



NRG Consultores C.A.

Gerencia Estratégica en el Siglo XXI

Buscando el Éxito Balanceado: El Balanced Scorecard Social y Ambiental

Jesús Sánchez
Consultor Senior
e-mail: j.sanchez@nrgconsultores.com

Introducción

El mundo de los negocios ha sufrido cambios importantes en los últimos años. Uno de ellos es el reenfoque y visibilidad de los programas y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial y de Desarrollo Sostenible, o Sustentable.

Sin embargo, aún persiste en las discusiones de las juntas directivas la duda sobre el aporte real de estos programas a la creación de valor, y sobre cómo vincular realmente estos tres componentes de valor en un modelo que represente la vinculación e interacción entre los mismos.

Las empresas de vanguardia en el desarrollo de sus esquemas de implementación de estrategias, han recurrido a la metodología del Balanced Scorecard, plasmando bajo diversos esquemas la vinculación entre estos tres esquemas de Valor.

Sin embargo, gran parte de estos programas están más vinculados a aspectos operativos que a estrategias de desarrollo y creación de riqueza, por la vía del “triple resultado”: económico-social-ambiental. Este trabajo busca mostrar las tendencias mas recientes para lograr una clara vinculación o integración estratégica entre los tres elementos de creación de valor, mediante el uso de los mapas estratégicos del Balanced Scorecard.

¿Ganar Dinero, Generar Riqueza o Generar Bienestar?

El reto de las empresas en el entorno global e interdependiente del tercer milenio

El entorno empresarial

El entorno empresarial de hoy exige, esencialmente, una nueva forma de hacer negocios: el compromiso con el desarrollo sostenible. Podríamos caracterizar este entorno, con el conjunto de “stakeholders” que se relacionan con la empresa, y que plantean tal exigencia, como se muestra en la siguiente figura:



Cada uno de ellos exige, según su propio entendimiento, la manifestación del compromiso con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial (DSRSE). En este sentido, cabe plantear una definición sobre el concepto, que servirá de marco a los esquemas que mostraremos mas adelante.

www.nrgconsultores.com

Caracas - Venezuela. Av.Casanova, Torre Límina, Piso 5, Ofic.5-A, Urb.Bello Monte, El Recreo.
Teléfonos +58 212 952 4363/953 7817, Fax 95 4748 Móvil: 0416 6159635



NRG Consultores C.A.

¿Qué entendemos por DSRSE?

Visión de largo plazo, que busca **asegurar la capacidad de cubrir las exigencias de las generaciones presentes, sin comprometer la oportunidad de las generaciones futuras de tener una mejor calidad de vida.** Se refleja en acciones concretas en las empresas, a través de sus programas de responsabilidad social y ambiental, como un **proceso continuo de estrategia y gestión**, que busca el **equilibrio entre objetivos financieros, sociales y ambientales** para generar valor a sus “stakeholders”.

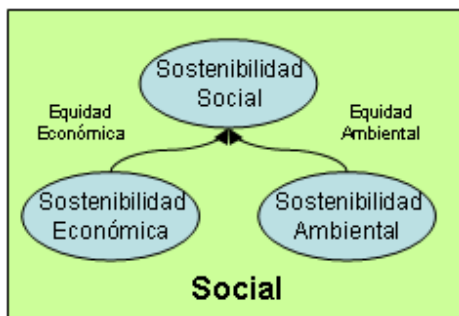
Diferentes percepciones de “generación de valor”

En los últimos años, las empresas de líderes han abordado el reto del DSRSE, aplicando el concepto del “triple resultado” (triple-bottom line, Elkington, 1997. Hockerts 2001), buscando el equilibrio entre objetivos financieros, sociales y ambientales para generar valor a sus “stakeholders”.

Esta búsqueda implica entender las “percepciones de valor” de los diferentes stakeholders, para configurar una “propuesta de valor” que logre satisfacer las exigencias. Estas percepciones, determinan la estrategia empresarial y las acciones operacionales acordes con la propuesta de valor.

Veamos esquemáticamente los esquemas de percepción de valor:

El Caso Social (Human Case)

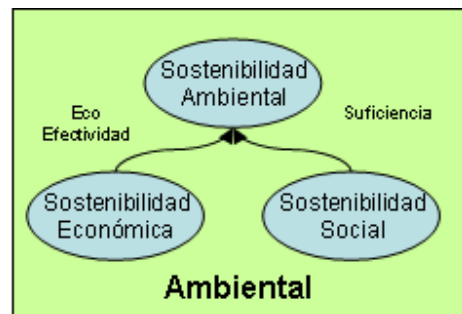


¿Empresas exitosas en una sociedad fracasada?

