



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS
FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA INDUSTRIAL

**DESARROLLO DE METODOLOGÍA PARA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
EN ASUNTOS PÚBLICOS Y RELACIONES GUBERNAMENTALES**

CLAUDIO ANTONIO PASTOR HERNÁNDEZ OVIEDO

2007

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DESARROLLO DE METODOLOGÍA PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN ASUNTOS PÚBLICOS Y RELACIONES GUBERNAMENTALES**

CLAUDIO ANTONIO PASTOR HERNÁNDEZ OVIEDO

COMISIÓN EXAMINADORA	CALIFICACIONES		FIRMA
	NOTA(n°)	(Letras)	
PROFESOR GUIA SRA. JUANITA GANA	:
PROFESOR CO-GUIA SR. LUIS ZAVIEZO	:
PROFESOR INTEGRANTE SR. FREDDY PONCE	:
NOTA FINAL EXAMEN DE TÍTULO	:

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2007

Agradecimientos

A mis madres, Tere, Tala y Norma por la crianza, el cariño, el apoyo y los valores entregados durante toda mi vida.

A Francisca por el amor que hemos construido y el apoyo que me brindado durante estos años.

A mis tíos y primos por los gratos momentos y la gran familia que hemos formado.

A la comunidad "La Escalera", y todos los que han pasado por la casa convirtiéndose en mis hermanos, Sebastián, Cristóbal, Gonzalo, "Ben", Aureliano, Cristian, Milenko y Eugenio.

A todos los compañeros con cuales compartí hermosos momentos en mi vida universitaria.

A la profesora Juanita, que sin duda fue un gran apoyo para no desistir en el proceso de elaboración de esta memoria.

A Freddy por la oportunidad y el apoyo para el desarrollo de esta Trabajo.

A Carlos por sus consejos y conversaciones.

Y finalmente a DIOS por todos los regalos que me ha dado en mi vida.

Todo lo que se puede medir, se puede mejorar (Peter Druker)...

...y lo que no se comunica no existe (Anónimo).

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR EL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: CLAUDIO HERNÁNDEZ OVIEDO
FECHA: 07/09/2007
PROF. GUÍA: SRA. JUANITA GANA

DESARROLLO DE METODOLOGIA PARA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN ASUNTOS PUBLICOS Y RELACIONES GUBERNAMENTALES

El presente informe detalla, como se desarrollará el trabajo de memoria para diseñar una metodología que permita realizar a las empresas una planificación estratégica en asuntos públicos y relaciones gubernamentales.

En una primera etapa se detecta el surgimiento de una necesidad por parte de las empresas, de relacionarse con todos sus grupos de interés o "Stakeholders" de modo de conocerlos, transformarlos en colaboradores y aquellos con los cuales no es posible colaborar mantener neutralizado su efecto para el adecuado desarrollo de la empresa. Esta necesidad surge del mayor control ciudadano, dado por un mayor conocimiento de sus derechos y la conciencia sobre la creación de empresas sustentables en el largo plazo.

A continuación se desarrolla el marco conceptual sobre el cual se trabaja, de este modo se incorporaran elementos de; i) Planificación estratégica como el Balance ScoreCard, ii) Capital Social, iii) Megamarketing y iv) Las Relaciones Públicas todos estos elementos permitirán orientar la planificación estratégica a los asuntos públicos y relaciones gubernamentales.

Luego se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la memoria, el tipo de entrevistas que se realizarán, el trabajo en terreno y la revisión bibliográfica realizada.

Posteriormente se presentan y analizan las entrevistas realizadas y el elemento central de esta memoria, que es la presentación de una propuesta de metodología para realizar una planificación estratégica en asuntos públicos y relaciones gubernamentales, la clasificación y descripción de los distintos Stakeholders, la generación de indicadores, las herramientas para medir estos indicadores y las acciones necesarias para mejorar las relaciones e indicadores con los distintos Stakeholders.

Para finalizar se presentan algunos casos que dan cuenta de cómo algunas empresas han realizado buenas estrategias en asuntos públicos para entrar a nuevos mercados y cómo se puede dañar la imagen de una empresa o dificultar su desarrollo si no se realizan acciones que apoyen la confianza de la comunidad.

Índice

Capítulo I: Introducción	8
1.1. Introducción.....	8
1.2. Planteamiento del problema.....	9
1.3. La Empresa	10
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
Capítulo II: Marco Conceptual	12
2.1. El Balance Scorecard (BSC)	12
2.2. El Capital Social	14
2.3. MegaMarketing	16
2.4. Las Relaciones Públicas	19
2.5. Justificación del Marco Conceptual.....	23
Capítulo III: Metodología.....	28
3. Metodología	28
Capítulo IV: Entrevistas	30
4.1. Definir la importancia de planificar en asuntos públicos.....	31
4.2. Stakeholders relevantes para las empresas.....	32
4.3. De qué manera medimos las relaciones con los “Stakeholders”	34
4.4. Cómo se mejoran las relaciones con los “Stakeholders”	35
4.5. Características de los encargados o asesores en asuntos públicos....	36
Capítulo V: Diseño de Metodología para la planificación estratégica en asuntos públicos y relaciones gubernamentales.....	39
5.1. Las etapas de la planificación estratégica	39
5.2. Las audiencias o Stakeholders	49
5.3. Los Indicadores de Gestión.....	59
5.4. Herramientas para medir indicadores.....	66
5.5. Herramientas, acciones o políticas para mejorar los resultados en los indicadores.....	69
5.6. Modelo de priorización de actividades.....	83

Capítulo VI: Casos Prácticos	86
6.1. Caso Tenneco	86
6.2. Instalación planta de gas propano-aire en Peñalolén	88
6.3. Ingreso de Pepsi al Mercado Indio: “Compromisos de responsabilidad social empresarial y Lobby”	89
Capítulo VII: Conclusiones	91
7.1. Conclusiones	91
7.2. Próximas Investigaciones	92
Bibliografía	94
Anexos.....	95

Capítulo I: Introducción

1.1. *Introducción*

En el mundo actual, donde la comunicación juega un rol muy importante, se van desarrollando distintos tipos de relaciones las relaciones entre los diferentes actores de la sociedad, que la gobernabilidad de las empresas requieren el establecimiento de relaciones con todos sus *Stakeholders*.

El concepto de gobernabilidad y *Stakeholders* ha emergido fuertemente durante los últimos años, dado por el grado de incidencia que tienen las acciones o conductas de las empresas sobre su entorno y, en sentido contrario, las acciones de los grupos de interés sobre la empresa.

Según Eugenio Tironi¹ y Ascanio Cavallo² en su libro “vivir en un mundo de señales” la Comunicación estratégica y su incidencia ha ido en aumento principalmente por i) la disminución del poder del estado, ii) la multiplicación de los centros de poder, iii) la Implantación de un individualismo de segundo grado, iv) la elevación de la transparencia, v) la importancia atribuida a la opinión pública, vi) la centralidad de los medios de comunicación, vii) el protagonismo de la empresa privada, viii) la exposición de la empresa al escrutinio social, ix) la aceleración y globalización de la competencia, x) la expansión de la sociedad de los consumidores y xi) la multiplicación de los conflictos y las crisis.

Dado este nuevo escenario al que se enfrentan las empresas en necesario establecer el grado de gobernabilidad con que cuentan, el tipo de relaciones que han desarrollado con los distintos actores de su entorno y las oportunidades con que cuentan para ir creando confianza y colaboración a

¹ Doctor en Sociología de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de Paris y Presidente de la consultora en comunicación estratégica Tironi & Asociados.

² Periodista y Decano de la Escuela de Periodismo de la Universidad Adolfo Ibañez y director de Tironi & Asociados.

través de la transmisión de conocimientos, valores y acciones que fortalezcan dicha relación.

En este sentido, la relación de las empresas con sus distintos Stakeholders se torna compleja, pues cualquier tipo de acción que se ejerza sobre uno de ellos inevitablemente incidirá también en la relación con los demás. Esta es la razón por la cual es necesario mirar en su conjunto a los Stakeholders.

Para establecer el grado de relación entre las empresas y sus distintos Stakeholders es necesario contar con indicadores que permitan ir monitoreando y tomando acciones para revertir, mantener o superar el fortalecimiento de la red.

1.2. *Planteamiento del problema*

El problema surge de la experiencia de trabajar en la consultora Imaginacion Asuntos Públicos y haber tenido la posibilidad de asesorar a empresas en su relacionamiento con las autoridades de gobierno. De este modo se detecta el alto grado de importancia que se otorga, a la hora de tomar decisiones, al compromiso y preocupación que las empresas tienen con otros grupos de interés, como lo son las comunidades donde operan y sus trabajadores. Asimismo y complementario a lo anterior, hacer parte del conjunto de temas que deben ser tomados en consideración al momento de planificar y ejecutar acciones, los asuntos medioambientales y de responsabilidad social empresarial. Lo anterior es más bien una tendencia global del management moderno, el cual es mucho más integral y tiende no solo a mirar el ámbito interno de las empresas sino su entorno. De este modo surge la necesidad de contar con un instrumento metodológico que permita realizar una planificación estratégica en asuntos públicos y relaciones gubernamentales, que se haga cargo de la relación de las empresas con todos los actores de su entorno o Stakeholders. Este instrumento además de ser una herramienta de planificación, debe contar con indicadores e instrumentos de medición para las distintas relaciones.

1.3. La Empresa

Imaginacion es un holding de empresas fundado en 1996 por Enrique Correa Ríos, y está compuesto por 4 empresas, i) Imaginacion Asuntos Públicos, ii) Imaginacion Comunicación Estratégica e iii) Imaginacion Diseño de Negocios y iv) JL Eventos. Las 4 empresas se encuentran estrechamente relacionadas, pues las labores que desarrollan se complementan y enmarcan dentro del ámbito de comprensión y dominio del entorno político, económico, cultural y social de las organizaciones.

Dentro de las funciones que realiza Imaginacion se encuentra la gestión de interés o lobby ante las autoridades, los análisis políticos y sociales, la relación con los medios de comunicación, en general se otorga apoyo a las empresas en su relación con el entorno, a fin de tener mayor conocimiento y control del escenario donde desarrolla sus actividades.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Diseñar una metodología que permita a las empresas realizar una planificación, ejecución y evaluación de las políticas corporativas en asuntos públicos y relaciones gubernamentales.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer los principales Stakeholders que definen el entorno de las empresas y su forma de incidencia.

