

# RSE en la Cadena de Valor

*Jorge Reyes Iturbide*  
Director del Centro IDEARSE  
Universidad Anáhuac, México



**IDEARSE**  
CENTRO PARA LA RESPONSABILIDAD  
Y SUSTENTABILIDAD DE LA EMPRESA

San Salvador, El Salvador  
22 de noviembre de 2012

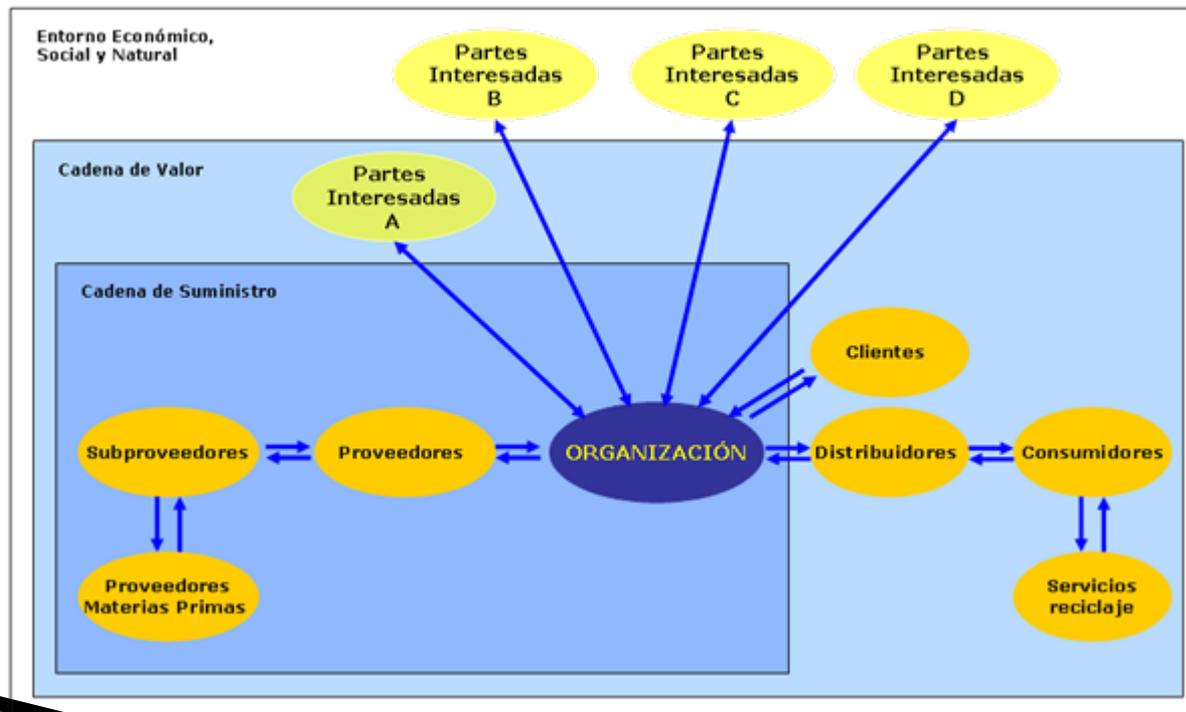
# La Cadena de Valor

- El concepto de “*cadena de valor*” de Michael Porter (1985)



# La Cadena de Valor...

- Secuencia de actividades y partes involucradas en el proceso productivo, que proveen o reciben valor en forma de productos o servicios.



Fuente: ISO26000:2010.

# La Cadena de Valor y la RSE

- Si la cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios, su análisis puede servir para identificar sus impactos riesgos y oportunidades, en lo económico, social y ambiental.
- Por ello resulta de suma importancia, para cualquier empresa, involucrar a su cadena de valor en temas como la RSE, y así poder alinear estrategias, fortalecerse, y gestionar riesgos.

- Relaciones con universidades
- Prácticas éticas de investigación (pruebas en animales, modificación genética)
- Seguridad de productos
- Conservación de materias primas
- Reclutamiento

- Prácticas de reporte financiero
- Prácticas de gobierno
- Transparencia
- Uso de lobby

- Educación y capacitación laboral
- Condiciones laborales seguras
- Diversidad y discriminación
- Salud y otros beneficios
- Políticas de compensación
- Políticas de despido

- Prácticas de abastecimiento y cadena de suministro (soberano, trabajo infantil, diamantes de conflicto, precios a agricultores)
- Uso de insumos específicos (pieles animales)
- Utilización de recursos naturales



- Impactos de transporte (emisiones, congestión, rutas marítimas)

- Emisiones y basura
- Biodiversidad e impacto ecológico
- Uso de agua y energía
- Seguridad y relaciones laborales
- Materiales peligrosos

- Uso y eliminación de envases (vasijas de McDonald's)
- Impactos de transporte

- Marketing y publicidad (publicidad veraz, publicidad a niños)
- Prácticas de fijación de precios (discriminación de precios entre clientes, prácticas de precios anti-competitivas, políticas de precios para los pobres)
- Información al consumidor
- Privacidad

- Eliminación de productos obsoletos
- Manejo de consumibles (vasija de motor, tinta de impresora)
- Privacidad del cliente

Fuente: Porter M. y Kramer, M. R. "Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". Harvard Business Review, 2006.