La percepción del “Caso Social” identifica los elementos de sostenibilidad que impulsan el bienestar humano. Esto

implica un posicionamiento ético de las empresas, como el establecido por el “Global Compact” de las Naciones Unidas. Dos componentes influyen en esta percepción: la búsqueda de la equidad económica donde los factores económicos propician el bienestar humano, y por otra parte, la equidad ambiental, donde los elementos ambientales apalancan el bienestar humano. La protección ambiental, en este caso, está dirigida a proteger el elemento humano en el largo plazo, como una fuente de bienestar.

El Caso Ambiental (The Green Case)



La percepción del “Caso Ambiental” busca reflejar cómo la sostenibilidad sirve al ambiente. Implica la toma de decisiones de individuos y empresas de abordar o abandonar determinadas actividades, porque estas afectan el ambiente. Las implicaciones para las empresas, puede significar el abandono de proyectos debido a su alto impacto ambiental, o el descartar productos que afecten recursos no renovables. Para la sociedad, esto implica decisiones de patrones de consumo o uso de recursos, que puedan ser destructivas para la naturaleza.

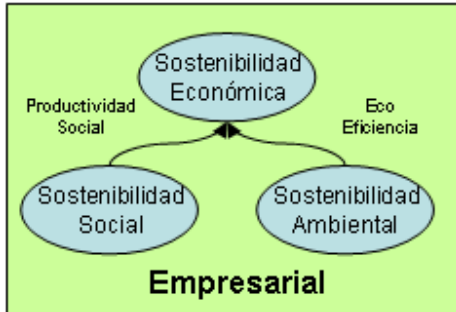
www.nrgconsultores.com

Caracas - Venezuela. Av.Casanova, Torre Límina, Piso 5, Ofic.5-A, Urb.Bello Monte, El Recreo.
Teléfonos +58 212 952 4363/953 7817, Fax 95 4748 Móvil: 0416 6159635



NRG Consultores C.A.

El Caso Empresarial (The Business Case)



Esta percepción es la comúnmente usada por las empresas u organizaciones empresariales. Sostiene que las acciones sociales y ambientales de los negocios, deben reeditar financieramente, al menos en el largo plazo. Se apalancan en la “productividad social” y en la eco eficiencia.

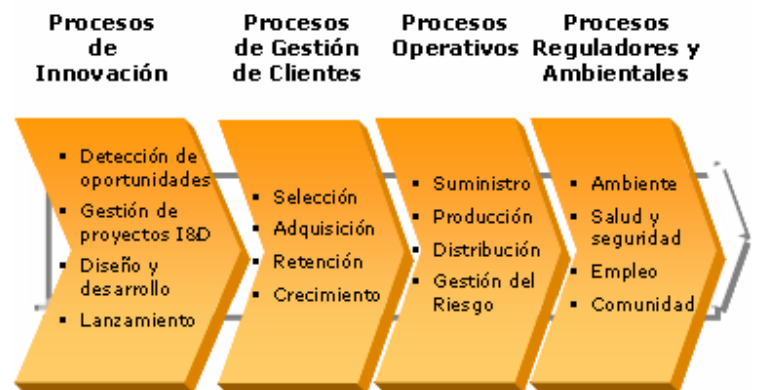
Cada uno de estos esquemas representa en sí mismo, un reto. Sin embargo, es posible, y así lo enfocan las empresas líderes, lograr una aproximación integradora. La aplicación de nuevos conceptos gerenciales, sociales y ambientales, contribuyen con esta integración

Una contribución de Gerencia Estratégica: El Balanced Scorecard

Catalogado por Harvard Business Review como uno de los mayores aportes al campo de la gerencia en los últimos 75 años (HBR, 2000), el Balanced Scorecard (BSC) se ha constituido en un medio efectivo para plasmar, comunicar y ejecutar las estrategias empresariales. Criticado en sus inicios por la poca referencia a los factores sociales y ambientales, la dinámica de las aplicaciones en empresas de diversa índole alrededor del mundo, ha impulsado su evolución significativamente, para enfatizar en gran medida estos aspectos. No haremos mayor referencia en este artículo a los aspectos conceptuales

básicos de la metodología del BSC, dado que lo hemos tratado extensamente en artículos anteriores (ver www.estrategica.org, también en www.geocities.com/jesusrsm).

