



Pasos Clave para el Relacionamiento de una Empresa con sus Grupos de Interés Fundemas Agosto y Septiembre, 2010

Magister Celina Pagani-Tousignant
Presidenta Normisur International
Profesora Boston College Center for Corporate Citizenship,
Center for Corporate Citizenship Deutschland y
Tecnológico de Monterrey Sedes Quito y Lima



Organización

- Normisur International

Empresa consultora internacional que se especializa en:

- Responsabilidad Social Empresaria
- Desarrollo de la fuerza laboral
- Relacionamiento comunitario
- Tutoría, coaching y entrenamiento ejecutivo
- Presencia global
- Clientela incluye empresas en los EE.UU., Canadá, Asia y Latinoamérica



Agenda

- Asuntos Emergentes
- Business Case
- Principios del Engagement
- Estrategia de Confianza (Pasos Clave)





Sesión 1

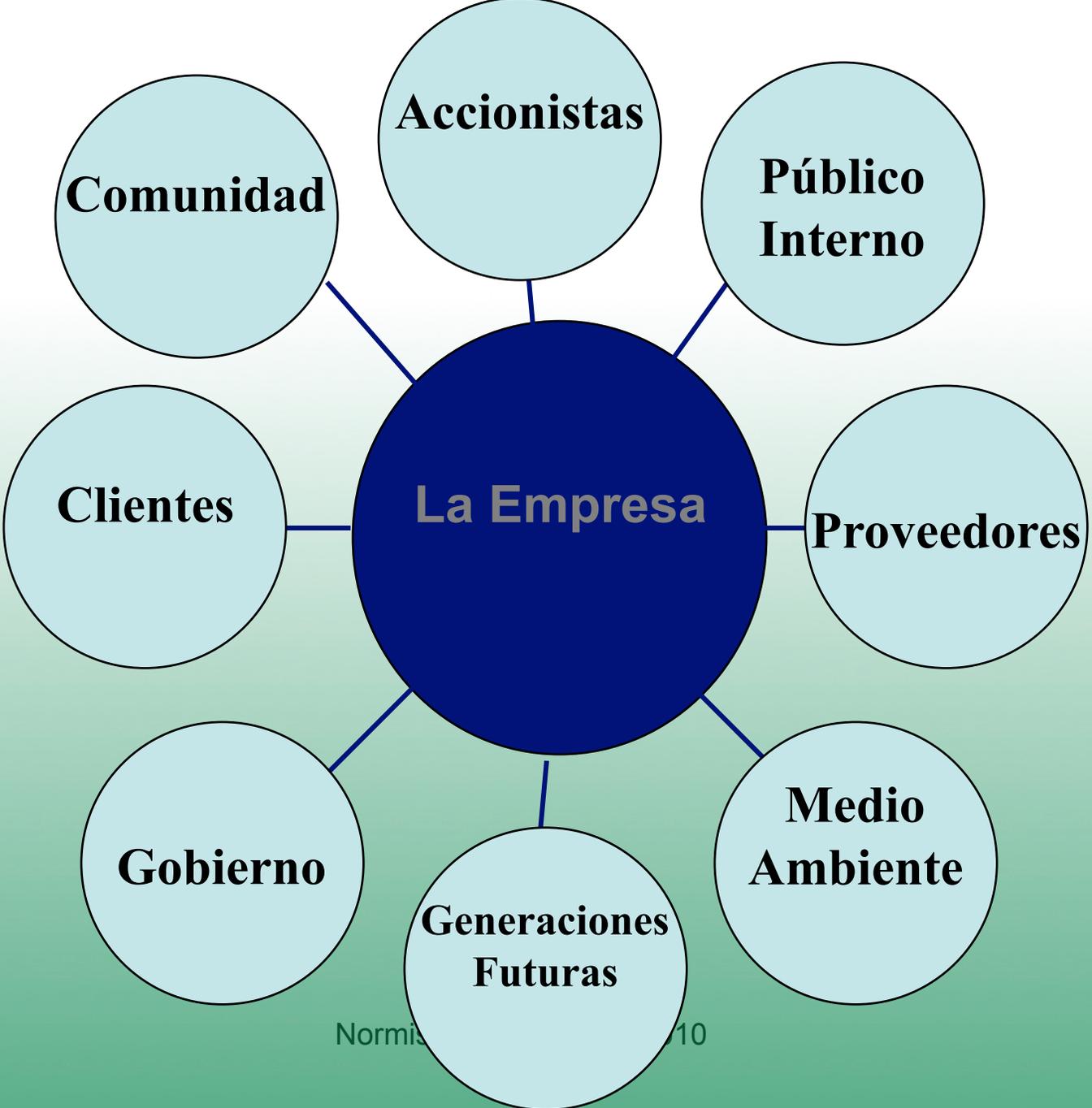
Asuntos Emergentes



Stakeholders: La Definición

- “Stakeholders ” o “Actores Involucrados” o “Partes Interesadas” o “Grupos de Interés”
- Las personas, instituciones o entornos físicos que pueden impactar o ser impactadas por las actividades de la empresa