# La Cadena de Valor y la RSE...

- ▶ Como parte del proceso de implementación será necesario decidir el tipo de estrategia a seguir, para generar un valor agregado:
- ▶ Basadas en la eficiencia y disminución de costos: será preciso adoptar mejores prácticas de gestión que mejoren la productividad de los factores de producción (capital, trabajo, materias primas y suministros, etc.).
- ▶ Basadas en la diferenciación: será necesario desarrollar productos social y ambientalmente sostenibles y prácticas de gestión que permitan mejorar la fidelidad de los clientes ya existentes o el acceso a nuevos clientes.

# La Cadena de Valor y la RSE...

- En este sentido, cada vez es más común que las grandes empresas busquen acercarse a sus cadenas de valor, para comunicarles o transferirles algunas de sus buenas prácticas de RSE.
- Algunas lo han hecho a través de simples códigos de conducta para sus proveedores y/o distribuidores, y otras han desarrollado complejos sistemas de evaluación y monitoreo de una parte o de toda la cadena.
- La gran empresa, a través de una estrategia colaborativa con otros actores, puede incorporar a los eslabones más débiles de su cadena de valor, como pueden ser las PyMEs, en la implantación de modelos de RSE.

# El Papel de la Empresa Grande

- La gran empresa, puede reforzar la implantación de esquemas de RSE en sus cadenas de valor, al:
  - involucrarlas en sus propias actividades de RSE;
  - apoyar su vinculación a través de asociaciones para abastecimiento/distribución y fortalecimiento de la propia cadena;
  - proveerles financiamiento, desde la inversión semilla hasta el capital de riesgo; y,
  - en general, compartiéndoles el *know-how* y las habilidades requeridas para adoptar las mejores prácticas en los negocios.

# El Papel de las PyMEs

- Las PyMEs poseen una serie de atributos tales como:
  - mayor adaptabilidad;
  - capacidad de innovación;
  - cercanía a la comunidad y confianza del público local.
- Empero, enfrentan también obstáculos:
  - no perciben fácilmente los beneficios de negocio que conlleva la adopción de prácticas de RSE;
  - conflictos de interés sobre la asignación del tiempo y otros recursos escasos;
  - fuerte presión en la entrega de resultados inmediatos;
  - falta de *know-how* y *know-who*;
  - indecisión y lentitud en la búsqueda de consultoría externa, la cual, generalmente, es muy cara; así como,
  - la brecha del aprendizaje sobre RSE, que le impide tomar un papel más maduro hacia ésta.

# Beneficios

- Este tipo de alianzas constituyen catalizadores del cambio, al crear un ambiente de confianza e inclusión social, en donde la RSE puede prosperar entre grandes y pequeñas empresas, se cumplen los retos económicos, sociales y ambientales a nivel local, y se mejora la competitividad; redundando en ventajas para las partes involucradas:
  - a) Las PyMEs incrementan sus habilidades y productividad; aprenden prácticas responsables de negocio; obtienen una ventaja competitiva; y ganan acceso a nuevos mercados, tecnología y financiamiento.
  - b) Por su parte, las grandes empresas fortalecen sus cadenas de valor; aumenta su reputación; e integran la RSE a sus objetivos de negocio y los de sus socios comerciales.
  - c) En la comunidad se generan mayores oportunidades de trabajo; se aumentan el poder de compra y el acceso locales; y se fortalecen las redes empresariales.