Conservando el esquema original de las cuatro perspectivas, Kaplan y Norton han incorporado la experiencia derivada de las aplicaciones, al conceptualizar un modelo de la cadena de valor (perspectiva de procesos internos) que incluye los procesos regulatorios y sociales, además de haber considerado por años en la propuesta de valor objetivos relacionados con “Ciudadanía Corporativa” (perspectiva de clientes). La siguiente figura, resume las nuevas consideraciones de la cadena de valor:



Como resultado de este proceso evolutivo del BSC, una tendencia creciente en los negocios que adoptan los enfoques de DSRSE, es el denominado “Sustainability Balanced Scorecard” (SBSC), que vincula la aplicación del BSC en esquemas de “triple resultado”

Enfoques del SBSC

En este artículo, nos ocuparemos fundamentalmente del rol “estratégico”, del BSC, tomando como premisa que es una metodología para “traducir la estrategia en acción” y presupone que los empresarios ya tienen en mente una estrategia hacia el desarrollo sustentable y la responsabilidad social. No detallaremos los aspectos operacionales del DSRSE.

www.nrgconsultores.com

Caracas - Venezuela. Av.Casanova, Torre Límina, Piso 5, Ofic.5-A, Urb.Bello Monte, El Recreo.
Teléfonos +58 212 952 4363/953 7817, Fax 95 4748 Móvil: 0416 6159635



NRG Consultores C.A.

A pesar del que el BSC en sus orígenes solo estaba enfocado a “traducir la estrategia en acción”, también puede servir en el proceso de formulación. Atendiendo a la idea de que el proceso de formulación de estrategias no es un proceso lineal, sino mas bien, un proceso conversacional, el SBSC puede ser un mecanismo que ayude a detectar objetivos de carácter social y ambiental que permitan enfatizar o apalancar otros objetivos de la empresa, de una unidad de negocio o de un departamento o sección específicos. Estos se enlazarán causalmente hacia objetivos de orden superior, en una cadena de causa y efecto (mapa estratégico).

Una evaluación de las experiencias de aplicación en empresas líderes en la implementación del BSC, algunas de ellas con base en Latino América y el Caribe, nos permite detectar al menos cuatro enfoques o “arquitecturas” básicas en la implementación de la estrategia basado en el BSC (Gallegos, Sánchez, 2003-2004). Todos los enfoques parten del esquema metodológico y de gerencia “tradicional” del Balanced Scorecard desarrollado por Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 1996-2004).

Como lo demuestra la trayectoria de éxito de estas implementaciones, el SBSC ha demostrado ser una herramienta que supera las limitaciones de otros esquemas en el tratamiento de los temas de DSRSE de aplicación extendida, incorporando elementos cualitativos y cuantitativos al modelo (Bieker, 2001)

Veamos ahora las “arquitecturas” básicas del SBSC que hemos encontrado, las cuales no son excluyentes, y a veces se complementan dentro de una misma empresa.

Arquitectura basada en medición

Este es el enfoque mas básico, mas frecuentemente utilizado, aunque carece de la potencialidad del uso de los “mapas estratégicos” que hoy tiene la

metodología del Balanced Scorecard. Aún así, ya refleja el interés de las empresas por incluir en sus esquemas de gestión la medición de componentes de aporte social o ambiental.

Esencialmente consiste en incorporar indicadores sociales y ambientales en sistema de medición existente (KPI's, key performance indicators)

Algunos ejemplos de estos indicadores son:

- Tasa de Accidentes Discapacitantes
- Contribución a proyectos de desarrollo comunitario
- Transgresiones de Convenios Naciones Unidas
- Producción de desechos peligrosos
- Reducción de consumo de papel
- Consumo de agua
- Manejo de efluentes

¿Estrategia empresa?



Indicadores

Como apreciamos, a pesar de que las empresas que usan este enfoque hacen referencia a que están usando el **Balanced Scorecard**, estos esquemas se han quedado en el pasado, pues no han sacado provecho del carácter estratégico de la metodología en su versión actual, y se quedan en su uso meramente operacional. Para efectos de referencia histórica, están usando el “modelo de BSC de 1992” y no los esquemas evolucionados del BSC (1996-2004). No se considera bajo este esquema, la relación estrategia-medición, de una manera explícita mediante el uso de los “mapas estratégicos” que permitan comunicar de manera transparente que existe una estrategia de “triple resultado”.