Stakeholders



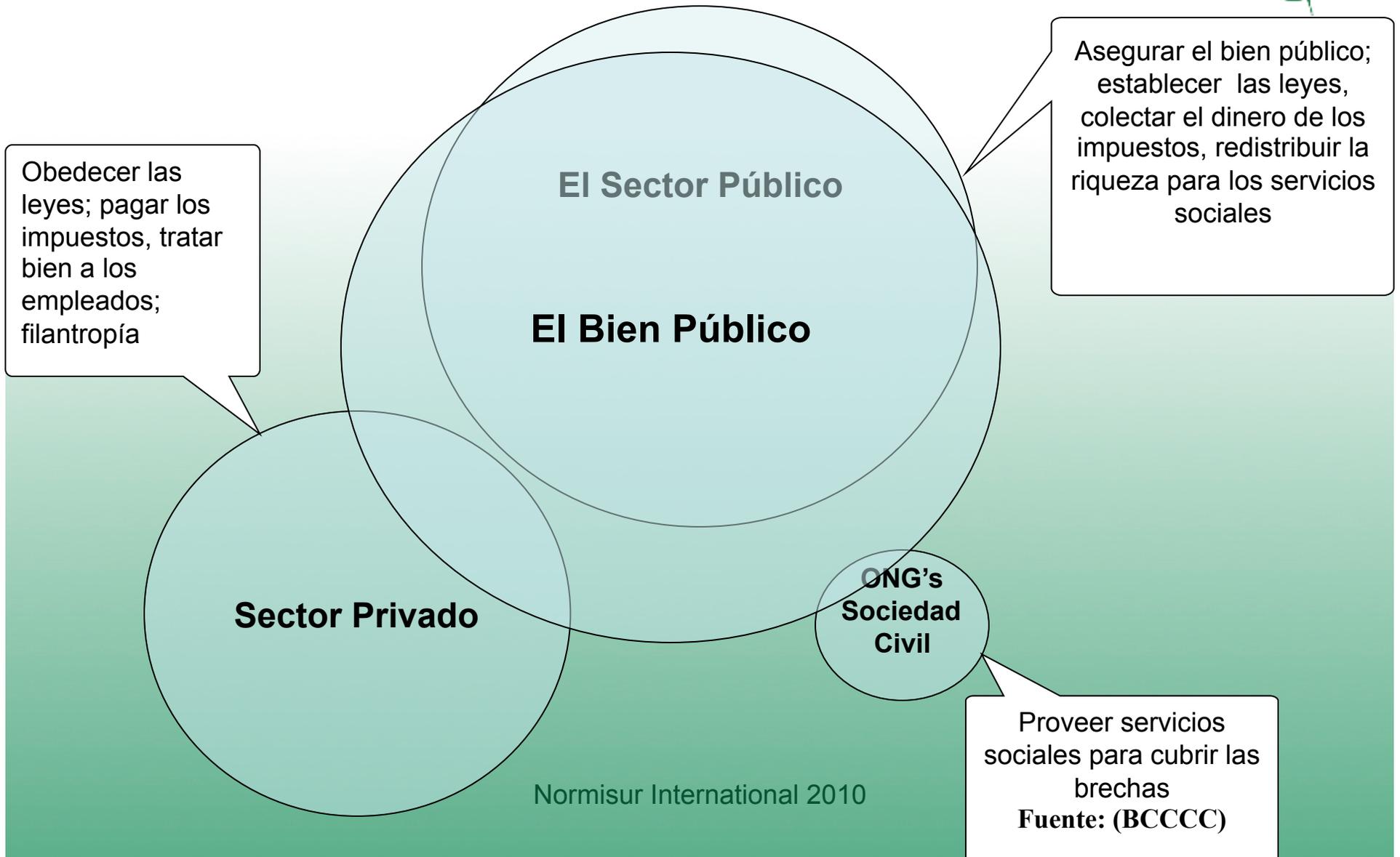


Como Surgen los Stakeholders

- Cumplimiento legal y financiero
- Asuntos emergentes

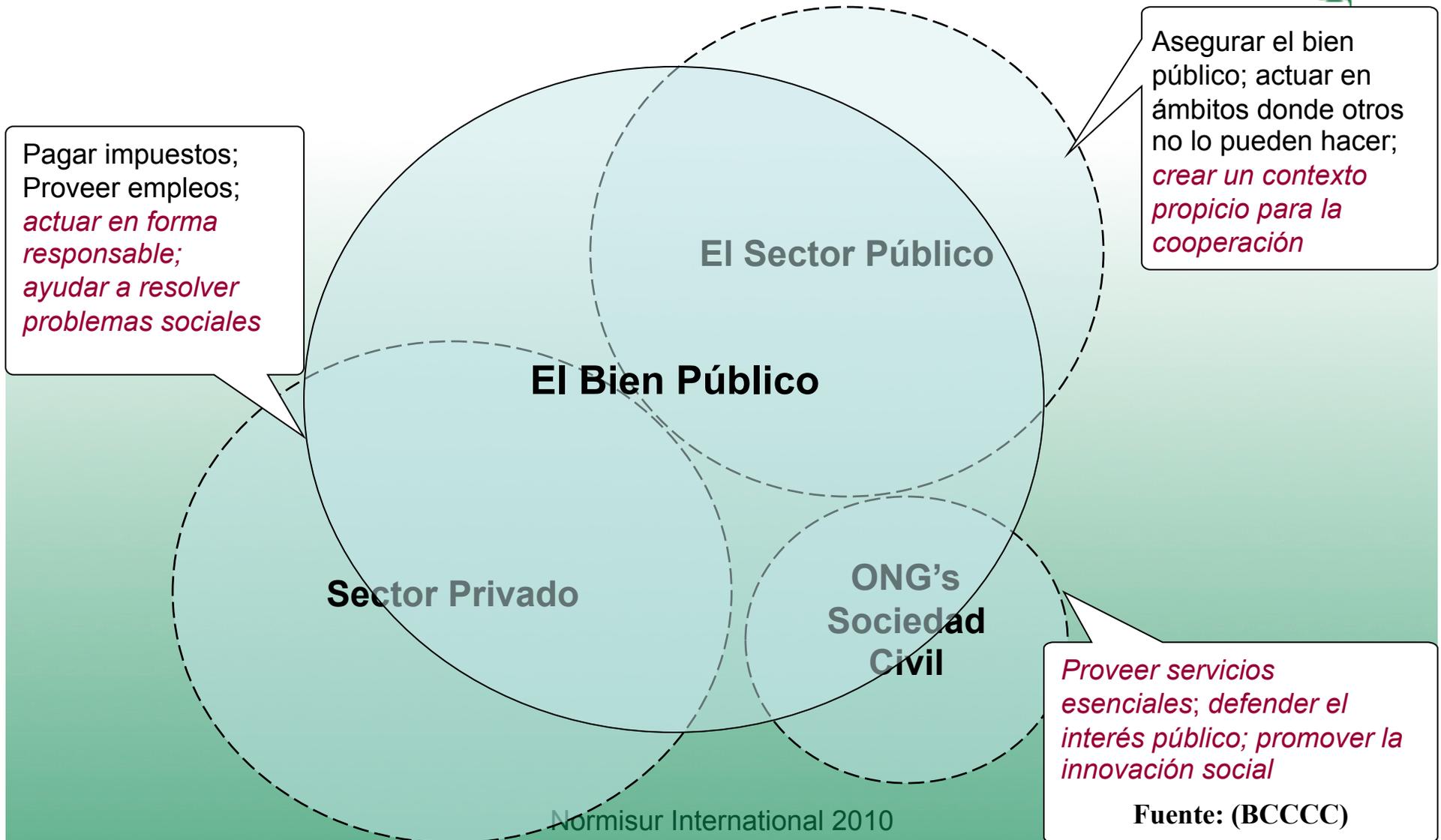


El Contrato Social: 1960's



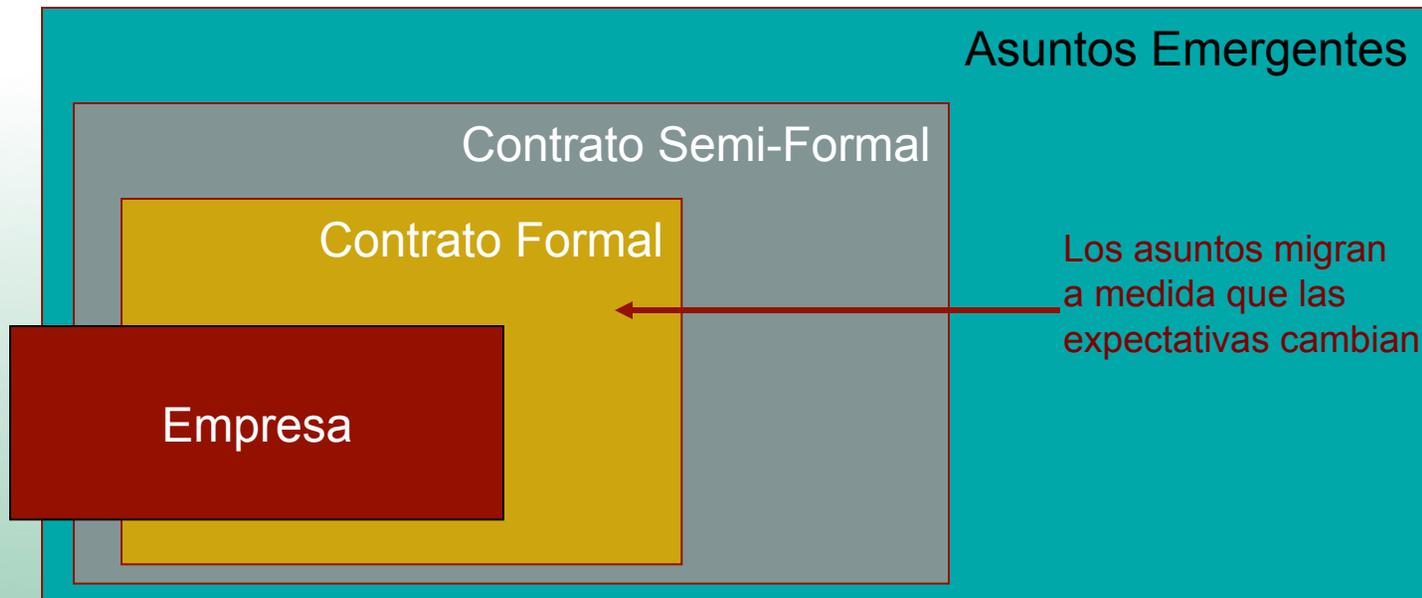


El Contrato Social Nuevo





Asuntos Emergentes



Formal/ Explícito	Semi-Formal/ Implícito	Asuntos Emergentes
<ul style="list-style-type: none"> •Leyes •Impuestos •Product Liability 	<ul style="list-style-type: none"> •Estándares internacionales •Códigos de conducta (industria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Migran a través del tiempo

Normisur International 2010

Fuente: When Social Issues Become Strategic: McKinsey Quarterly 2006 Number 2



Disney y la Comida Chatarra

THE WALL STREET JOURNAL.

Disney Pulls Characters From Junk Food