# Un Caso de RSE en la Cadena de Valor: el Programa IDEARSE



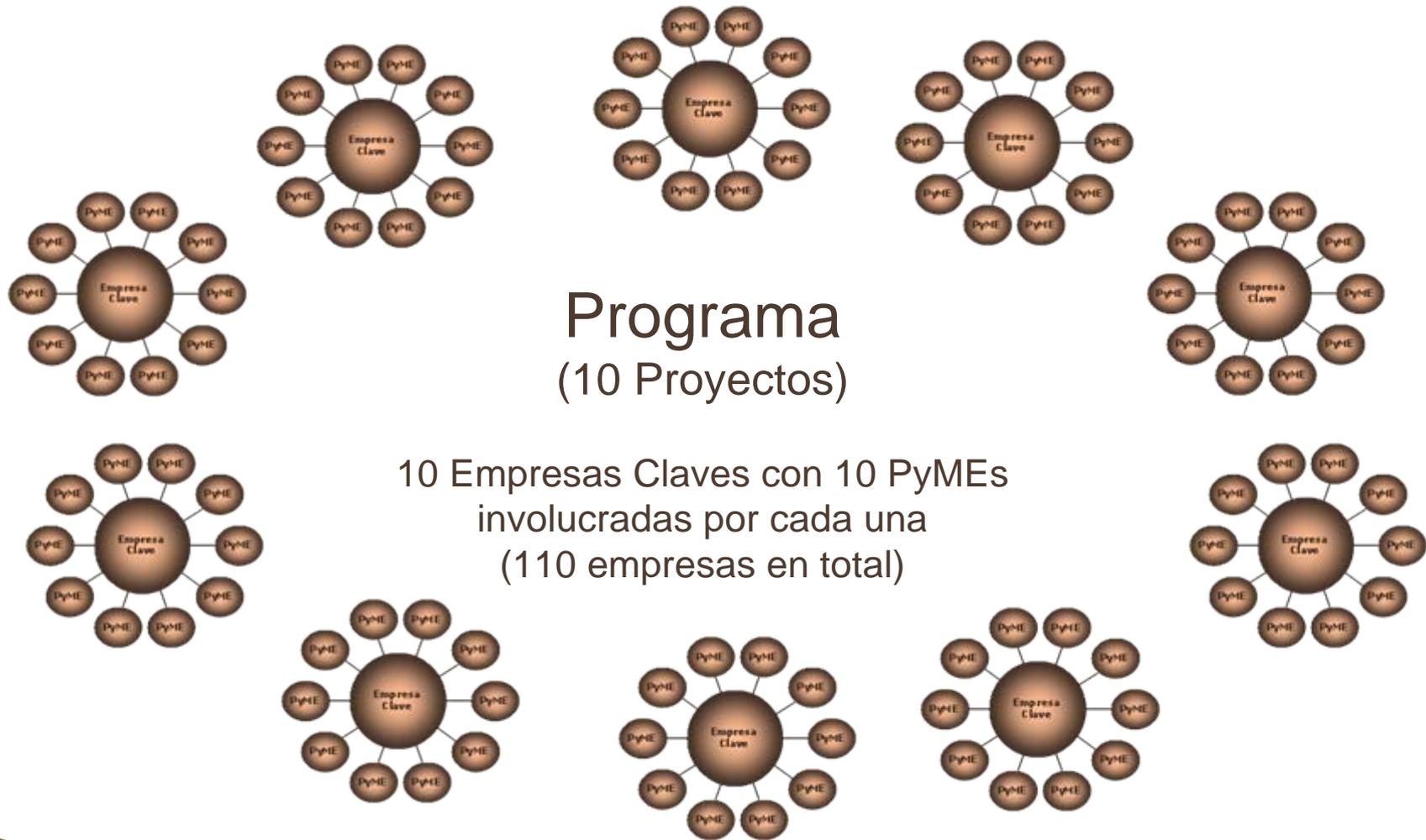
**IDEARSE**  
CENTRO PARA LA RESPONSABILIDAD  
Y SUSTENTABILIDAD DE LA EMPRESA

# Objetivo del Programa

- ▶ El objetivo del Programa IDEARSE era implantar medidas de RSE en PyMEs en las cadenas de valor de grandes empresas.
- ▶ Lo que se buscaba, en congruencia con los avances que hay a nivel mundial, y en México en particular, es que la RSE fuera un verdadero modelo de gestión y dirección, que, aunado a modelo de dirección por calidad y a otros factores, ayudara efectivamente al desarrollo de ventajas competitivas.