- Establecer los principales indicadores que las empresas deberían considerar al momento de evaluar la eficacia de sus políticas corporativas.
- Establecer las principales herramientas para enfrentar las relaciones entre las empresas y sus Stakeholders.

Capítulo II: Marco Conceptual

El marco conceptual estará constituido con elementos de diversas ciencias, como lo son la sociología, ciencias sociales, y la administración de empresas. Esto será así, pues la planificación estratégica será realizada con elementos clásicos de administración, pero la puesta en marcha del plan estratégico y la consecución de los objetivos se realizarán con herramientas no convencionales desde el punto de vista de la administración de empresas.

2.1. *El Balance Scorecard (BSC)*

El BSC es una metodología de planificación que permite alinear las acciones de la empresa con su misión y visión estratégica. Es un sistema que permite el aprendizaje al obtener retroalimentación y poder actualizar la estrategia, además de ser una herramienta para que los gerentes puedan tomar decisiones de largo plazo, al generar indicadores que muestran el estado de la situación de los objetivos planteados en el plan estratégico.

Perspectivas del BSC

El BSC propone que la organización se mire de cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera

En la visión clásica e histórica se han medido a las empresas según sus indicadores financieros y de ahí que muchos autores han escrito sobre estos. Los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y dan cuenta de resultados operacionales obtenidos en el pasado. Por lo cual dirigir una compañía solo mirando estos indicadores no entrega una perspectiva para tomar decisiones de futuro para las compañías. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son i) Índice de liquidez, ii) Índice de endeudamiento, iii) rentabilidad sobre patrimonio etc...

Perspectiva del Cliente

Para obtener buenos resultados en el plano financiero es fundamental establecer una buena relación con sus clientes externos o consumidores de sus productos o servicios y establecer con ellos una relación duradera en el largo plazo. Para lograr esto es necesario conocer a los clientes para satisfacer sus necesidades y en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que tienen sobre la empresa. En esta perspectiva se consideran los principales elementos que generan valor para los clientes, para colocar énfasis en los procesos internos, productos y servicios que más importancia tienen para los clientes y tener un escenario financiero prospero para la empresa. Una forma de medir la satisfacción del cliente es la realización de encuestas y la utilización de cliente incógnito para monitorear la calidad de atención que se les brinda.

Perspectiva de los Procesos internos

Esta perspectiva se hace cargo de analizar los procesos internos y su adecuación a la satisfacción de los clientes y la obtención de buenos resultados financieros.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de Innovación que dan cuenta de porcentajes de productos nuevos, productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia etc...
- Procesos de Operaciones se hacen cargo de la operación misma de la compañía y dan cuenta de los costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de servicio postventa que se hacen cargo de costes de reparaciones, tiempo de respuesta, etc...

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Esta perspectiva da cuenta del conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad de mejorar y aprender. Esta perspectiva en la mayoría de las organizaciones es poco considerada, y es un pilar fundamental para la consecución de buenos resultados en las otras perspectivas. Se puede clasificar el aprendizaje y mejora en i) Capacidad y competencia de las personas y ii) Cultura de la empresa y clima laboral iii) Los sistemas de información.

El BSC plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Como afirmo Peter Drucker: *“Todo lo que se puede medir, se puede mejorar”*.

2.2. El Capital Social

Robert Putman es uno de los autores que más ha escrito sobre el capital social y plantea que es de vital importancia para el funcionamiento de la

sociedad, entendiendo que características como confianza, normas y redes pueden mejorar la eficacia mediante la facilitación de acciones coordinadas.

Uno de los argumentos centrales de Putnam, consiste en que el Capital Social es clave para resolver problemas de acción colectiva, lo cual hace que la sociedad avance hacia estados de desarrollo y bienestar más elevados.

El Capital Social fomenta la colaboración gracias a que la cooperación comunitaria ayuda a resolver problemas de acción colectiva y a medida que existe mayor Capital Social, más posibilidades existen de colaborar con los otros.

Para Putnam, la confianza es el componente esencial del capital social. Y esto puede explicar el hecho de que existan economías mucho más retrasadas que otras. Los niveles de confianza y colaboración están relacionados, a mayores niveles de confianza, existen mayores niveles de colaboración.

Las normas de reciprocidad hacen disminuir los costos de transacción y fomentan la creación de redes en una comunidad, a una mayor densidad de redes en una comunidad, existen más probabilidades de que los integrantes de la red cooperen para el beneficio mutuo. La creación de redes de compromisos: i) facilitan la comunicación y mejoran el flujo de la información, ii) reducen el comportamiento oportunista de algunos de sus miembros y iii) sustentan norma de reciprocidad.

El aumento de capital social se va dando con la generación de confianza, normas y redes al ser estos últimos autoreforzantes en sí mismos. Estos activos se generan en el largo plazo al entrar a un círculo virtuoso de acumulación. Si estos rasgos no existen se comienza cada vez más a generar mayor desconfianza, que lleva a un aislamiento y estancamiento de las sociedades. La generación de Capital Social no se produce inmediatamente y responde a políticas de largo plazo en las comunidades que se quiere incrementar.

2.3. MegaMarketing

Según Philip Kotler³ las empresas deben construir una estrecha relación con los principales actores del entorno si quieren competir con éxito en el mundo global. Por eso deben dejar de mirar a corto plazo y estar orientados sólo a la relaciones comerciales entre cliente-empresa y generar relaciones de largo plazo con todos sus grupos de interés. El megamarketing o marketing total es la vertiente del marketing que dirige sus acciones a todos los grupos de interés relevantes para la compañía, lo anterior se genera porque el éxito de una empresa depende hoy de que se realicen acciones efectivas en torno a los diez protagonistas⁴ definidos por Kotler. Los diez protagonistas se detallan a continuación.

Marketing dirigido al proveedor

Muchas empresas hoy prefieren tratar a sus proveedores como socios, y poder establecer relaciones de confianza entre las partes. Esta confianza les brindará una mejor calidad y certeza de los insumos que los proveedores están enviando. Junto con establecer estas relaciones es necesario fijar estrictas normas de calificación para los proveedores que se está analizando.

Pero también existen casos en que una empresa se entera de que hay un proveedor con una performance superior que no ha procurado realizar negocios con ella. En ese supuesto, la compañía deberá cortejarlo; se genera así un marketing a la inversa. Este tipo de marketing no sólo exige descubrir y atraer a los mejores proveedores, sino también dirigir el marketing a sus

³ Philip Kotler profesor principal de la Cátedra Harold H. Martín de marketing de la Facultad de Post Grado en Administración de la Northwestern University. Obtuvo un Grado de Maestría en la Universidad de Chicago y un Doctorado en M.I.T- ambos sobre Economía.

⁴ Los diez protagonistas fueron definidos por Kotler en su publicación “Manual Integral de Marketing”

necesidades en el transcurso de la relación. Las empresas deben convertir a sus proveedores en socios.

Marketing dirigido al distribuidor

En este caso, se requiere que la compañía forje una red asociada de distribuidores que la ayude a competir con eficacia en el mercado. La empresa debe comprender las necesidades, percepciones y preferencias de los distribuidores y responder con programas que potencien su rentabilidad conjunta.

Marketing al usuario final

Supone identificar, conseguir y brindar mejor servicio a un grupo definido de usuarios finales entendiendo sus necesidades, deseos, percepciones, preferencias y hábitos de compra. El usuario final puede ser un hogar o un cliente industrial. A partir de la experiencia adquirida con el producto, están en condiciones de ejercer una fuerte influencia. Por esta razón, se hace necesario dirigir programas de marketing específicos hacia este actor.

Marketing a los trabajadores

Las empresas deben contemplar a los trabajadores no sólo como proveedores internos de servicios, sino también como clientes internos. El marketing interno exige mejores capacidades para contratar, capacitar, motivar, compensar y evaluar a los empleados. Se los considera un activo, no un costo, y se pone el acento en su comprensión y en la satisfacción de sus necesidades.

Marketing financiero

La fuente de recursos de la empresa depende de su capacidad para que bancos y demás instituciones financieras confíen en que utilizarán productivamente los fondos solicitados y que cumplirán con sus obligaciones de capital y dividendos. La empresa tiene que comprender cómo la evalúan las entidades financieras, porque esto afectará al costo y a la disponibilidad de fondos.

Marketing dirigido al Gobierno

Todas las empresas están sujetas a un cuerpo de leyes, reglamentos y normas y a la acción de organismos gubernamentales que ponen límite a su libertad operativa. Claro que no tienen por qué aceptar pasivamente estas leyes y obstáculos: pueden iniciar programas agresivos de marketing dirigido al gobierno, contratando lobistas para promover una legislación más favorable, y también emplear las herramientas del megamarketing de la opinión pública y la privada para cambiar las limitaciones dentro de las cuales operan.

Marketing a los aliados

Las empresas no pueden seguir operando sin los aliados. Se considera así a aquellos que pueden suministrar mejor investigación y desarrollo, producción, distribución y marketing. Encontrar aliados, ganarlos y conservarlos es un problema de los responsables del marketing, que deben tener precisamente la mentalidad de un marketinero si quieren identificarlos, atraerlos y motivarlos.

Marketing a los medios

Los medios de comunicación producen un fuerte impacto sobre el desempeño de las empresas y sobre la percepción que de ellas tiene buena parte del público. Por eso las compañías contratan servicios de relaciones

públicas para que mantengan contacto con la prensa. La clave está en entender las necesidades de los medios, tanto en materia de noticias como de acceso a los empresarios.

Marketing dirigido al público en general

El marketing de opinión pública no sólo se lleva a cabo a través de los medios impresos y audiovisuales, sino también mediante el marketing de eventos, las acciones destinadas a apoyar obras de beneficencia, el marketing relacionado con las "causas justas" y otras actividades.

Una auditoría periódica de la efectividad del marketing a cada uno de los diez protagonistas claves es necesaria para detectar posibles quiebres con uno o varios públicos y esto permitirá tomar decisiones adecuadas en la administración para revertir esta situación. Malas relaciones con alguno de los actores puede llevar a que los resultados de la empresa no sean los esperados.

2.4. Las Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se pueden definir como una forma de relacionarse entre la empresa u organización y los públicos que forman su entorno.