Media Giant Announces Guidelines For Calorie, Fat, Sugar Content For Foods Using Its Brands in Ads

By MERISSA MARR
And JANET ADAMY

SEeking to promote more healthful eating habits among children, Mickey Mouse and his Walt Disney Co. friends are changing their diets.

Disney announced a companywide initiative to phase out the promotion of unhealthy foods to kids and eliminate artery-clogging trans fats from its theme-park menus and in promotions across its businesses. The Burbank, Calif., entertainment



company said its characters and brands will be used only on child-focused products that meet certain guidelines in terms of calories, fat, saturated fat and sugar. It also said its parks would promote more healthy options for kids.

Disney Magic Selections
Fruit Dippers
Apples & Caramel Dip

"A company such as ours, with the reach we have, has a responsibility because of how much we can influence people's opinions and behavior," says Disney Chief Executive Robert Iger. He adds: "There's also a business opportunity here."

While the plan is the most extensive yet by a media company to address concerns over marketing to children, it stops short of tackling the thorny subject of food makers advertising unhealthy foods to kids on Disney media outlets. Disney doesn't run advertising on the Disney Channel but does carry sponsor messages which will be covered by the new guidelines. Disney carries advertising on its kids' program.

Please Turn to Page D6, Column 3

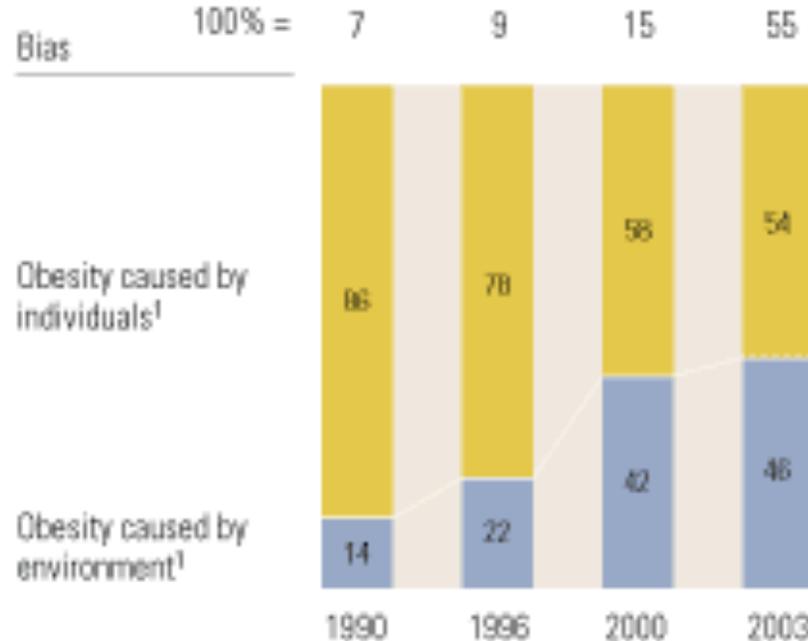
- ¿Es ésta una buena noticia?
- ¿Qué significado tiene esta acción por parte de Disney?