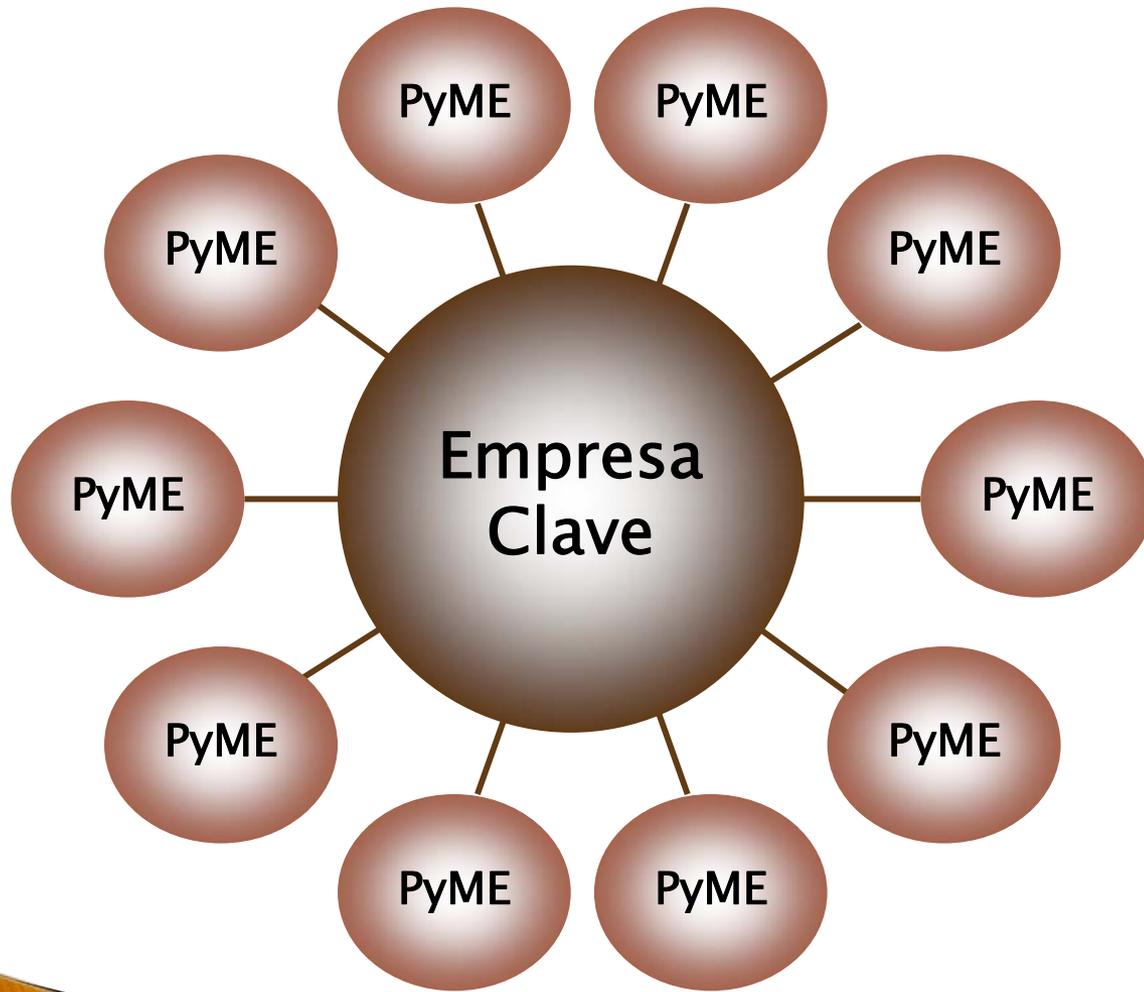
# Instituciones Participantes





# Programa (10 Proyectos)

10 Empresas Clave con 10 PyMEs involucradas por cada una  
(110 empresas en total)

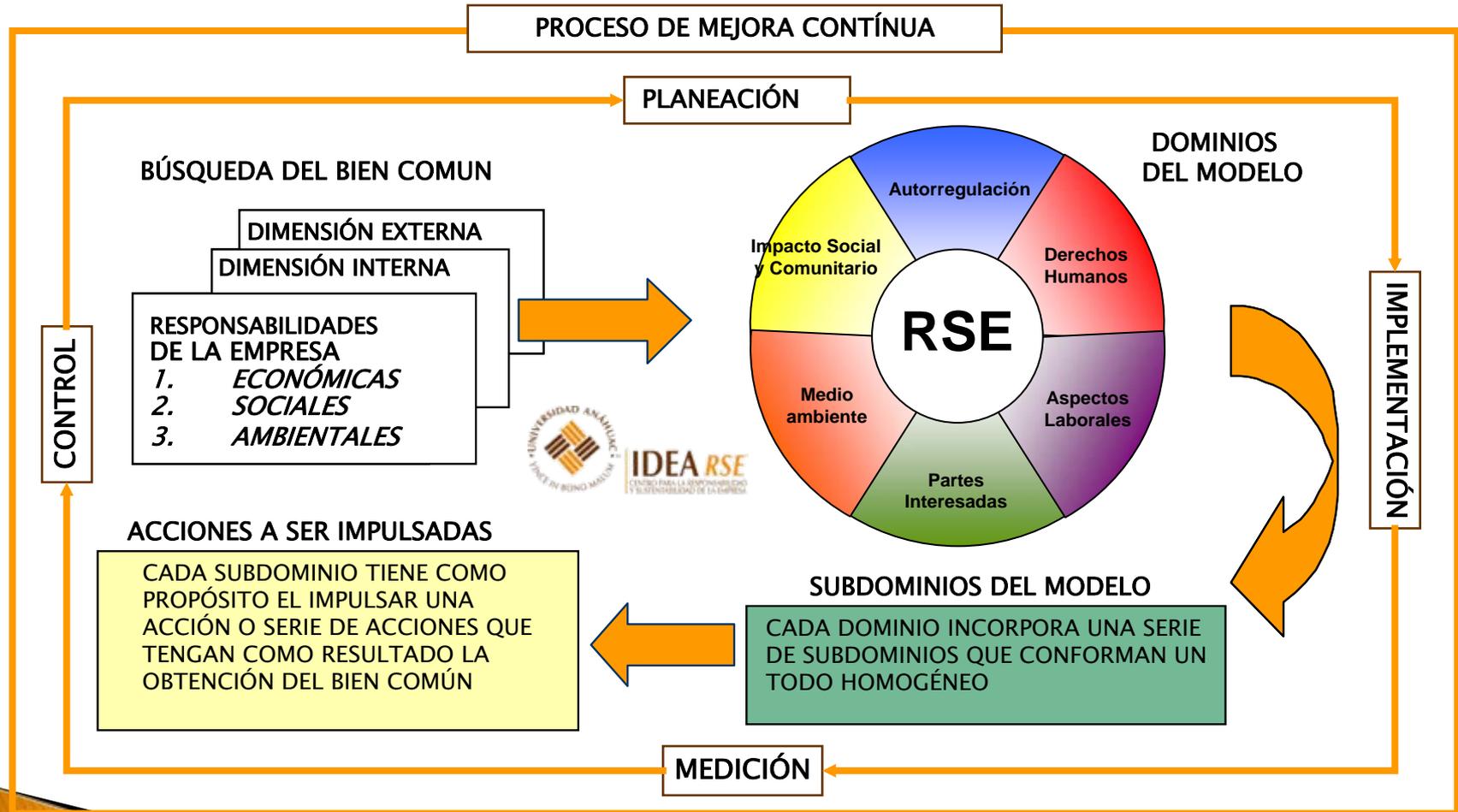


Una Empresa Clave con sus 10 PyME's involucradas (proveedores, distribuidores y/o clientes)