Para Lucien Matrat⁵ las relaciones públicas "forman parte de las estrategias utilizadas por el management para responder a las expectativas y actuar sobre las motivaciones de aquellos cuyos comportamientos, juicios u opiniones pueden influenciar la marcha o el desarrollo de la empresa. Adoptar

⁵ Intelectual Francés, fundador de la primera asociación profesional europea de las relaciones públicas.

una política de relaciones públicas es ante todo conciliar el interés de la empresa y el interés de aquellos de quien depende su crecimiento.

Practicar una política de relaciones públicas es, luego (pero sólo luego) poner en práctica una política de comunicaciones capaz de establecer y de mantener relaciones de confianza con el conjunto de públicos de la empresa”.

Jordi Xifra⁶ en su libro Lobbying caracteriza a las relaciones públicas como:

- Actividades habituales y planificadas llevadas a cabo por las empresas. La variedad y complejidad de las tareas de las relaciones públicas no permiten una actividad irregular e improvisada.
- No deben fundamentarse en la simpatía o facilidad de palabra de una persona, sino en la identidad e imagen real de la empresa, y es por esto la importancia de construir una narrativa, que manifieste de forma clara cuáles son los intereses de la empresa y la forma en que ésta quiere ser vista por sus distintas audiencias.
- Se busca obtener la confianza de los públicos a que se dirige. No hay una finalidad directa de obtener beneficio económico. La confianza obtenida se espera que se convierta en una opinión positiva y favorable que predisponga a apoyar las iniciativas de la empresa.
- Se dirige a una multitud de audiencias heterogéneas: gobiernos, clientes, proveedores, medios de comunicación, autoridades regionales, comunidad local, comunidad científica, accionistas, público interno, asociaciones gremiales, grupos ecologistas, empleados, públicos financieros, opinión pública, líderes de opinión etc..

⁶ Doctor en publicidad y relaciones públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona

- El mensaje se hace muy creíble cuando es emitido en forma de noticia, informe, comentario u opinión, por personas o instituciones ajenas a la empresa.
- La comunicación estratégica, los asuntos públicos y relaciones gubernamentales, vienen a complementar a la publicidad, que si bien es parte fundamental en las empresas, no se hace cargo de todas las tareas ni de todas las audiencias.

En cuanto a la realización de un plan de relaciones públicas Cutlip, Center y Broom proponen el siguiente modelo que se basan en 4 etapas:

Etapas del proceso de relaciones públicas



Fuente: Cutlip, Center y Broom

a) Diagnóstico

Es la fase primordial de todo plan de relaciones públicas y en ella se trata de diagnosticar cuál es el problema de las relaciones que afecta a la empresa. Esta etapa incluye el sondeo, opiniones y comportamientos de aquellos públicos concernidos y afectados por los actos y las actitudes de la

empresa y debe responder a la pregunta ¿Qué nos ocurre?, se debe detectar el problema o necesidad de comunicación entre la empresa y sus públicos.

b) Estrategia

Esta etapa debe responder a ¿qué se debería hacer? y ¿por qué?. Debe formular los objetivos a conseguir por la empresa y priorizarlos de acuerdo con las conclusiones obtenidas de la investigación, y diseñar el camino para satisfacerlo. Estos objetivos definirán el público o los públicos a los que comunicar, el mensaje o los mensajes a comunicar, qué medios, qué técnicas se utilizarán para comunicar y qué calendario de actuaciones se seguirá.

c) Plan de acción

Comprende la implementación de la planificación y programación mediante el desarrollo del programa definido en la etapa anterior, con vistas a la consecución de los objetivos fijados.

La ejecución de la campaña implica la implantación de propuestas de acción concretas e incluye la utilización de los materiales escogidos, los posibles ajustes realizados sobre la marcha y las técnicas utilizadas.

d) Monitoreo

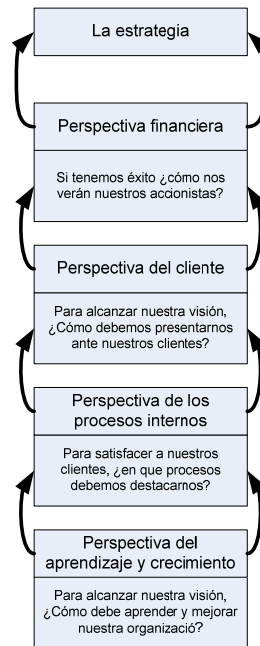
La evaluación permite determinar los resultados del programa del grado de consecución de los objetivos fijados en relación con los públicos definidos y priorizados. Esta etapa debería responder a ¿Cómo lo hicimos?, ¿logramos lo deseado?.

2.5. Justificación del Marco Conceptual

Los activos intangibles en las empresas representan un 75%⁷ del valor de mercado de una compañía, solo el 25% es explicado por el valor contable, activos menos pasivos. La estrategia de una empresa representa la forma en que la compañía intenta crear valor para sus accionistas, y dado que el 75% del valor de las compañías esta dado por los activos intangibles entonces la estrategia debe contemplar explícitamente la alineación de estos activos intangibles dentro de la organización.

El BSC ofrece un marco conceptual para crear valor a través de la estrategia, tomando como pilares fundamentales sus perspectivas, estas son: i) financiera, ii) los clientes, iii) los procesos internos y iv) los activos intangibles.

Mapas estratégicos: “el modelo sencillo de creación de valor”



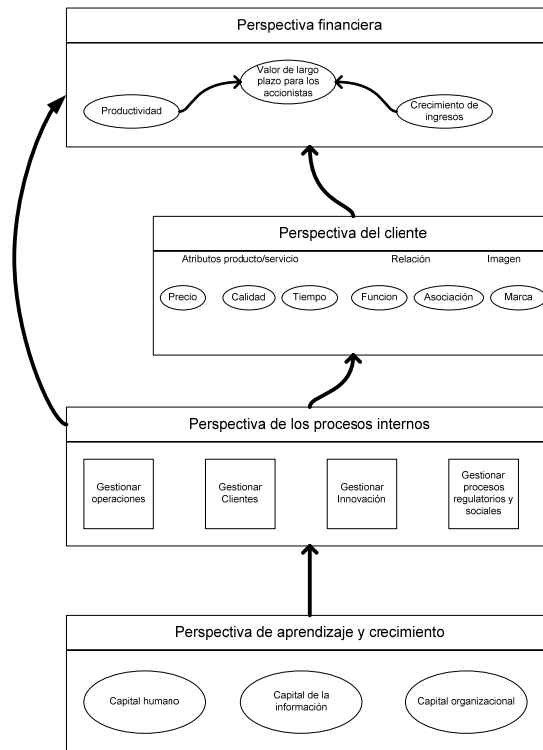
Fuente: El Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan

El mapa estratégico, es una profundización del BSC planteado en las primeras ediciones y denota la relación causa efecto establecida entre los

⁷ Extraído de Mapas Estratégicos de David Norton y Robert Kaplan

componentes de la estrategia. Los mapas estratégicos permiten alinear los indicadores del proceso interno con la creación de valor para los accionistas de la empresa. A continuación se muestra un mapa estratégico y la relación causa efecto de sus distintas perspectivas.

Marco del BSC



Fuente: Mapas Estratégicos de Norton y Kaplan

En el modelo de mapas estratégico planteado, recién aparece la dimensión de gestionar procesos regulatorios y sociales, dentro de la perspectiva de los procesos internos, cuya dimensión en las versiones anteriores del BSC no eran consideradas. El presente trabajo se enfocará a cómo abordar los procesos regulatorios y sociales, dentro del cual lo prioritario es como se establecen las relaciones con los distintos Stakeholder para generar valor en el largo plazo para los accionistas, cuáles son los grupos de interés necesarios para el desarrollo de la empresa, cuáles son los indicadores que se deben generar y como medimos esos indicadores.

El proceso de generación de valor en el largo plazo para las empresas, en el ámbito de los procesos regulatorios y sociales, pasa por la capacidad de ir generando relaciones de confianza entre los distintos actores y luego estas relaciones de confianza junto con la acumulación de capital social desatan incrementos en la colaboración de los Stakeholder con la propia empresa.

El capital social en su acepción más amplia, incluye el conjunto de normas, redes, valores y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación dentro de una sociedad.

En la construcción de capital social planteada en el trabajo de los profesores Carlos Vignolo⁸ y Christian Potocnjak⁹, “Construyendo capital social en la Región de Aysén, Chile: hacia una interpretación del desarrollo como fenómeno conversacional”, sostienen que una forma de incrementar el capital social, es generando instancias de comunicación y conversación entre los distintos actores, con el fin de ir mejorando y aumentando las relaciones establecidas entre ellos. Justamente es esta relación de confianza en el largo plazo que debe ir construyendo la empresa con los actores de su entorno, y esta relación transformarla en cooperación para crear valor para los accionistas a través de la creación de empresas sustentables en el largo plazo.

Estas relaciones causa efecto deben ir incluidas en el plan estratégico de las empresas y a través del BSC, transformar estos activos intangibles en indicadores que se puedan medir a través de datos cuantitativos o cualitativos generados a partir de herramientas de las ciencias sociales y poder mejorarlos a través del tiempo.

Philip Kotler, quizás fue uno de los primeros en plantear la necesidad de ejercer marketing no solo a los clientes e incluir herramientas de las relaciones

⁸ Ingeniero Civil Industrial y Director del Programa de Habilidades Directivas (PHD) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

⁹ Antropólogo Social de la Universidad de Concepción, que al momento de desarrollar el trabajo se desempeñaba como Investigador Asociado del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

públicas para relacionarse con dos nuevas P¹⁰, que son los políticos y la opinión pública. En un paper publicado en Harvard Business Review el año 1986, Kotler relata la historia de Pepsi¹¹ para entrar al mercado indio, mercado que restringía fuertemente el ingreso de empresas extranjeras, pero que con un fuerte compromiso social y de integración, logró que las autoridades indias flexibilizaran algunas de las exigencias impuestas inicialmente lo cual permitió ingresar a la multinacional a operar en el mercado indio. El megamarketing surge como una herramienta que acerca más la preocupación por los Stakeholders a las clásicas áreas de la administración de empresas, en este caso el marketing.

Una vez definido el planteamiento estratégico, cuales son los actores con quién se quiere interactuar y lo que se quiere mejorar, es que se utilizaran herramientas de las relaciones publicas, para ir construyendo estos acercamientos paulatinos, que en una primera instancia generen conocimiento mutuo de las partes, para luego ir construyendo y fortaleciendo relaciones de confianza que llevan a una colaboración entre los distintos Stakeholders y la empresa. En el siguiente cuadro (Marco Conceptual de la Planificación Estratégica en Asuntos Públicos) se muestra cómo interactúan todos estos elementos para dar paso a una planificación estratégica en asuntos públicos y relaciones gubernamentales.