Cambios en la Responsabilidad

EXHIBIT 3

Responsibility shifts Fuente: "When Social Issues become strategic": McKinsey Quarterly 2006 Number 2

New York Times articles on obesity by causation bias, % of new editorials or page-1 articles



Growing concern around obesity was evident as early as 1996, -5 years earlier than 1st announcement by US Surgeon General that obesity had become national epidemic

¹ Individual causes are biological or behavioral factors (eg, overeating, lack of exercise); environmental causes are systemic factors (eg, corporate marketing, lack of government guidelines on healthy eating).

Source: Regina G. Lawrence, "Framing obesity: The evolution of news discourse on a public health issue," Harvard University working paper number 2004-5, 2004 (www.ksg.harvard.edu); McKinsey analysis



Asuntos Emergentes Actividad





Sesión 2

Business Case y Principios del Engagement



Engagement

- ¿Cuál es el reto más difícil en el relacionamiento y la creación de compromiso con grupos de interés?



Engagement: La Definición

- Compromiso
- Consulta
- Diálogo
- Comunicación en ambos sentidos
- Expresión de opiniones
- Oportunidad de ejercer influencia
- Proceso de crear confianza



Business Case

“Licencia para Operar”

Manejo de riesgos

Reputación



Eficiencia
operacional

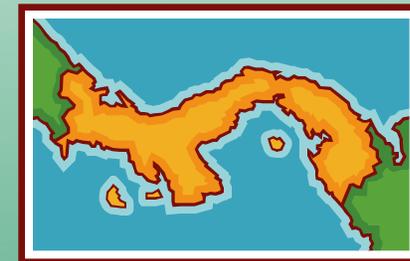
Resolución de
conflictos

Nuevas
oportunidades
de negocio



Caso: McDonald's

- McDonald's y Conservation International





Caso: Mitsubishi Electric

- Mitsubishi Electric (ciclo de vida del producto)





Principios del Engagement: AA1000

- Relevancia (materiality)
- Exhaustividad (completeness)
- Capacidad de respuesta (responsiveness)





Sesión 3

Estrategia de Confianza



Estrategia de Confianza

- Equipo interno guía
- Mapeo y análisis de stakeholders
- Plan estratégico (nivel de compromiso y tácticas de relacionamiento)
- Implementación y medición

- Fuente: Future 500



Equipo Guía

**Representación
Transversal**

**Apoyo Alta
Gerencia**

Abanderados

**Personas con
Credibilidad**

**Stakeholder
Engagement
Líder**

**Individuos
Estrella**



Roles y Responsabilidades

- Desarrollar, apoyar y monitorear el proceso
- Diseñar la estrategia de comunicación interna
- Evaluar y medir los resultados





Plan Estratégico



Normisur International 2010



1-Preguntas Equipo Guía: Propósito del Engagement

- ¿Por qué el tema de stakeholder engagement es importante para su empresa?
- ¿Cuál es el propósito del stakeholder engagement?
- ¿De qué forma el stakeholder engagement podría apoyar la estrategia del negocio?



Preguntas: Equipo Guía (...continuación)



- De acuerdo a las características y la cultura de la empresa:
- ¿Qué retos internos puede encontrar al introducir esta iniciativa en su empresa?



2-Preguntas Equipo Guía: Mapeo de Stakeholders

¿Quiénes son mis stakeholders?

¿Cómo los impacto/me pueden impactar?

¿Qué preocupaciones tienen?

¿Qué tipo de relación tengo con ellos?

¿Qué nivel de influencia tienen?



Cadena de Valor

- Materiales, desarrollo humano, tecnología, administración y finanzas, innovación, planeamiento estratégico, auditoría e infraestructura





Stakeholders e Impacto

- Cadena de valor



Stakeholder	Impacto
Transportistas	negocio/sustento
Agentes distribuidores	negocio/sustento
Comunidad	contaminación del aire y sonora y papel



Cadena de Valor Actividad



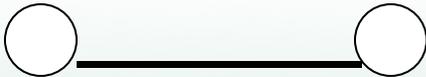


¿Quiénes son mis Stakeholders?

Stakeholders	Impacto del negocio en el stakeholder	Impacto del stakeholder en el negocio	Preocupaciones	Tipo de Relación