# Empresas Clave Participantes



# Modelo IDEARSE®

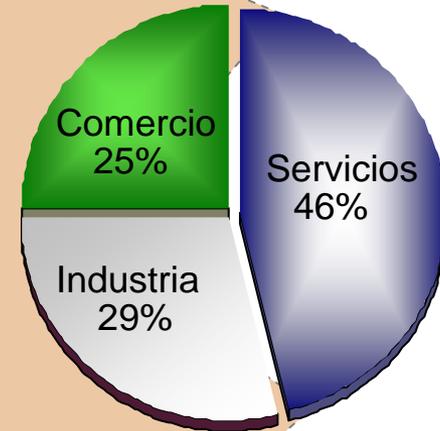


# Etapas del Proceso de Intervención del Modelo IDEARSE



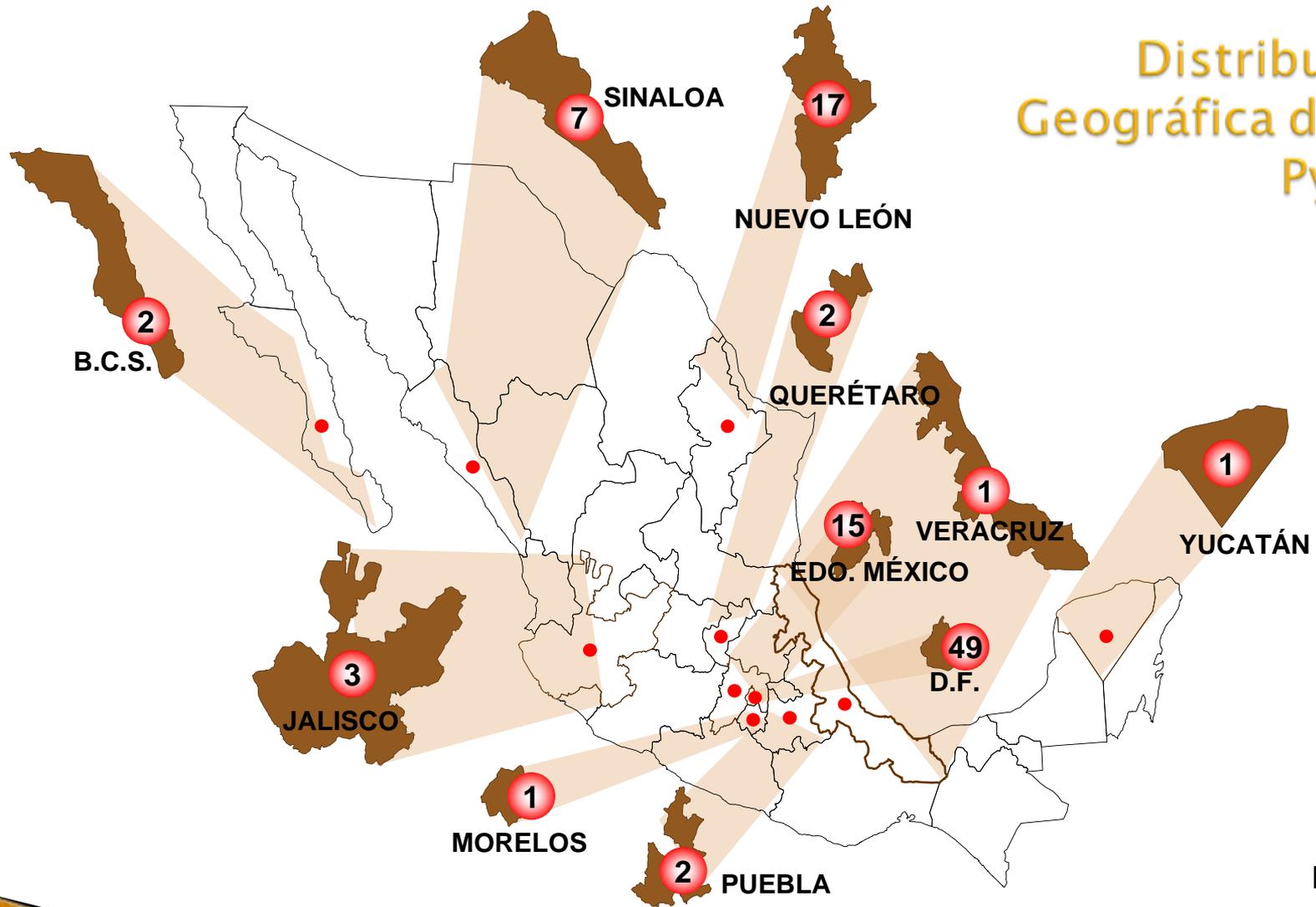
## PyMEs participantes por Sector

	SERVICIOS	INDUSTRIA	COMERCIO
	4	5	1
	7	0	3
<b>Wyeth</b>	8	0	2
<b>SONY</b>	7	2	1
	5	0	5
	2	3	5
<b>FEMSA</b>	7	2	1
	6	3	1
	0	8	2
	0	6	4