¹⁰ El modelo anterior solo planteaba la necesidad de establecer las cuatro p para las estrategias de marketing, i) precio, ii) producto, iii) plaza y iv) promoción.

¹¹ El caso de Pepsi se detalla en mayor profundidad en capitulo estudio de casos

Marco Conceptual de la Planificación Estratégica en Asuntos Públicos

Fuente: Elaboración propia, en base al marco conceptual planteado

La ilustración anterior representa el marco conceptual planteado en la memoria, donde el BSC es el elemento que permite realizar la planificación estratégica y definir los indicadores, por otro lado, el Megamarketing introduce el concepto de un marketing no solo orientado a los usuarios o consumidores, sino a una mayor cantidad y diversidad de grupos de interés y ayuda a definirlos. Las relaciones públicas y la comunicación estratégica, permite llegar a los distintos grupos de interés para luego transversalmente ir generando un mayor capital social entre la empresas y sus distintas audiencias, que se transforme en confianza y luego una colaboración mutua.

Capítulo III: Metodología

3. Metodología

Revisión bibliográfica

En esta etapa se revisarán los diferentes elementos teóricos que permitan el desarrollo de los objetivos planteados, se estudiarán elementos de planificación estratégica como el Balance Scorecard, de capital social y generación de confianza, con autores como Fukuyama y Putman, el megamarketing planteado por Philip Kotler y elementos de las relaciones públicas desarrollados por Cutlip, y Jordi Xifra. Además se realizará una revisión de los artículos publicados en Chile sobre el lobby por Enrique Correa y Mario Drago.

Observación en Terreno

Se acompaña a los consultores a las reuniones con los clientes y cuando corresponda ejercer acciones de lobby, con el fin de identificar las mejores prácticas de cada uno y los aspectos diferenciadores que hacen que Imaginacion sea una de las empresas más destacadas del rubro. Además se colaborara con la realización de diversos tipos de análisis e informes en asuntos públicos.

Entrevistas

Se realizarán entrevistas semi estructuradas, que permitan responder a preguntas previamente diseñadas, y a la vez permitan al entrevistado explyarse el algún tema que es de interés para el desarrollo de esta memoria.

Integración y orientación de Metodologías de Planificación Estratégica a los asuntos públicos y las relaciones gubernamentales

A través de la revisión bibliográfica, del análisis de las entrevistas realizadas, el acompañamiento de los consultores y colaboración en la realización de informes de asuntos públicos, se presentara una metodología que permita realizar una planificación estratégica orientada a los asuntos públicos y las relaciones gubernamentales.

Integración de herramientas que permitan llevar a cabo las acciones que se hacen cargo de los asuntos públicos y las relaciones gubernamentales

Mediante la revisión bibliográfica, análisis de casos, experiencia recogida través de las entrevistas y el trabajo en terreno se determinaran las herramientas que permita realizar las acciones de las cuales se hacen cargo de los asuntos públicos y relaciones gubernamentales de las empresas.

Desarrollo de indicadores para la evaluación de la planificación estratégica en asuntos públicos y relaciones gubernamentales

En base a las experiencia de la observación en terreno, el análisis de reportes de sustentabilidad de diversas empresas, la experiencia de los consultores, y casos analizados se determinara un conjunto de indicadores que ayudan a la al momento de evaluar la relación de las empresas con sus distintos Stakeholders.

Capítulo IV: Entrevistas

Como se mencionó anteriormente se realizó una serie de entrevistas que se utilizaron como base importante del análisis y el modelamiento de una metodología para la planificación estratégica en asuntos públicos y relaciones gubernamentales. Entre los entrevistados se encuentran consultores en asuntos públicos, gerentes corporativos de empresas privadas y autoridades de gobierno. El formato utilizado en la entrevista, fue de preguntas abiertas, pues de esta forma el entrevistado tendrá la posibilidad de plantear todas sus visiones respecto al tema, sin sesgo por parte del entrevistador.

Los temas a tratar en las entrevistas son:

- Definición de la importancia de planificar los asuntos públicos y las relaciones gubernamentales.
- Definir los Stakeholders o grupos interés de los cuales deben hacerse cargo las empresas.
- De qué manera se puede medir las relaciones con los Stakeholders
- Cómo se mejoran las relaciones con los Stakeholders
- Cuáles deben ser las Características de los encargados de asuntos públicos

4.1. Definir la importancia de planificar en asuntos públicos

<u>Entrevistado</u>	<u>Importancia de la planificación en Asuntos Públicos</u>
Carlos Cruz ¹²	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy necesario, pues esta es un área estratégica, la cual permite insertar a la empresa en el contexto donde opera. • Dado esto se puede generar capacidad para influir en este contexto.
Enrique Briceño ¹³	<ul style="list-style-type: none"> • Para nuestro caso todo es imagen, lo que vendemos es eso, si no manejamos buenas relaciones con nuestras audiencias nuestra imagen global se deteriora, lo cual no nos permitiría estar en el lugar que estamos.
Carmen Celedón ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy en un mundo tan globalizado es necesario mirar todo el entorno de las empresas, el político y social especialmente, pues pequeñas detalles pueden afectar fuertemente los negocios
Sergio Molina ¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Es la única forma de generar empresas sustentables en el largo plazo, aquellas que planifican su interlocución y relación con el entorno.
Soledad Ubilla ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> • No es un área en especifica la que hay que planificar, sino esta es una área mas dentro de la planificación de la empresa. • Siempre es bueno planificar para poder llevar mejor las acciones hacia los objetivos deseados.
Freddy Ponce ¹⁷	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de las relaciones corporativas de

¹² Ingeniero Comercial, ex Ministro de Obras Públicas, Transporte y Telecomunicaciones, fue Presidente de la Corporación de Desarrollo de la Asociación Público – Privada

¹³ Ingeniero Comercial y Gerente de Asuntos Públicos Falabella

¹⁴ Ingeniero Comercial y Economista Consultora en asuntos públicos, ex subdirectora de CIEPLAN

¹⁵ Periodista, experto en temas de comunicación, fue director comunicacional en el Gobierno de Gonzalo Sanchez de Lozada y actualmente se desempeña como consultor en Imaginacion.

¹⁶ Medico, ex directora del Servicio de Salud metropolitano del Ambiente (SESMA)

¹⁷ Ingeniero Civil, Gerente de Imaginacion Asuntos Públicos, ex Seremi de Planificación de la Región Metropolitana de Santiago

	<p>las empresas necesariamente debe incluir su relación con el sector público. A mayor tamaño de la empresa, mayor es la importancia de tener una adecuada y fluida relación con la autoridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas que logran generar una política consistente y persistente de asuntos públicos logran enfrentar de mejor manera los escenarios de crisis a los que siempre estarán sometidos
--	---

A través de las respuestas anteriores se puede concluir que si las empresas quieren funcionar en el largo plazo, debe hacerse cargo de su entorno, de las externalidades que generan y mirar a los distintos grupos de interés no como una amenaza, sino como una oportunidad, para lo cual es necesario tomar una actitud proactiva en la relación con cada uno de ellos.

En una sociedad tan globalizada, donde las relaciones entre los distintos actores son cada vez más intensas, pequeños cambios en la relación con uno de ellos puede afectar fuertemente el entorno en su conjunto y afectar de manera impredecible el accionar o la rentabilidad de las empresas.

La planificación estratégica en asuntos públicos, permite llevar un cierto control sobre el entorno, permite tomar mejores decisiones y adelantarse a los hechos.

4.2. Stakeholders relevantes para las empresas

<u>Entrevistado</u>	<u>Stakeholders Relevantes para las Empresas</u>
Carlos Cruz	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura regulatoria, organismos de Gobierno y fiscalizadores • Grupos sociales organizados (agricultores,

	<p>pescadores, etc)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunidad en general • Los municipios • El ejecutivo • Los medios de comunicación • Grupos políticos organizados (ONG, Partidos políticos) • Parlamentarios
Carmen Celedón	<ul style="list-style-type: none"> • Los reguladores • Autoridades de Gobierno • Los clientes • La competencia • Los medios de comunicación
Soledad Ubilla	<ul style="list-style-type: none"> • Depende del tipo de empresa • Los reguladores • Los clientes • Los potenciales aliados o competidores
Freddy Ponce	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores y público interno • Autoridades • Comunidades

A través de las preguntas realizadas, se encuentra que el espectro es bastante amplio sobre quiénes son los Stakeholders más relevantes para las empresas pudiendo agrupar a estos en 5 grupos:

- I. Los Reguladores: Gobierno Central, Municipios, Parlamentarios, Gobiernos Regionales, Superintendencias, Tribunal de la Libre Competencia, Fiscalía Nacional Económica, etc...
- II. Grupos Sociales Organizados: Asociaciones de Agricultores, Asociaciones de pescadores, Juntas de Vecinos, Clubes Deportivos, Asociaciones de Consumidores, etc...

- III. Grupos Políticos: Partidos Políticos, Asociaciones Gremiales, Organizaciones Ambientalistas etc...
- IV. Grupos Internos: Sindicatos, Trabajadores, Trabajadores Subcontratistas, etc...
- V. Grupos Cadena Comercial: Clientes, Proveedores, etc...

Cada empresa, por supuesto puede tener distintos grupos de interés, o algunos ser más relevantes que otros, por lo demás siempre están emergiendo nuevos grupos de interés a los cuales las empresas deben estar atentas, para tomar acciones proactivas en la relación con ellos.

4.3. De qué manera medimos las relaciones con los “Stakeholders”

<u>Entrevistado</u>	<u>Cómo Se miden las relaciones con los Stakeholders</u>
Carlos Cruz	<ul style="list-style-type: none"> • A través de estudio de percepciones, como ven los distintos Stakeholders. • Medición de efectividad de vínculo, como tiempo de respuesta, requerimientos mutuos.
Sergio Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos como las encuestas o entrevistas, dependiendo del público que se quiere medir.
Freddy Ponce	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien no existen indicadores de gestión que permitan medir exactamente el grado de éxito en las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés, una buena herramienta son los estudios de percepción y los grupos focales, los cuales deben ser realizados periódicamente a objeto de generar series de tiempo que permitan comparar los resultados y analizar su evolución.

