-CEMDES

Noviembre 2009



Módulo 2: La RSE como pilar de rentabilidad

Por **John Chiriboga Ycaza**, Especialista en RSE



Las acciones de RSE deben ajustarse al tipo de empresa o industria donde interviene, a las características del lugar donde opera, al segmento de clientes/consumidores que atiende y enfocarse hacia una estrategia que eleve su competitividad.

La política de RSE debe integrarse a la estrategia de la empresa y vincularse con sus operaciones diarias. Así, más que un conjunto de acciones en el ámbito social, ambiental, laboral y de proyección financiera, pasa a formar parte de la misión de la empresa desde sus principios, valores y cultura hasta que ésta llega con su producto o servicio, hasta su cliente y/o consumidor final, generándole valor y satisfacción.

Estrategia de análisis y aplicación

Un mecanismo de análisis es clasificar los temas de RSE (de la empresa) en tres categorías según su naturaleza:

1. Temas sociales genéricos.- son los que no se ven afectados directamente por nuestra empresa ni nos afecta a nuestra competitividad lo que allí ocurra. Como el hacinamiento en las cárceles ecuatorianas.

2. Impactos sociales de la cadena de valor.- Se refiere a los temas sociales que se ven afectados por nuestra actividad. Como la molestia y dificultades de los habitantes de un barrio aledaño a la planta causado por el paso de nuestros camiones.

3. Dimensiones sociales del contexto competitivo.- Son características claves del entorno que afectan significativamente a la competitividad de nuestra empresa. Como por ejemplo el alto índice de desnutrición y bajo nivel educativo en la población rural aledaño a nuestra planta, nos afecta, porque de allí –de manera natural- debemos tomar nuestra mayor fuerza laboral.

“Mapa de oportunidades”

Insumo importante para descifrar sus estrategias de RSE en la planeación, en el que analizamos dos visiones de la empresa:

- a. *Visto de adentro hacia fuera.*- Se refiere a todas las acciones que realiza la empresa y que tienen impacto positivo y negativo en la sociedad. Se refiere a la logística, operaciones, recursos humanos, marketing, etc.



PROGRAMA DE FORMACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL AMCHAM-CEMDES

- b. *Visto de fuera hacia dentro.*- Se refiere a aquellas dimensiones del contexto competitivo, anteriormente señalada, que pueden afectar a la empresa en su objetivo de mejorar su competitividad y hasta pueden ser factor de supervivencia. Se dividen en cuatro áreas:
- Calidad y cantidad de insumos disponibles en el entorno
 - Reglas del juego que usa la competencia
 - Tamaño y sofisticación de la demanda local
 - Disponibilidad local de industrias complementarias: proveedoras de servicios, productores de maquinarias, etc.

Con estos elementos analizados obtenemos el “Mapa de oportunidades” que guiará la estrategia de la RSE aplicada transversalmente en la estrategia de la empresa; así en el ejemplo de la empresa anteriormente citada, una huelga en el puerto de Esmeraldas (*tema social genérico*) no le afecta a su desempeño; la contaminación de ruido generada por el paso de los camiones (*impacto social de la cadena de valor*) ya es un tema a considerar por la empresa, y el bajo nivel educativo de la población vecina (*dimensión social del contexto competitivo*) es una realidad cuyo análisis es vital para la empresa: ante la falta de personal calificado, se necesita mayor inversión en captarlo de otras poblaciones lejanas, lo que implica otorgar servicio de transporte o gastos de logística, etc.

Temas Sociales Genéricos	Impactos Sociales de la Cadena de Valor	Dimensión Social del Contexto Competitivo
Buena Ciudadanía	Mitigar el daño causado por la cadena de valor	Filantropía estratégica que permite mejorar áreas del contexto competitivo
RSE reactiva (pasiva)	Transformar las actividades de la cadena de valor para beneficio de la sociedad, reforzando la estrategia.	RSE estratégica (activa)

Fuente: Porter y Kramer, HBR Diciembre 2006, Estrategia y Sociedad

RSE reactiva vs. estratégica

Como en todo análisis de planeación corporativa, en la RSE conviven dos alternativas: la de mitigar los efectos negativos causados por la actividad de una empresa (Reactiva) o la de buscar oportunidades de colaboración desde la creación de valor para la compañía y así aumentar competitividad para ésta (Estratégica).

Por ello la planeación de un modelo de RSE transversal es “estratégico” para la supervivencia de ésta, el que debe ser liderado desde el más alto nivel de la compañía y aplicado en la doble visión: desde dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro. Este enfoque genera tareas internas a desarrollar planificadamente, lo que facilita una posición ventajosa frente a sus competidores en su relación con clientes, proveedores, distribuidores y la sociedad en general.



PROGRAMA DE FORMACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL AMCHAM-CEMDES

Este esfuerzo de insertar la RSE como política de gestión en la empresa implica un cambio global de la visión empresarial, tomar al desarrollo del entorno como factor de clave de éxito ya que le asegurará estabilidad en su operación, personal altamente motivado, comprometido y competente, crecimiento constante, operaciones sin interrupción, good will de sus clientes hacia su marca; lo que en materia económica se traduce en **Rentabilidad**.

Referencias del autor: **John Chiriboga Ycaza**

- Diplomado en RSE – UAI Chile
- Catedrático de RSE – UEES
- Miembro Comisión RSE – ACE
- Consultor en RSE – CEMDES: Para convenios entre la AMCHAM y CEMDES. Para convenios entre la CIG y CEMDES
- Articulista de Revistas Samborondón y Cámara de Industrias de Guayaquil

Estimado lector en próximo envío usted podrá ver más contenidos de RSE, haciendo click en nuestro Blog:

<http://www.camaradecomercioamericana.org/ecuatoriana/rse/>

Circulación Quincenal.