**N = 100**

# Distribución Geográfica de las PyMEs



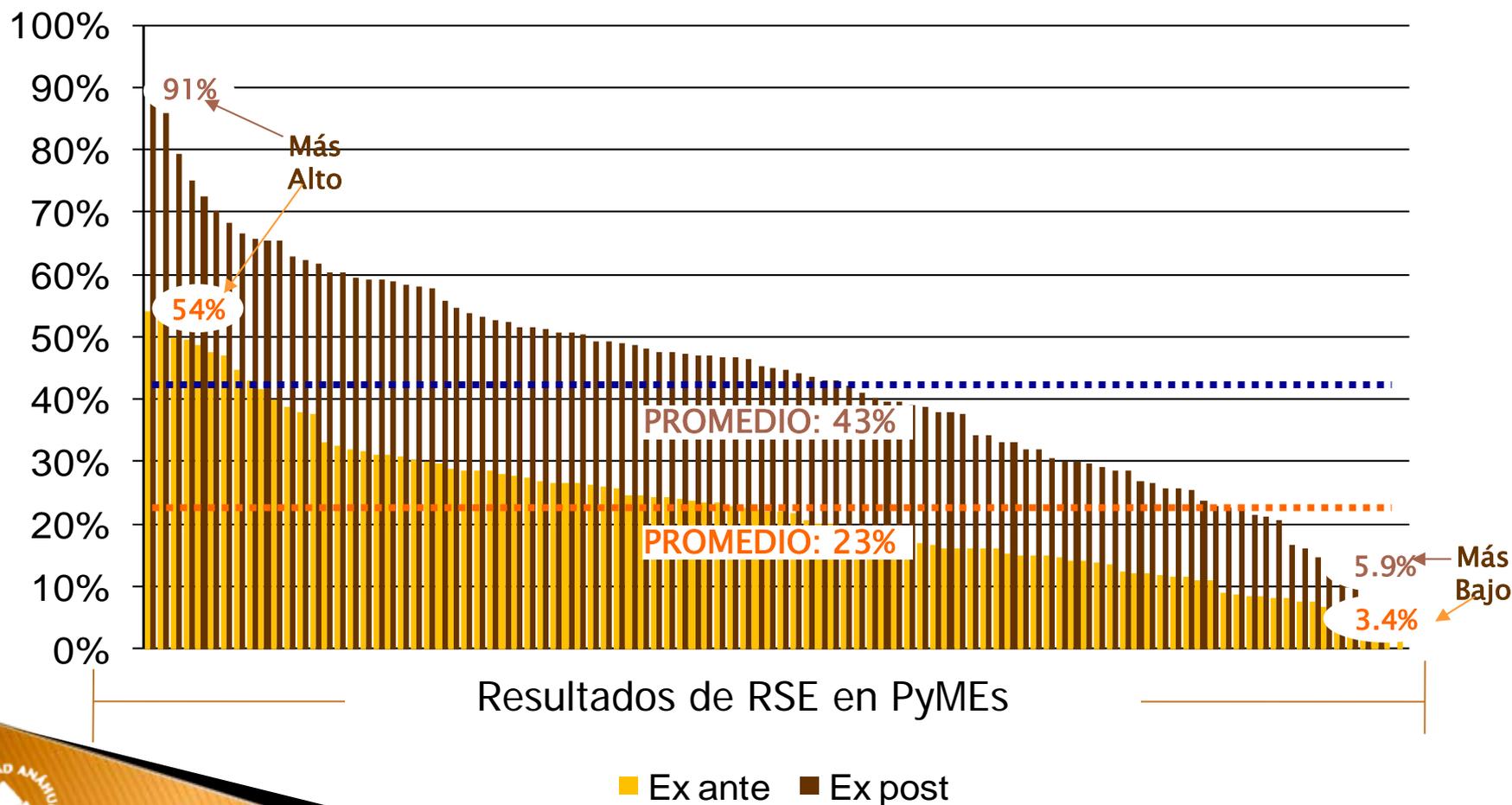
N=100

## Personal sensibilizado en las PyMEs participantes

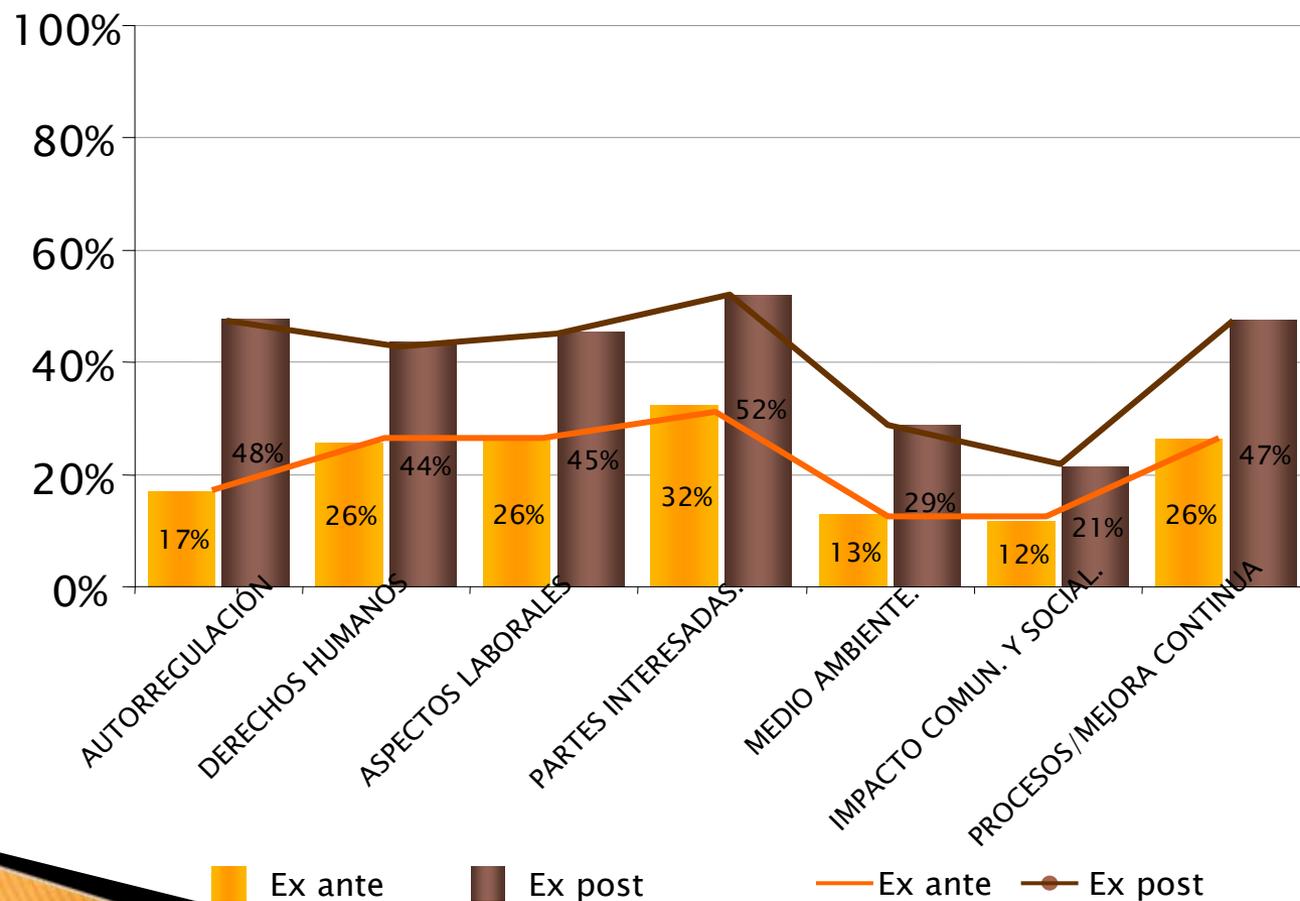
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	144	118	115	105	32	32	30	30	10	15	<b>631</b>
	679	49	20	9	11	10	10	4	100	9	<b>901</b>
<b>Wyeth</b>	362	30	105	10	33	10	20	35	5	10	<b>620</b>