“Debe haber una clara vinculación entre estrategia y resultados”

www.nrgconsultores.com

Caracas - Venezuela. Av.Casanova, Torre Límina, Piso 5, Ofic.5-A, Urb.Bello Monte, El Recreo.
Teléfonos +58 212 952 4363/953 7817, Fax 95 4748 Móvil: 0416 6159635



Arquitectura basada en “Organizaciones Funcional”

Este enfoque ya refleja una orientación al uso de los mapas estratégicos como parte importante de la implantación del BSC. Todos los casos que hemos visto están asociados con empresas de minería, petróleo y madereras, y en general, sería aplicable a empresas que, por la naturaleza de su negocio, tengan unidades funcionales de “ambiente, seguridad e higiene” (HSE, Health, Safety and Environment).

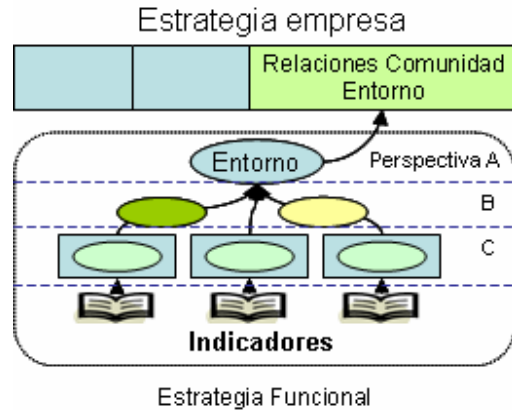
Un caso similar, detectado en dos de las empresas contactadas, es el de incluir esquemas parecidos, con indicadores de impacto social y del aparato productivo relacionado con esas empresas, bajo la figura de una unidad de “relaciones con el entorno” o de “impulso del aparato productivo”. Tal es el caso de empresas vinculadas al estado, o en que éste tiene una alta participación como accionista.

Los ejemplos que hemos visto, muestran un encadenamiento de temas estratégicos y objetivos vinculados en una cadena de causa efecto, mostrando en la mayoría de los casos, una relación con una estrategia de negocio en relacionada con DSRSE.

El modelo puede representarse de la siguiente forma:



El segundo caso, representado por las unidades funcionales de relaciones con comunidad y entorno, puede verse de la siguiente manera:



En este modelo, se comienza a ver la asociación estrategia-medición, más claramente, acorde con la metodología actual del BSC.

Arquitectura basada en “Procesos de Negocio”

Este modelo, sugerido explícitamente por Kaplan y Norton, se basa en el entendimiento de que las empresas deben “ganarse el derecho de operar en la comunidades y países en los cuales producen o venden, atendiendo a las regulaciones nacionales y locales respecto al ambiente, los empleados y la relación con la sociedad” (Kaplan y Nonton 1996-2004). En respuesta a ello, muchas empresas, para garantizar su capacidad de operar y crecer, van mas allá de las regulaciones, y sus aportes de valor ambiental y social, lo evidencian.

En este sentido, las estrategias empresariales muestran explícitamente propósitos y objetivos en cuanto a:

- Ambiente
- Salud y Seguridad (empleados y comunidades relacionadas)
- Ética de empleo (niños, género, equidad)
- Inversión Social

Desarrollan además sistemas de medición relacionados con estos procesos, incluyendo mediciones como:



NRG Consultores C.A.

- Ambiente:
 - Consumo de Energía
 - Consumo de recursos no renovables
 - Emisiones ambientales (aire y efluentes)
 - Disposición de desperdicios
 - Eficiencia de productos
 - Eficiencia ambiental
 - Reducción de Costos por eficiencia ambiental
 - Diferenciación de Productos
 - Competitividad
 - Riesgo
- Salud y Seguridad
 - Tasa de accidentes discapacitantes
 - Cumplimiento de regulaciones
- Ética de Empleo
 - Cumplimiento de regulaciones y convenios (ejemplo Global Compact)
- Inversión Social
 - Inversiones en desarrollo comunitario
 - Voluntariado

Este modelo podría representarse de la siguiente manera:



Arquitectura basada en "Triple Resultado"

Este último modelo, a nuestro parecer el más completo y que refleja más el enfoque de DSRSE, es el que están

usando algunas empresas de Latinoamérica, Canadá y Europa, es el que denominamos de "triple resultado".

Este enfoque tiene variantes importantes respecto al modelo "clásico" de las cuatro perspectivas, y que destacan el propósito estratégico de las empresas en su relación con la sociedad y el ambiente, además de su propósito económico.

Los cambios más importantes respecto al modelo "clásico" del BSC son:

- Inclusión de perspectivas adicionales, una o dos, que modifican el esquema de cuatro perspectivas "tradicional", y hacen uso extensivo del mapa estratégico en su proceso de comunicación e implantación.
- Colocan una perspectiva de "sociedad y ambiente" que apalanca a los procesos de negocio, generando así la idea de que se trata de un modelo actitudinal del negocio y de implicaciones directas sobre el diseño de los procesos en relación a su impacto en sociedad y ambiente.