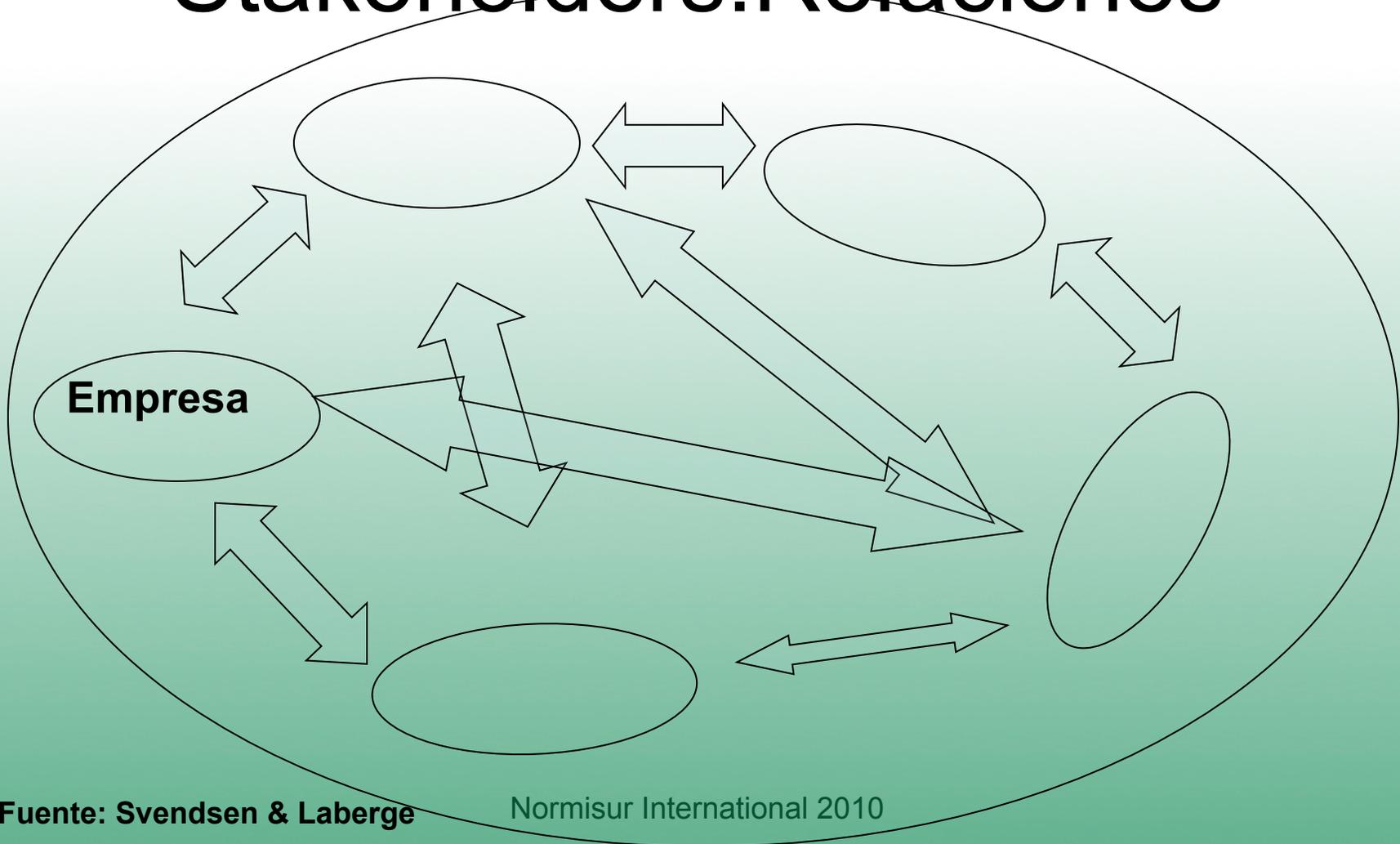


¿Qué Tipo de Relación Tengo?

- Alianza 
- Alianza fuerte 
- Informal o intermitente 
- Conexión rota 
- Conflicto 
- No existente 