<b>SONY</b>	25	6	18	20	6	30	28	15	250	25	<b>423</b>
	13	18	48	12	15	18	10	54	50	20	<b>258</b>
	114	10	12	330	36	8	11	7	30	8	<b>566</b>
<b>FEMSA</b>	16	30	8	800	20	6	8	6	15	45	<b>954</b>
	8	32	44	7	58	32	13	25	25	5	<b>249</b>
	10	100	5	115	21	25	20	12	16	37	<b>361</b>
	14	47	23	35	50	72	18	13	47	65	<b>384</b>

**Total 5,347**

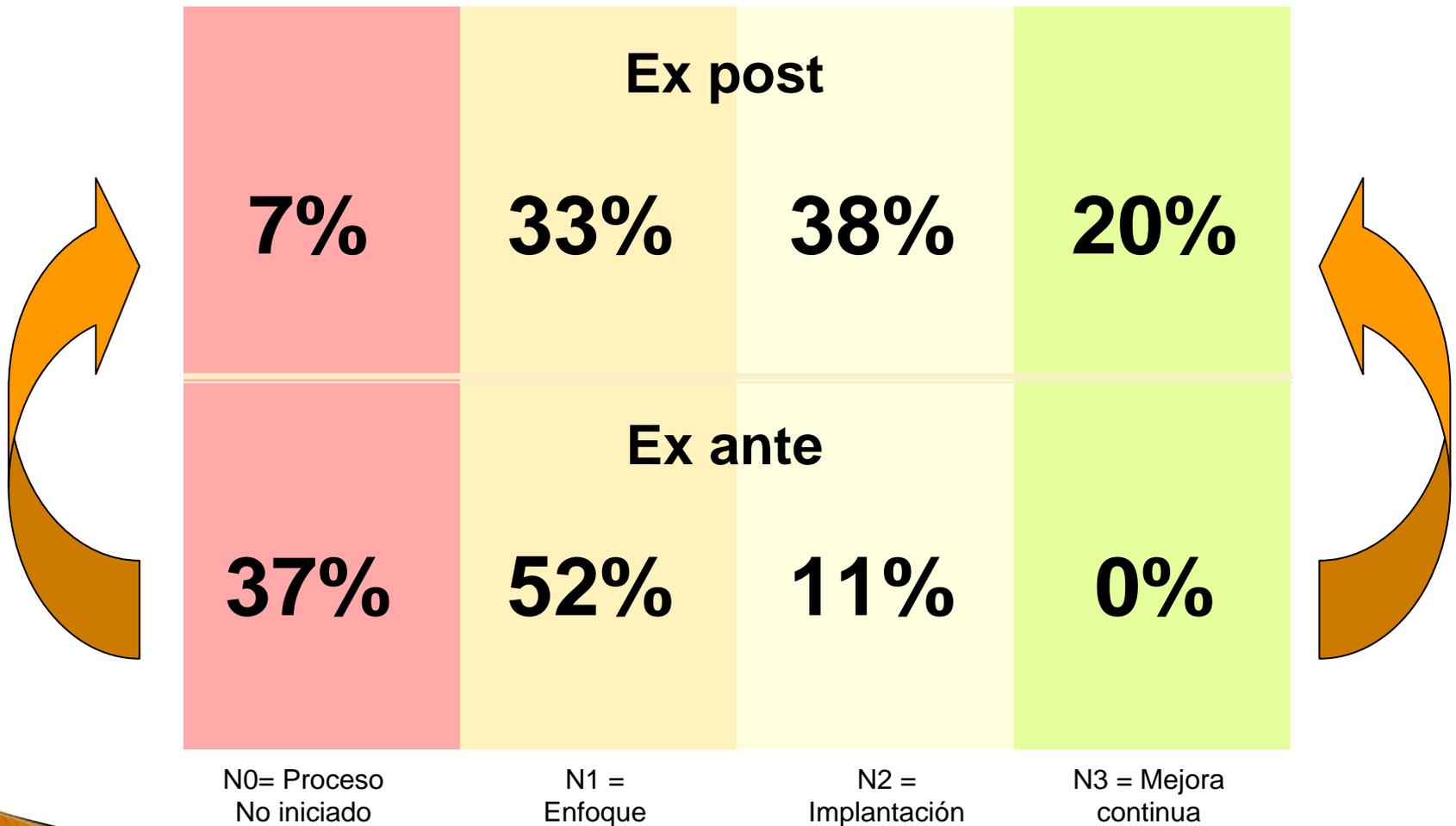
# Resultados de la Matriz de Diagnóstico de RSE en PyMEs