Entre las respuestas obtenidas se puede mencionar que hay dos tipos de indicadores, uno de tipo cualitativos, que muestran la percepción que tienen los distintos grupos sobre la empresa y otros de tipo cuantitativo que dan cuenta de las acciones que se están realizando sobre los distintos grupos, la intensidad de la relación y situaciones específicas con respecto a determinados temas.

4.4. Cómo se mejoran las relaciones con los “Stakeholders”

<u>Entrevistado</u>	<u>Cómo Se Mejoran las relaciones con los Stakeholders</u>
Carlos Cruz	<ul style="list-style-type: none"> • Una empresa siempre puede ser una oportunidad para distintos grupos de interés, y desde ahí debe identificar cuáles son estas y trabajar en función de sus propósitos con los distintos Stakeholders.
Sergio Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de la planificación realizada, que vaya en consecución de las metas. • Respetando los compromisos adquiridos con los distintos grupos.
Soledad Ubilla	<ul style="list-style-type: none"> • A través de un conocimiento mutuo, estableciendo relaciones permanente. • Las confianzas se construyen en el largo plazo.
Freddy Ponce	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticando adecuadamente los intereses y problemas que tiene cada uno de ellos y, posteriormente, estudiando la forma en que la empresa puede ayudar a resolverlos y abordarlos.

De las respuestas obtenidas se puede desprender que existe una gran oportunidad en ambos sentidos de la relación, y transformar a cada grupo de interés en un aliado. Esto se logra con conversaciones fluidas entre las partes y

la identificación de cuáles son las necesidades o las oportunidades que ven los grupos de interés en la empresa. Estas se ven reflejadas en generación de empleos de calidad, acciones orientadas en mejorar la calidad de vida de la comunidad, respeto por el medio ambiente, planes de capacitación, colaboración con el sector público en sacar adelante proyectos en conjunto etc...

4.5. Características de los encargados o asesores en asuntos públicos

Es importante poder definir las mejores prácticas o identificar aquellas características que hacen que unas personas realicen ciertas tareas de mejor manera que otras. En este caso se realizó un estudio bibliográfico de destacados asesores en asuntos públicos tanto en Estados Unidos como en Europa y de los entrevistados en Chile sobre las características que ellos definen como prioritarias para realizar una buena labor en asuntos públicos y relaciones gubernamentales.

<u>Entrevistado</u>	<u>Características de encargado o asesor de asuntos públicos.</u>
Carlos Cruz	<ul style="list-style-type: none"> • Personas preparadas para asumir situaciones de liderazgo. • Poseer autonomía, pues debe ser un enlace entre la empresa y los distintos grupos de interés. • Poseer visión estratégica, para generar oportunidades en ambos lados de la relación.
Donald E. deKieffer ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer muy bien los temas a tratar. • Conocer a la contraparte y la causa defendida. • Fomentar las alianzas.

¹⁸ Abogado de la Universidad de Georgetown actualmente se desempeña como asesor en asuntos públicos en temas principalmente asociados a la regulación en materias de comercio internacional

	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar fanatismos y entusiasmos.
Frank Farnel ¹⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas. • Redactar textos cortos y fáciles de comprender. • Generar un trabajo de largo plazo. • Mantener un diálogo fluido con los Stakeholders.
Jan Van Heuverswyn ²⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer muy bien el sistema político y el de los negocios. • Ser sociable y utilizar las relaciones públicas. • Conocer la importancia de la imagen de la empresa y esforzarse por mejorarla. • Saber comunicar. • Conocer en qué niveles es necesario intervenir. • Ser muy diplomático. • Ser integro.
Sergio Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer muy bien el entorno político y social. • Conocer los procesos Estatales. • Poseer habilidades sociales. • Ser un buen comunicador. • Poseer inteligencia emocional.
Enrique Briceño	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer buena comunicación. • Poseer buen manejo de medios. • Entender de buena forma los procesos sociales. • Conocer como se toman las decisiones.
Carmen Celedón	<ul style="list-style-type: none"> • Buen conocimiento y manejo en el mundo de los negocios. • Conocimiento del sistema político. • Debe ser buen negociador. • Poseer Vocación de político.
Soledad Ubilla	<ul style="list-style-type: none"> • Debe tener experiencia en el ámbito de acción que desarrollara.

¹⁹ Frances, Asesor en asuntos públicos, fundador del Centro de Asuntos Públicos Europeo y Director de Comunicación y Asuntos Públicos de GE (General Electric) para Europa y Asia.

²⁰ Director Ejecutivo de Interel, empresa dedicada a los asuntos públicos con sede en Bruselas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Como operan los sistemas desde su cultura, no solamente desde su formalidad. • Buena capacidad negociadora • Habilidades de comunicación • Saber trabajar en equipo
Freddy Ponce	<ul style="list-style-type: none"> • Sepan trabajar en equipo. • Conozcan bien el funcionamiento de la empresa. • Anticipen conflictos. • Sepan hablar convincentemente en público. • Tengan capacidad de liderazgo.

Mediante las características descritas por expertos internacionales a través de la bibliografía y las entrevistas realizadas se puede concluir que las características más importantes para un asesor o encargado en asuntos públicos de las empresas son:

- Conocer muy bien el proceso de toma de decisiones, al igual que el mundo de los negocios y la política.
- Saber distinguir entre las acciones que posibilitan el bien público y privado de aquellas que posibilitan el bien privado en contrariedad del bien público.
- Ser un buen negociador y muy diplomático.
- Saber cuándo es necesario establecer alianzas o actuar en forma aislada
- Poseer un buen manejo con los medios de comunicación

La etapa de entrevistas servirá posteriormente para orientar la propuesta de modelo de planificación en asuntos públicos y relaciones gubernamentales.

Capítulo V: Diseño de Metodología para la planificación estratégica en asuntos públicos y relaciones gubernamentales.

Este capítulo es el fundamento de la memoria, aquí se plantea una metodología para la planificación estratégica en asuntos públicos y relaciones gubernamentales basada en el BSC, se propone cómo deber ser esta planificación, las reuniones, las entrevistas y sus propósitos, quienes deben ser los participantes de este proceso y cuáles son los grupos de interés principales que se deberían incluir.

Luego se detalla una serie de indicadores que dan cuenta de la relación con cada uno de los Stakeholders, que sirven para monitorear y la posibilidad de contar con mayor y mejor información a la hora de tomar decisiones.

Una vez definidos los indicadores se proponen diversas herramientas para medir cada uno de ellos y luego se sugieren algunas acciones que permiten, intensificar las relaciones con los distintos grupos, mejorarlas y/o enriquecer el BSC al introducir nuevos actores y/o acciones.

Para finalizar se propone un modelo que permita establecer una priorización de las acciones, entendiendo que todas son importantes pero existe restricciones de tipo económica, de recursos humanos o simplemente los tiempos están dado por factores que la empresa no puede controlar.

5.1. Las etapas de la planificación estratégica

Establecimiento de los objetivos para el cuadro de mando integral

Lo primero para construir un cuadro de mando integral, es obtener consenso en la alta dirección sobre la necesidad y los motivos por los cuales se

desarrollará. Una vez lanzado el proyecto, la alta dirección debe ser capaz de identificar y mostrar concordancia con los objetivos principales de la construcción del cuadro de mando integral. La definición de objetivos del programa facilitará:

- Construir los objetivos propios del cuadro de mando integral y definir los indicadores para el cuadro.
- El compromiso de quienes participen en la elaboración del proyecto.
- Guiar los pasos para la implantación y construcción del cuadro de mando integral.

Los participantes en la creación del cuadro de mando integral

Una vez definidos los objetivos, se procederá a seleccionar a los participantes, la organización deberá definir en una primera instancia al arquitecto que será quien guíe este proceso. Este será el encargado de mantener una estructura, filosofía y metodología para el diseño y desarrollo del cuadro de mando. Por otra parte, el resto de los participantes, serán aquellos que conducen el accionar de la empresa, los altos directivos. El arquitecto será encargado de programar las reuniones, realizar las entrevistas, preparar la documentación a ser analizada y discutida, en definitiva será un facilitador del proceso. En algunos casos este arquitecto, está apoyado por asesores externos a la compañía quienes tengan mayor experiencia en determinados temas que se quieran abordar.

El Proceso de Construcción del Cuadro de Mando Integral

Si bien todas las organizaciones son distintas y poseen interlocutores diferentes se puede plantear un proceso más bien estándar al cual todas las

organizaciones que quieran realizar esta planificación, lo utilicen como referencia.

En este caso se definirá el área de la empresa encargada de los temas corporativos, por lo general son, las gerencias de asuntos públicos o gerencias de asuntos corporativos, en caso que no existen estas aéreas, muchas veces estas tareas son asumidas por la propia gerencia general o algunas de ellas por la gerencia de recursos humanos dependiendo el caso.

Para efectos prácticos se asumirá que existe una gerencia de asuntos corporativos la cual pueda recibir apoyo de algunas de las otras gerencias para el desarrollo de su labor, dependiendo de los grupos de interés con quien se está relacionando.

Ronda de entrevistas

Quien realice la tarea de arquitecto deberá preparar el material inicial y antecedente sobre el cuadro de mando integral, y el material respecto a la visión y misión de la empresa. Luego este material será entregado a cada participante o ejecutivo de la empresa, se deberá complementar el material con información respecto a la industria, y como se están desarrollando los demás competidores en este ámbito, a nivel local (competidores inmediatos) y nivel global (industria a nivel mundial).

Una vez revisado el material por los participantes, se procederá a realizar una primera ronda de entrevistas, en la cual se obtendrán los inputs, sobre los objetivos estratégicos de la empresa y cuáles deberían ser en forma preliminar las áreas o los indicadores que se debería obtener. Las entrevistas si bien se sugiere tener preguntas tipo y respuestas de la misma forma para una mayor facilidad al clasificar, se dejara espacio para obtener expresiones u opiniones que den mayor libertad al entrevistado. Esta primera ronda sirve además para introducir los conceptos del cuadro de mando integral, responder algunas consultas que tengan sobre el concepto y obtener los primeros inputs de cómo transformar los objetivos en indicadores que se puedan medir.

Otros objetivos de esta primera ronda es que la alta dirección piense en como traducir estos objetivos y estrategias en indicadores estratégicos y operacionales, que permitan ir midiendo como van desarrollándose estos objetivos y detectar posibles conflictos, o potenciales conflictos en las diferencias que pueden existir sobre la estrategia para abordar los diversos temas y escenarios.