Mapeo de Stakeholders: Relaciones



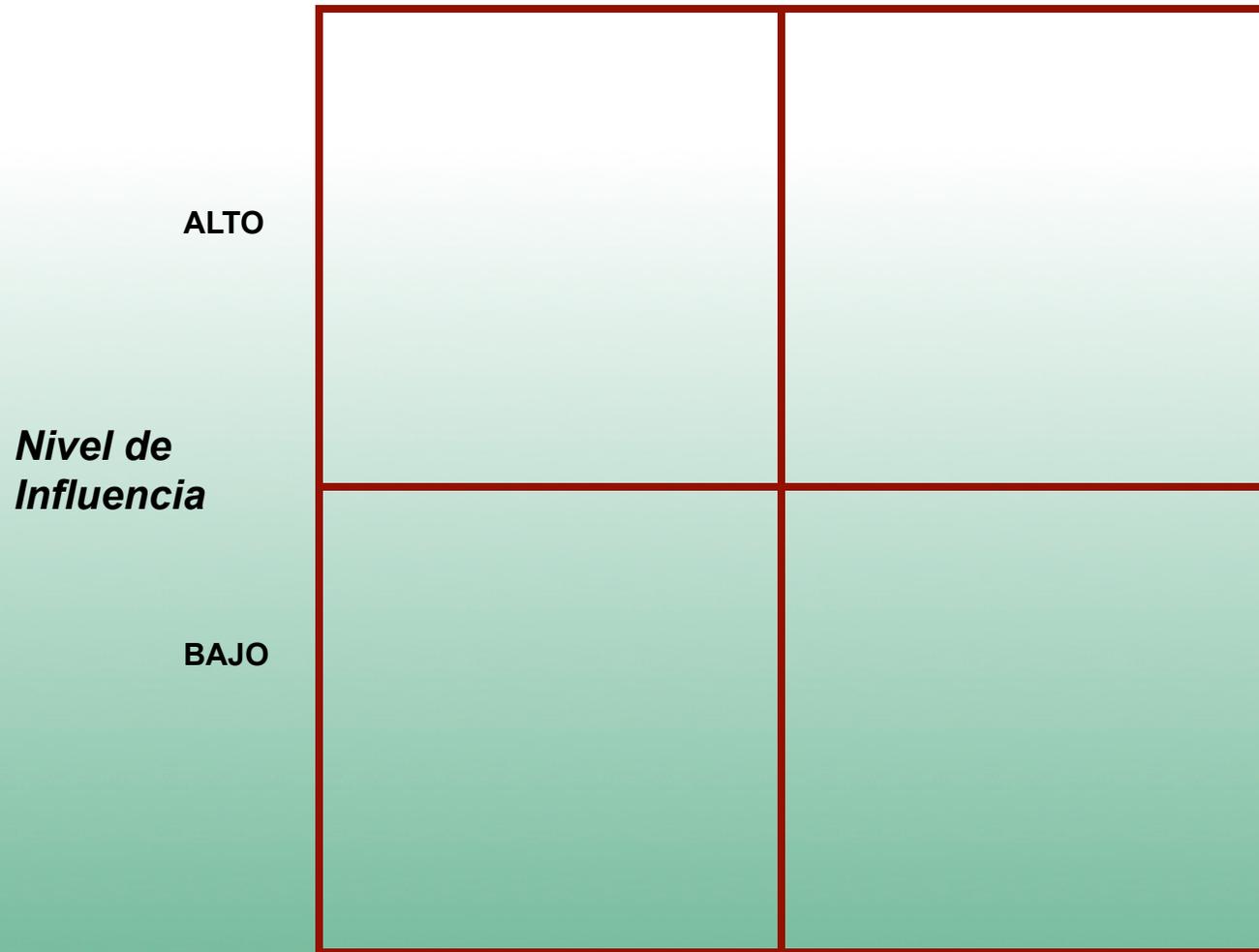


¿Qué Nivel de Influencia Tienen?

Stakeholders	Nivel de Influencia A / M / B	Opinión de la Empresa



Matriz: Mapeo de Stakeholders



Fuente: Future 500

POSITIVA

NEGATIVA

Normisur International 2010

Opinión de la Empresa



Matriz: Mapeo de Stakeholders

Nivel de Influencia	ALTO	Mantenerlos satisfechos	Responder inmediatamente
	BAJO	Monitorear con mínimo esfuerzo	Monitorear de cerca

Fuente: Basada en
Future 500 y
Mindtools

POSITIVA

NEGATIVA

Normisur International 2010

Opinión de la Empresa



Mapeo de Stakeholders Actividad





3-Preguntas Equipo Guía: Análisis de Preocupaciones

- ¿Quiénes son los stakeholders y los temas clave?
- ¿Cómo se relacionan las preocupaciones de los stakeholders con los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Qué voces no ha escuchado?



4-Preguntas Equipo Guía: Riesgos y Oportunidades

- ¿Qué riesgos/oportunidades pueden surgir para su empresa si decide implementar el stakeholder engagement?



5-Preguntas Equipo Guía: Riesgo de No Hacer Nada

- ¿Cuál es el riesgo de no hacer nada?



6-Preguntas Equipo Guía: Proceso de Relacionamiento

- ¿Cuáles son las reglas del juego?
- ¿Qué temas va a responder/no responder?
- ¿Qué tácticas de relacionamiento va a usar?



Tácticas de Relacionamiento





Tácticas para Informar

- Fact sheets (hojas con datos)
- Posters
- Boletines
- Página web



Tácticas para Consultar e Integrar

- Vehículos de Comunicación en Ambos Sentidos:
- CAP / community advisory panel (grupo comunitario de asesoría)
- Kitchen cabinet meetings (reuniones informales en la cocina)
- Página web interactiva
- Boletines trimestrales con espacio para escribir comentarios
- Reuniones públicas
- CIS / community information session (reunión comunitaria de información)



Tácticas para Empoderar

- Los stakeholders tienen el poder de tomar decisiones sobre temas de importancia a la empresa
- CAP / community advisory panel (grupo comunitario de asesoría)
- Directorio (mesa o junta directiva) que incluye stakeholders