# Resultados y avances por Dominio



# Resultados y avances por nivel de madurez



N0= Proceso No iniciado

N1 = Enfoque

N2 = Implantación

N3 = Mejora continua

# Aprendizajes y Conclusiones

- ▶ **Definitivamente, la RSE no es sólo asunto de las grandes empresas:** desde la etapa de diagnóstico se identificaron un sinnúmero de iniciativas que las PyMEs ya venían desarrollando, pero que no consideraban como parte de su RSE, y que después pudieron ser sistematizadas y potenciadas.
- ▶ **La RSE es una responsabilidad compartida:** la alianza lograda en el Programa IDEARSE (Academia, Organismo Internacional, Grandes Empresas, PyMEs, Cámaras y Fundaciones Empresariales y Gobiernos Federal y Estatal), es una prueba fehaciente de ello.

# Aprendizajes y Conclusiones...

- ▶ **La participación de la gran empresa es clave en la implantación de esquemas de RSE en PyMEs:** La ventaja de trabajar con cadenas de valor, es que la empresa grande involucra a sus proveedores, distribuidores o clientes para transmitirles su experiencia y *know how* en el tema, mientras que las PyMEs se sienten orgullosas y comprometidas al ser seleccionadas para ello.
- ▶ **Distraer a las PyMEs de su operación cotidiana para entrar en un proceso de capacitación y consultoría, no es una tarea fácil:** Las PyMEs necesitan un acompañamiento cercano por parte de los consultores, teniendo flexibilidad y adaptación a los tiempos de respuesta y ritmo en el avance de cada PyME.

# Aprendizajes y Conclusiones...

- ▶ **La autorregulación se constituye como un tema fundamental para incorporar la RSE:** Para poder implantar exitosamente la RSE, de entrada se requiere desarrollar negocios más estructurados con objetivos y metas bien trazados, un gobierno empresarial articulado, procesos descentralizados y comunicados, y un planteamiento claro de su misión, visión y valores, entre otras acciones.
- ▶ **El desarrollo de medidas de RSE en los sistemas de gestión de las PyMEs, incorpora una visión sistémica de procesos y de mejora continua:** Después de la intervención, los dueños y directivos de las empresas consideran sus negocios como un sistema multidimensional con impactos en los ámbitos económico, social y ambiental, y han adquirido los conocimientos y las herramientas necesarias para seguir avanzando en el camino de la RSE.

# Aprendizajes y Conclusiones...

- ▶ **La RSE es una forma de crear capital social en la empresa:** La RSE cambia percepciones egoístas e incrementa la voluntad de trabajar conjuntamente y socializar; redundando en mayor credibilidad y confianza de la empresa; construye puentes de diálogo y entendimiento entre el personal de instituciones y organizaciones de muy diferente naturaleza, que se traducen en productividad, competitividad y bienestar.
- ▶ **La RSE es un acelerador empresarial efectivo:** En las 60 PyMEs con mayores impactos se logró aumentar las ventas anuales en 29% en promedio y en 18% la generación de nuevos empleos, gracias a mejoras en la productividad y/o a la disminución de costos de operación.

# ¡Muchas gracias!

*Jorge Reyes Iturbide*  
Director del Centro IDEARSE  
Universidad Anáhuac, México



[www.anahuac.mx/idearse](http://www.anahuac.mx/idearse)



[idearse@anahuac.mx](mailto:idearse@anahuac.mx)



+52(55) 5328-8069



Centro IDEARSE



@Centro\_IDEARSE  
@J\_ReyesIturbide



**IDEARSE**  
CENTRO PARA LA RESPONSABILIDAD  
Y SUSTENTABILIDAD DE LA EMPRESA