Sesión de síntesis

Una vez realizadas las entrevistas, el arquitecto con su equipo de diseño, se reunirán para analizar las respuestas de los entrevistados, con objeto de poner énfasis a aquellos temas que causan mas interés o prioridad por parte de los altos ejecutivos, y desarrollar un listado preliminar de objetivos e indicadores que servirán como soporte para la primera reunión de los participantes. Esta sesión de síntesis servirá también para que se discuta las impresiones sobre las posibles resistencias a la construcción e implementación del cuadro de mando integral y los cambios que este generara en los procesos de la empresa.

Taller

a. Introducción

El arquitecto deberá dirigir la reunión con los altos directivos para consensuar en una primera parte las declaraciones de misión y visión de la empresa, a través de la cual se realizara la pregunta. “¿mi visión y misión como influye en mi relación con mis distintos grupos de interés?”. El arquitecto presentara algunas de las respuestas de las entrevistas anteriores y mostrar algunas opiniones de representantes de los distintos grupos de interés, trabajadores, comunidad local, autoridades etc...

En esta taller se deben presentar experiencias de otras empresas en su relación con los diversos Stakeholders, y como estas han asumido o no esta

relación y los resultados obtenidos a partir de eso. Lo anterior permitirá tener una mayor dimensión del ámbito en el cual se está desarrollando la planificación, aterrizando algunos conceptos que en algunas ocasiones pueden resultar un tanto volátiles o etéreos.

Luego de esto entre los participantes se debe consensuar algunos conceptos que permita a la empresa generar una narrativa que consiste en establecer el discurso público que quiere comunicar, a través de la realización de preguntas como ¿de qué se quiere hacer cargo la empresa?, ¿Quiénes somos?, ¿Qué es nuestra responsabilidad?, ¿Cómo quiere ser vista y como cree que la ven actualmente?.

b. Selección de Stakeholders

Una vez definidos algunos conceptos básicos, sobre el mensaje y posicionamiento del cual se quiere hacer cargo la empresa se procederá a presentar a los participantes algunos de los grupos de interés con cuales puede ser interesante y necesario generar algún tipo de acercamiento o profundización de las relaciones establecidas, entre ellos se puede mencionar:

- Autoridades a nivel central
- El Parlamento
- Sindicatos
- Autoridades regionales
- La comunidad
- Instituciones financieras
- Trabajadores
- Los accionistas
- Proveedores
- Asociaciones gremiales
- Los medios de comunicación
- Los clientes

Es importante realizar una explicación de los grupos de interés y los alcances que estos pueden tener y las diferencias y especialidades de cada uno, por ejemplo cuando hablamos a nivel del gobierno central, no da lo mismo establecer cierto tipo de relación con cualquier ministro, pues poseen roles distintos e incidencias distintas. Lo mismo sucede a nivel parlamentario, estos pertenecen a determinadas comisiones las cuales son de tipo sectorial, entonces si soy una empresa de energía, lo más acorde sería establecer relación con aquellos miembros que pertenecen a dicha comisión en alguna de las cámaras y no relacionarme con todos los parlamentarios. Es importante conocer y saber diferenciar cada uno de los grupos de interés, pues algunos son muy amplios y diversos entonces se debe conocer los alcances de cada uno de ellos para seleccionar adecuadamente nuestros Stakeholders. En esta sesión los participantes tendrán la oportunidad de formular todo tipo de preguntas referentes a conocer en profundidad las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada grupo de interés. Solo una vez claro lo anterior se procederá a seleccionar cuales deben ser los Stakeholders con los cuales la empresa deberá establecer o profundizar relaciones.

c. Análisis de “Stakeholders”

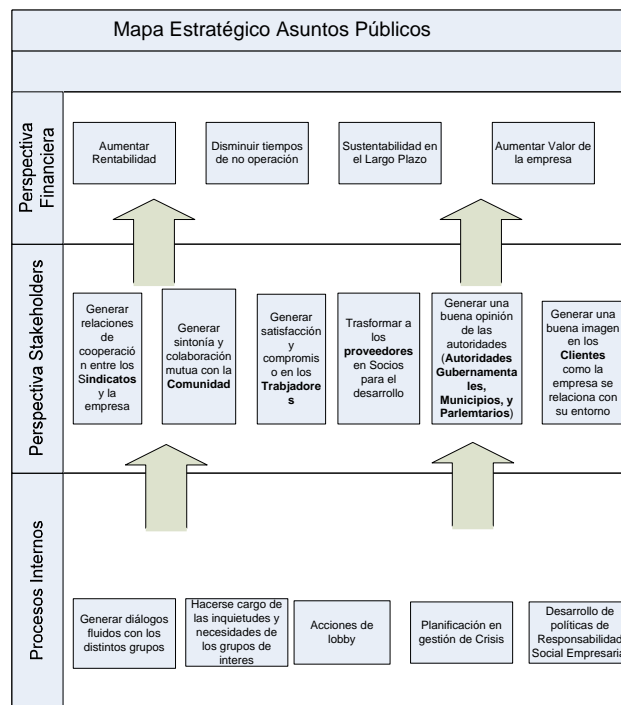
Una vez definidos los “Stakeholders” relevantes para la empresa, se procederá a realizar un análisis FODA para cada uno de ellos, con la finalidad de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este proceso se debe generar a modo de discusión entre los participantes, moderado por el arquitecto o guía de proceso. En base a las definiciones anteriores, la construcción de una identidad y el posicionamiento deseado por la empresa el análisis FODA será un elemento central importante a la hora de definir los indicadores y acciones concretas para enfrentar a cada uno de los “Stakeholders”. Lo anterior permitirá tener una visión global frente a determinadas situación que puede verse enfrentada la empresa lo cual permita adelantarse y tomar acciones tendientes a reducir ciertos riesgos o neutralizar de mejor manera sus efectos.

d. Diseño y selección de indicadores

Una vez analizados los diversos Stakeholder se procederá a definir qué es lo que se quiere mejorar con cada uno de ellos y por ende que es lo que debemos medir. En términos generales existirá un indicador estratégico, que dará cuenta de la percepción que tienen los diversos públicos sobre la empresa, el cual debe ser medido en términos cualitativos y se realizara su medición a través de análisis de percepciones, auditorias de clima laboral, estudios de opinión o encuestas de satisfacción, estos indicadores más bien se encuentran en la perspectiva de los “Stakeholders” definida en la modificación del BSC. Los otros indicadores definidos son más bien en términos operacionales y darán cuenta del cumplimiento o no de las acciones definidas y su ámbito de acción se enmarca dentro de la perspectiva de los procesos internos del BSC.

En la ilustración siguiente se presenta un cuadro de mando integral desde el punto de vista de los asuntos públicos en forma genérica. se puede observar en como cambios en los procesos internos, acciones desarrolladas por la empresa

Mapa Estratégico Genérico de Asuntos Públicos



Fuente: Elaboración Propia

van cambiando las percepciones de los distintos Stakeholders y en definitiva desde el punto de vista financiero otorgan mayores certezas en cuanto a la operación, aumentando su valor y rentabilidad.

Una visualización del mapa en la relación causa efecto, permite mirar con una mejor perspectiva las acciones y las consecuencias que estas tienen para la organización. En el punto 5.3 se proponen algunos indicadores tanto estratégicos como operacionales para cada uno de los Stakeholders propuestos.

e. Definición de acciones

Una vez definidos cuales son los “Stakeholders” relevantes se procederá a definir cuáles son las acciones necesarias para lograr el grado de relación o posicionamiento deseado con cada uno de ellos. Este proceso se realiza con la coordinación del arquitecto y consta de una conversación entre los participantes de cuáles deben ser las acciones relativas a establecer y/o mejorar en virtud de las oportunidades definidas anteriormente con cada grupo de interés. Entre las acciones se pueden definir:

- Instauración de políticas de responsabilidad social empresarial.
 - Mejoramiento de condiciones laborales
 - Mejoramiento de políticas medioambientales, en pos de disminuir los índices de emisión al entorno
 - Colaboración con las comunidades para el desarrollo de proyectos en conjunto o en beneficio de la comunidad.
- Lobby, tendiente fortalecer el conocimiento, flujo de información y entendimiento entre los distintos sectores.
 - Entrega de informes de sustentabilidad
 - Newsletter empresariales
 - Invitaciones a conocer proceso productivo o mostrar nuevos proyectos

- Organización de seminarios.
- Reuniones, envío de correos, conversaciones telefónicas para hacer presente los intereses de la empresa.
- Generación de planes de gestión de crisis.
- Gestión de prensa.
- Programas de participación ciudadana temprana.
- Seguimiento de la agenda parlamentaria.
- Análisis de los temas de la agenda pública.

Las acciones definidas, una vez finalizado el taller deben ser evaluadas por los organismos correspondientes dentro de la organización y ser valoradas en cuanto a su costo de implementación, en términos económicos y de utilización de tiempo en relación a quien debe realizar determinadas actividades.

Evaluación de acciones propuestas

Una vez finalizado el taller se procederá a evaluar cada una de las acciones propuestas por cada uno de los organismos técnicos correspondientes dentro de la empresa, pues así, si se definieron planes de capacitación de los empleados, estos deben ser definidos y evaluados en términos económicos de utilización de recursos humanos por el departamento de recursos humanos, o bien si se propusieron generación de acciones en beneficio de la comunidad, el departamento correspondiente será el de asuntos corporativos y así respectivamente. Una vez finalizado este trabajo se realizara el proceso de priorización de actividades.

Selección de acciones y prioridades de atención

Una vez que se cuenta con la evaluación de las acciones propuesta se procederá a definir sus prioridades de realización, tomando en consideración que existen recursos tanto económicos como humanos limitados. Para ello se realizara una encuesta a los mismos participantes del proceso de planificación

y la colaboración de expertos en el tema, en cuanto a los impactos que cada una de ellas puede traer para la empresa. Una vez realizada esta encuesta se utilizará el modelo de priorización de actividades propuesto en el punto 5.6 para definir cuáles deben ser realizadas dadas las restricciones impuestas.

5.2. Las audiencias o Stakeholders

La taxonomía clásica, se basa en la ubicación que éstos ocupan en el ecosistema de la organización y se distinguen como sigue:

Publico Interno

El público interno lo componen los empleados de la empresa, funcionarios de la administración y miembros de asociaciones o estructuras sociales que son partes de la empresa.