Tácticas de Relacionamiento Actividad



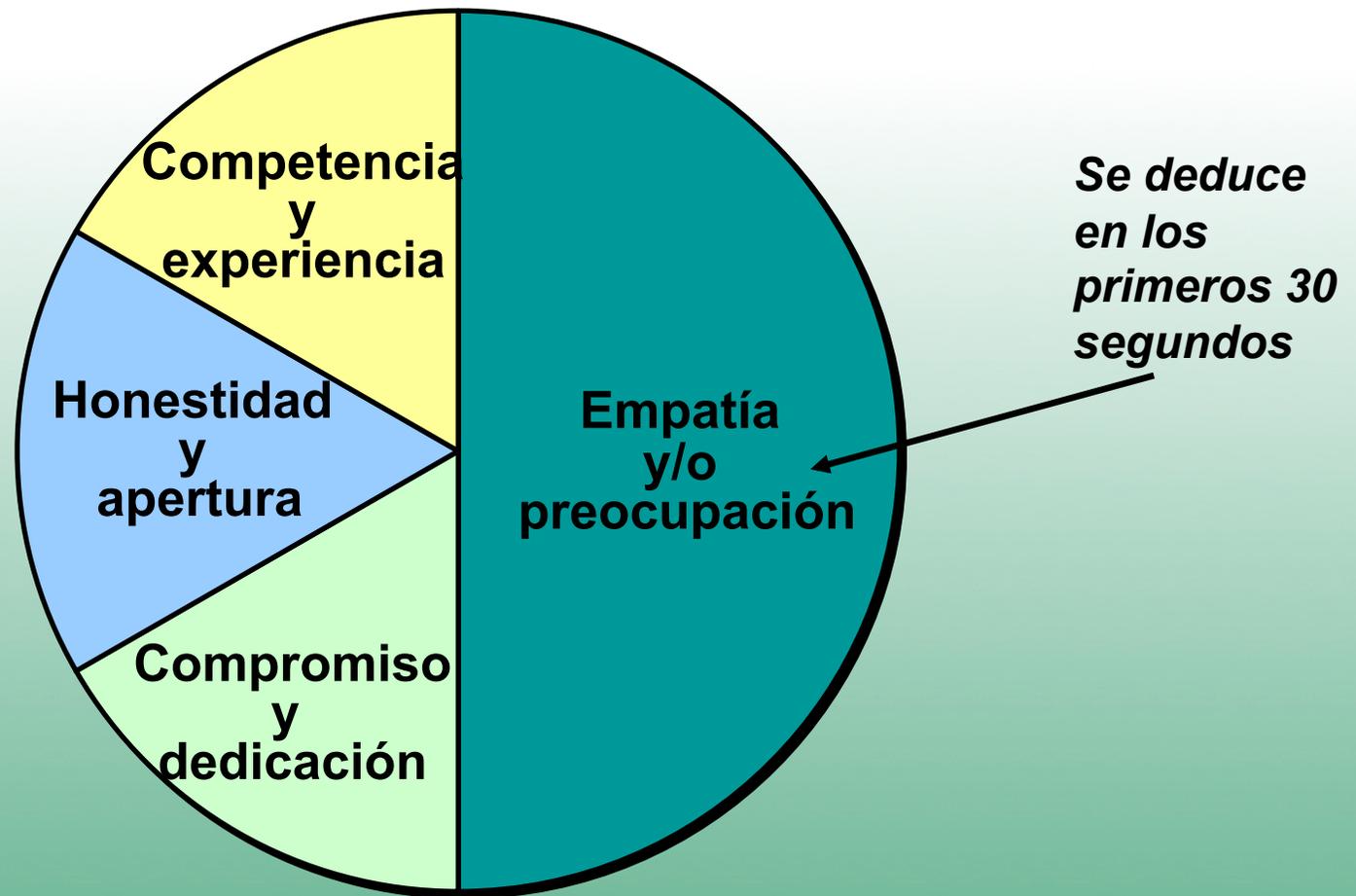


7-Preguntas Equipo Guía: Implementación

- ¿Quiénes se van a involucrar?
- ¿Qué tipo de entrenamiento necesitan?
- ¿Qué apoyos internos y externos se necesitan?
- ¿Cuál es el plan de comunicación y qué medios de comunicación se van a usar?
- ¿Cuándo comienza la implementación?
- ¿Cómo va a generar confianza en la relación?



Elementos de confianza





Crear Confianza Durante la Implementación

- Comunicar información a tiempo, en forma proactiva, transparente y precisa (honestidad)
- Ser congruente en lo que se dice y se hace
- Entender primero al otro y después tratar de ser entendido





Crear Confianza Durante Implementación (cont.)

- Cumplir con las promesas y las obligaciones (integridad)
- Dar antes de recibir (reciprocidad)
- Demostrar sensibilidad a los intereses y las preocupaciones de los demás





8-Preguntas Equipo Guía: Medición

- ¿Cómo va a determinar si el engagement funcionó?
- ¿Qué beneficios se han logrado para la empresa y los stakeholders?
- ¿Qué debe cambiar en el futuro?



Gracias

- Celina Pagani-Tousignant
- Normisur International
- Teléfono: 415-459-6747
- E-mail: celina@normisur.com