Este es, a nuestro entender, el modelo que representa la evolución más significativa del BSC hacia el SBSC, pues conjuga los componentes de los tres modelos anteriores y destaca el rol de los negocios en respuesta a los requerimientos de sus "stakeholders", con una visión integradora.

En Latinoamérica, han ejercido destacadas acciones en este sentido las empresas del Grupo Nueva, con operaciones en varios países del hemisferio. Han sido reflejados como caso de éxito por los creadores de la metodología del BSC (Kaplan y Norton, 2004) y galardonados en múltiples oportunidades por su acción en los aspectos social y ambiental.

www.nrgconsultores.com

Caracas - Venezuela. Av.Casanova, Torre Límina, Piso 5, Ofic.5-A, Urb.Bello Monte, El Recreo.
Teléfonos +58 212 952 4363/953 7817, Fax 95 4748 Móvil: 0416 6159635

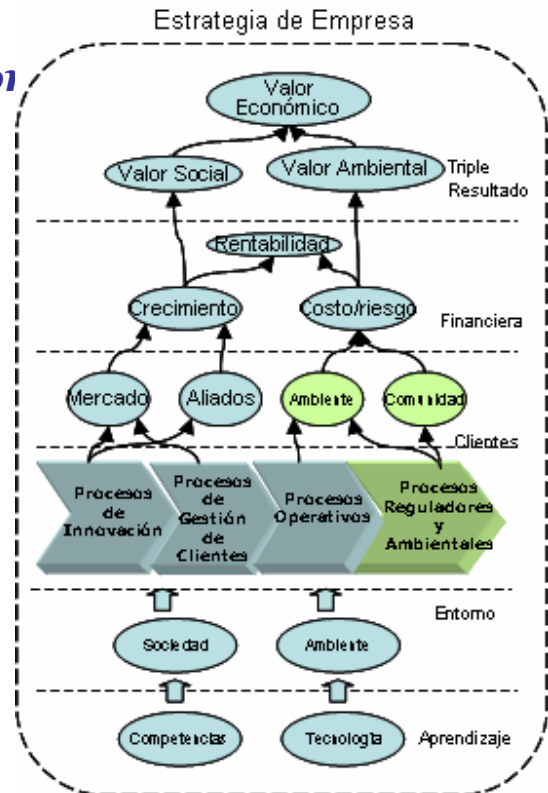


NRG Consulto

También han destacado por enfoques similares, a nivel global, , empresas como Nova Chemicals (Canadá) y Volkswagen (Europa)

El modelo ha tenido dos versiones, como vemos en las siguientes figuras:

Modelo A: perspectiva de Clientes y de Comunidad separadas



procesos de innovación, relaciones, operativos y de conexión con la sociedad, deben estar sujetos a una “filosofía de empresa”, asociada al DSRSE.

Este modelo incluye la perspectiva de comunidad al mismo nivel de la de clientes, considerando los “resultados hacia la sociedad” en el mismo concepto de los resultados hacia el cliente. Por ello, las empresas deben presentar una “propuesta de valor” hacia el cliente y una “propuesta de valor” hacia la sociedad y el entorno.

“Propuestas de Valor al cliente y a la sociedad”

Modelo B: Perspectiva de Sociedad y Ambiente apalancando a procesos

Este modelo, que consideramos el mas completo, coloca la perspectiva de sociedad y ambiente “como una palanca de los procesos”. De esta manera, los

Como conclusión, podemos establecer que en años recientes ha habido una amplia receptividad por parte de las empresas en usar la metodología del BSC para lograr integrar en un modelo estratégico, la satisfacción de los requerimientos de los entes económicos, sociales y ambientales, hacia el logro de un “éxito balanceado” de triple resultado

Referencias:

- Kaplan y Norton, Strategy Maps, 2004
- Gallegos, Armando “I Congreso Centroamericano de BSC”
- Sánchez, Jesús, “Estrategia de Negocios, Sociedad y Ambiente”, 2003
- Grupo Nueva, Reporte de Sostenibilidad, 2001-2003
- Bieker, Thomas “Sustainability Management with the BSC”, 2001
- Hockerts, Kay “BSC & Sustainability”, 2001

www.nrgconsultores.com

Caracas - Venezuela. Av.Casanova, Torre Límina, Piso 5, Ofic.5-A, Urb.Bello Monte, El Recreo.
Teléfonos +58 212 952 4363/953 7817, Fax 95 4748 Móvil: 0416 6159635