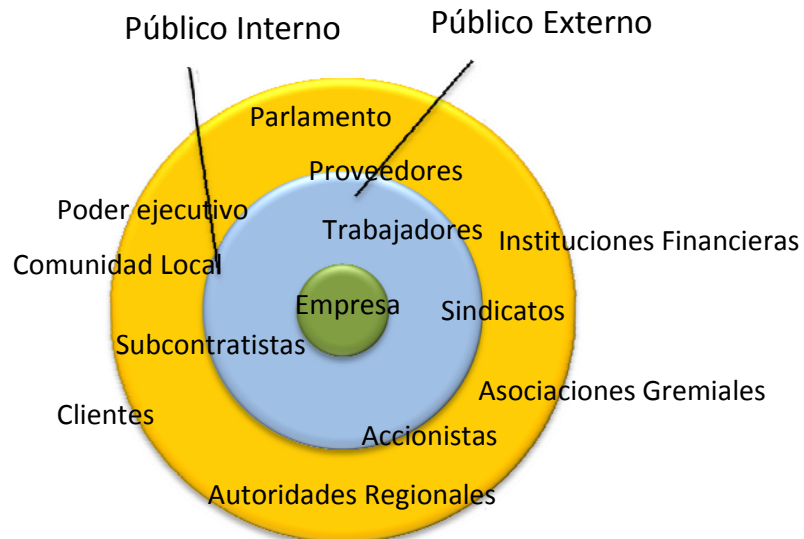
Publico Externo

En el público externo se definen los grupos que se encuentran en el entorno externo de la empresa, destacando a los clientes reales o potenciales, los proveedores, la comunidad, los medios de comunicación, las organizaciones ciudadanas, las ONG's, los parlamentarios, los partidos políticos, los órganos del estado, las entidades financieras etc.

Publico Ambivalente

El público ambivalente son aquellos que tienen una dualidad en su relación con la empresa. Los accionistas son un claro ejemplo de aquellos, pues son dueños de la organización, pero algunas veces no participan dentro de la administración. Otros ejemplos son los sindicatos, las empresas distribuidoras o los intermediarios.

Posicionamiento de "Stakeholders"



Fuente: Elaboración propia en base a presentación de Rodrigo Egaña

A continuación se describen las audiencias más representativas a las cuales toda empresa debería orientar esfuerzos por poseer relaciones de colaboración, con el fin de que estas audiencias se transformen en socias de las empresas para contar con un mejor entorno para el desarrollo de sus actividades. Dichas audiencias son las siguientes:

5.2.1. El Poder Ejecutivo

El poder ejecutivo está compuesto por los distintos organismos gubernamentales, son los tomadores de decisión sobre autorizaciones ambientales, cambios de planes reguladores, autorizaciones sanitarias etc.

Dado lo anterior se transforman en un "Stakeholder" muy importante al momento de iniciar un nuevo proyecto empresarial y la expansión o modificación de uno ya existente. Es de primera necesidad que el ejecutivo tenga una buena percepción con quien está conversando, esta buena

percepción genera confianza en lo que propone y colaboración para el desarrollo de los proyectos.

5.2.2. El Parlamento

El parlamento compuesto por la Cámara de Diputados y el Senado de la República, son quienes fijan la reglamentación donde los distintos sectores se deben desenvolver. Es importante primero conocer que están legislando en diversas materias y luego establecer una relación de colaboración hacia ellos, pues al legislar es imposible que conozcan a cabalidad cada una de las materias, especialmente cuando algunas de ellas son muy técnicas, entonces es necesario que las empresas puedan presentar sus puntos de vista.²¹

La forma con que se escuchan los diversos puntos de vista de las empresas depende en gran parte de la percepción que los legisladores tengan de ella, por ello es necesario comunicar no sólo en estas audiencias sino que mostrar constantemente las cosas relativas al proceso productivos, conductas de responsabilidad con el medio ambiente, con los trabajadores y con las comunidades donde se opera. Sobre este último punto es importante poner relevancia, pues para los legisladores si bien todos lo mencionado es prioritario, a aquellos parlamentarios de un determinado distrito o circunscripción es prioritaria la relación que puedan establecer las empresas con la comunidad, pues ellos son elegidos popularmente para representar los intereses de dichas comunidades.

5.2.3. Los Municipios

Los municipios son los encargados de administrar el poder ejecutivo a nivel local, ellos poseen autonomía y elección directa, por cuanto no depende de quién este administrando el poder central. En Chile existen 346 comunas

²¹ Las diversas comisiones de la Cámara de Diputados y del Senado constantemente generan audiencias públicas donde las empresas expresan sus puntos de vista en determinados temas regulatorios.

con lógicas de funcionamiento muy diversas, y con demandas ciudadanas igualmente diferentes. Entre las atribuciones de los municipios se encuentran, las patentes comerciales, planes reguladores comunales, y en definitiva son los primeros detonadores de las demandas ciudadanas. Los alcaldes a su vez son líderes de opinión importantes a nivel comunal, un caso es el del alcalde de Peñalolén, Claudio Orrego, quien al lado de los vecinos se ha opuesto fuertemente a la construcción de una planta de gas de Metrogas en su comuna.

5.2.4. Sindicatos

Los sindicatos son la representación de los trabajadores organizados, estos tienen diferentes grados de fortaleza. En algunos casos se tienen sindicatos fuertemente organizados y con un alto poder de representación y en otras ocasiones los sindicatos no funcionan o no cuentan con un alto grado de legitimidad ante sus pares. En Chile según los datos del INE (Instituto Nacional de Estadísticas) el grado de sindicalización ha bajado sosteniblemente desde el año 1990 a la fecha, situándose en el año 2006 en el más bajo del periodo con solo un 12,2 de la fuerza de trabajo. Si se realiza un análisis por sectores productivos, según la encuesta laboral del 2004 realizada por la Dirección del Trabajo en el sector minero existe un alto grado de sindicalización, con cifras cercanas al 50% de la fuerza de trabajo, o el sector eléctrico con un 30% de sindicalización, a diferencia de otros sectores como el comercio o agricultura que no llegan al 10%. Lo último puede transformarse en una gran amenaza, pues en los procesos de negociación colectiva y de creación de confianza o colaboración entre la empresa y los sindicatos se puede llegar a un extremo de estar negociando con alguien que no representa a nadie o muy pocos, dado lo último puede existir un alto grado de disconformidad entre lo que esperan los trabajadores a lo que la empresa cree que ellos quieren y en definitiva logran acuerdos con quien no es un fiel representante de las necesidades o las esperanzas de los trabajadores.

5.2.5. Autoridades Regionales

Las autoridades regionales están compuestas por Intendentes, que son los representantes del Presidente de la República en las regiones, las Secretarías Regionales Ministeriales (Seremi), que vienen a cumplir el rol más sectorial, al ser los representantes de los distintos ministerios en la región, los directores de servicios y los Consejeros Regionales. Las autoridades regionales muchas veces cumplen un rol fundamental en la definición de los proyectos, pues son ellos los encargados de otorgar las autorizaciones ambientales y la definición de los Fondos Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) entre otras atribuciones. algunas instancias de decisión a nivel de gobierno regional son las siguientes:

Gabinete Regional: compuesto por el intendente y las distintas Secretarías Regionales Ministeriales, que son los encargados de la aplicación de las diversas políticas públicas impulsadas a nivel central.

Consejo Regional: compuesto por los consejeros regionales, quienes son elegidos a nivel regional por los concejales de las comunas que componen la región, que entre sus funciones están elegir los proyectos que serán desarrollados por los recursos del Fondo Nacional para el Desarrollo Regional (FNDR).

COREMA (Comisión Regional de Medioambiente): órgano compuesto por miembros del gabinete regional, directores de servicio, consejeros regional, y está presidido por el Intendente Regional. Este órgano tiene en su atribución aprobar las autorizaciones ambientales sometidas al SEIA (Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental) cuando estas afectan solo una región, en caso que afecte a más de una región este será revisado por la CONAMA a nivel Nacional.

5.2.6. La Comunidad

Las comunidades donde desarrollan los proyectos empresariales son de una alta importancia para las empresas, y por esto es que muchas generan redes de apoyo para ayudar financieramente a organizaciones e incluso algunas crean fundaciones con el fin de generar un mayor vínculo con la comunidad. Estas empresas a menudo destinan grandes sumas de dinero para el desarrollo de las comunidades, pero no generan un seguimiento o indicadores sobre los beneficios reales que se obtienen, si es que se obtienen. Es de suma importancia realizar una evaluación de las políticas de ayuda a la comunidad, de esta forma se puede corregir errores y reorientarlas en aquellos casos que el impacto no sea el deseado. Michael Porter sostiene que las empresas deberían usar sus esfuerzos de ayuda a la comunidad para mejorar su contexto competitivo.

5.2.7. Instituciones Financieras

Esta formado principalmente por bancos y son aquellas instituciones que prestan dinero a las empresas u otras organizaciones. El caso de las instituciones financieras al momento de otorgar créditos prestan a una determinada tasa, dada por factores como la deuda, el patrimonio y la garantía que las empresas puedan ofrecer, pero también existen factores como la factibilidad de realizar el negocio y la estabilidad de la empresa de operar sin contratiempos. En este sentido podemos citar quizás no como el mejor ejemplo, la situación de Argentina, a quien se le presta dinero a altas tasas, y esto está dado principalmente por no contar con una buena imagen internacional, y por ende la posibilidad de caer en no pago es muy alta.

5.2.8. Trabajadores

Los trabajadores son todos aquellos que son parte de la organización y que su desempeño permite que la empresa pueda funcionar. En la medida que ellos se sientan parte de la empresa, y puedan desarrollar un mejor trabajo, la empresa tendrá mejores resultados. En algunos casos como son las empresas

de servicios, muchos de ellos son la cara visible de la empresa para los clientes, pues la calidad del servicio que ellos sean capaces de entregar será la calidad de servicio que los clientes tendrán de la empresa.

Es fundamental que la empresa sea capaz de alinear a sus trabajadores con los objetivos y las metas de la compañía, y además que los trabajadores puedan percibir el compromiso que la empresa tenga con ellos, pues así se genera una mayor confianza y colaboración entre la empresa y sus trabajadores, pues se establece la relación, de mientras mejor le vaya a la empresa mejor me ira a mí, lo cual parece de perogrullo, pero en muchas situaciones los mejores resultados de las empresa no se ven reflejados en mejores resultados para sus empleados.

Un ejemplo es el caso de Gerdau Aza quien explícitamente en su reporte de sustentabilidad del 2005 indica que incremento los beneficios en un 24% con respecto al año anterior debido exclusivamente a los buenos resultados obtenidos por la empresa.

5.2.9. Trabajadores Subcontratados

Los trabajadores subcontratados son aquellos, que pertenecen a una empresa que presta servicios para el desarrollo de las labores de otra empresa, un ejemplo típico son los servicios de limpieza, casino y transporte, esta figura viene desarrollándose hace varios años en Chile, a partir de la legislación laboral vigente y las tendencias modernas de administración de empresas, dado principalmente para desligar la administración de aquellas tareas que no son propias del negocio de la empresa. En muchos casos es muy discutible cuáles son las tareas de las cuales se deberían hacer cargo la propia empresa y cuáles pueden ser subcontratados, dado esto, los trabajadores subcontratados están exigiendo condiciones salariales y de beneficios que se acerquen más a los de los trabajadores que son parte de las empresas y que cumplen tareas similares, ya que en algunos casos las diferencias son muy

grandes. El caso de Codelco²² y la paralización de miles de trabajadores subcontratados es un claro ejemplo de esto, que mirado en cifras trajo un fuerte impacto económico a la compañía producto de la paralización de las faenas en varias de sus minas a lo largo del país.

5.2.10. Los Accionistas

Son los dueños de las empresas, que en el caso de los accionistas pequeños no inciden directamente en la administración de la empresa, aquellos mayoritarios, participan del directorio, pero en muchos casos la administración de la empresa, radica en personas de confianza mutua del directorio en su conjunto. Los accionistas cada vez toman en mayor consideración las perspectivas de crecimiento que tengan la empresa y la estabilidad de su inversión, en estos casos la sustentabilidad que muestre la empresa, es muy importante, pues se abren las puertas mucho más fácil para lograr nuevos emprendimientos y contar con un entorno más controlable por parte de la administración que permita reunir a los distintos actores a favor de ciertos proyectos.

5.2.11. Los Proveedores

Son aquellos que suministran las materias primas, servicios y bienes necesarios para la elaboración de los productos, y la prestación de servicio por parte de las empresas. Es fundamental establecer una relación de confianza y colaboración entre ambas parte, es preciso mirar a los proveedores como socios dentro de la cadena de valor de las empresas y no sólo como suministradores de insumos. Puesto que generando estas relaciones se tendrá certeza de la calidad de los insumos entregados además de la certeza de entrega del insumo.

²² La paralización de 37 días realizada a mediados del 2007 por los trabajadores subcontratados de Codelco, le significó a la cuprífera estatal una pérdida aproximada de 100 millones de dólares.

En este ámbito Gerdau AZA ²³ en su misión de establecer colaboración con sus proveedores de acero²⁴, y que a su vez la empresa pudiera contar con una mejor entrega de sus insumos, respaldó a un grupo de transportistas ante entidades financieras, para que ellos pudieran cambiar su flota de antiguos camiones por unos de mayor capacidad y de tecnología menos contaminante. Dado lo anterior los transportistas pudieron aumentar la capacidad de entrega a Gerdau Aza, disminuyendo las fallas en los camiones y la contaminación emitida.

5.2.12. Las Asociaciones Gremiales

Las asociaciones gremiales generalmente están agrupadas por sector económico, o industrial, en el caso de Chile tenemos asociaciones gremiales como; la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA), la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), la Sociedad Nacional de Minería (SONAMI), la confederación de la Producción y el Comercio (CPC), Cámara Chilena de la Construcción (CCHC), Asociación de Isapres, Asociación de Fondos de pensiones, etc...

Pertenecer a una de estas instituciones otorga grandes posibilidades, pues es más fácil hacer notar puntos de vista en forma colectiva, y estas asociaciones poseen buen grado de incidencia en la toma de decisiones por parte del Gobierno o Parlamento.

5.2.13. Los Clientes

Los clientes para toda empresa son sus Stakeholders principal, pues son estos los que compran sus productos o servicios que permiten a las empresas seguir produciendo. Cada vez más los clientes están adoptando una suerte de premio o preferencia por aquellas empresas que poseen mejores prácticas en

²³ Empresa productora de acero que fomenta fuertemente el reciclado para obtener acero de primera calidad. Constantemente esta empresa es premiada por sus buenas políticas de responsabilidad empresarial.

²⁴ Pequeños transportistas que poseen centros de reciclajes de fierros que entregan a la empresa Gerdau Aza para su posterior tratamiento y elaboración de acero.

varios ámbitos, medioambientales, laborales relación con la comunidad etc... esto se viene dando con mucha fuerza sobre todo en los países más desarrollados.

5.2.14. Los Medios de Comunicación

Los medios de comunicación son quienes inciden fuertemente en la opinión pública, dado por su capacidad de llegar a grandes audiencias, tanto locales como nacional o internacional. A los medios de comunicación se puede llegar por un hecho noticioso, publicidad, o generación de información que si es de interés de los medios puede ser gratuita o en caso contrario pagada.

Es necesario establecer una relación de colaboración con los medios de comunicación, dado que estos requieren de información para nutrirse y las empresas necesitan comunicar para crear marca o establecer una imagen.

Un caso de mal posicionamiento en los medios de comunicación tuvo lugar en Francia, donde la tienda Virgin Megastore²⁵, solicitó y consiguió una autorización para apertura dominical de sus locales, aun cuando la normativa francesa prohíbe la apertura del comercio del día domingo. Cuando en junio de 1993 se vencía dicho permiso Virgin Megastore solicitó una prórroga para seguir funcionando los días domingos, la cual fue rechazada. Se inició un debate a nivel local y por los medios de comunicación en torno al tema. Solo una vez puesto el debate en el ámbito público Virgin Megastore hizo presente que dado este rechazo a abrir los días domingos se perderían 1.200 puestos de trabajo, lo cual tanto en la opinión pública y los tomadores de decisión vieron esto como un chantaje, deteriorando fuertemente la imagen pública de la empresa.

²⁵ Ejemplo extraído de libro Lobbying

5.3. Los Indicadores de Gestión

La generación de indicadores para cada uno de los Stakeholders, permitirá llevar un monitoreo y evaluación de la política definida por la empresa para cada grupo de interés.

Algunos de estos indicadores pueden ser medidos a través de datos cuantitativos y otros a través de la información cualitativa, adquirida a través de encuestas, entrevistas y análisis de percepciones. Se distinguirá dos tipos de indicadores, aquellos de tipo estratégico, que dan cuenta del grado de relación, confianza o percepción que tiene cada uno de los Stakeholders respecto de la empresa y los indicadores operacionales que dan cuenta del cumplimiento de las acciones seleccionadas.

A continuación para cada uno de los Stakeholders más representativos se detallan algunos indicadores que pueden ser de utilidad para establecer los parámetros antes mencionados.

5.3.1. Parlamentarios

a) Indicadores estratégicos

$\frac{\text{Percepcion positiva de parlamentarios sobre la empresa}}{\text{Número total de entrevistados}}$	Este indicador muestra el porcentaje de parlamentarios que poseen una buena percepción de la empresa, dentro de un grupo de ellos seleccionados.
--	--

b) Indicadores operacionales

$\frac{\text{Número de parlamentarios que han visitado la planta}}{\text{Número total de parlamentarios relevantes para la empresa}}$	Este indicador muestra el nivel de cercanía o conocimiento en terreno que tienen los parlamentarios sobre la empresa.
$\frac{\text{Parlamentarios que han recibido publicaciones de la empresa}}{\text{Numero total de parlamentarios}}$	Este indicador muestra el grado de cobertura parlamentario que posee la empresa, con envió de informes de sustentabilidad de la empresa, newsletter, etc.

$\frac{\text{Proyectos de ley en que la empresa ha manifestado su opinion}}{\text{proyectos de ley que afectan a la empresa}}$	Este indicador muestra la capacidad que tiene la empresa de mostrar sus puntos de vistas en el parlamento en cuanto a la legislación que la afecta.
--	---

5.3.2. Comunidad Local

a) Indicadores estratégicos

$\frac{\text{Percepcion positiva de la comunidad sobre la empresa}}{\text{Número total de entrevistados}}$	Este indicador muestra el porcentaje de la comunidad que poseen una buena percepción de la empresa, dentro del grupo de entrevistados.
--	--

b) Indicadores operacionales

$\frac{\text{Número acciones para mejorar la calidad de vida}}{\text{Número total de habitantes comunidad local}}$	Este indicador muestra el número de acciones orientadas a mejorar la calidad de vida dados por habitantes.
$\frac{\text{Numero de beneficiarios de los proyectos hacia la comuidad}}{\text{Numero total de habitantes}}$	Este indicador muestra el porcentaje de la población beneficiada con algún proyecto incentivado por la empresa.

5.3.3. Sindicatos

a) Indicadores estratégicos

$\frac{\text{Percepcion positiva de líderes sindicales respecto a la empresa}}{\text{Número total de líderes sindicales}}$	Este indicador muestra el nivel de la percepción y relación que tiene los líderes sindicales con la empresa.
--	--

b) Indicadores operacionales

$\frac{\text{Número de trabajadores sindicalizados}}{\text{Número total de trabajadores}}$	Este indicador muestra el nivel de representación de los sindicatos.
$\frac{\text{Número de trabajadores en la ultima votacion por sindicato}}{\text{Número total de trabajadores por sindicato}}$	Este indicador muestra el grado de representatividad real o validación que tiene cada sindicato con sus pares.

<u>Número de reuniones con dirigentes sindicales al mes</u> 12 meses	Este indicador muestra el vínculo o intensidad de las relaciones existente entre la empresa y sus dirigentes sindicales en promedio mensual.
---	--

5.3.4. Gobierno

a) Indicadores estratégicos

<u>Percepción positiva de autoridades de Gobierno sobre la empresa</u> Número total de entrevistados	Este indicador muestra la percepción positiva, que tienen las distintas autoridades relevantes para la empresa sobre la misma.
---	--

b) Indicadores operacionales

<u>Número de autoridades que han visitado la planta</u> Número total autoridades relevantes para la empresa	Este indicador muestra el nivel de cercanía o conocimiento que tienen las autoridades de gobierno en terreno sobre la empresa.
<u>Autoridades que han recibido publicaciones de la empresa</u> Número total autoridades relevantes para la empresa	Este indicador muestra el grado de cobertura frente a las autoridades de Gobierno relevantes que posee la empresa, con envío de informes de sustentabilidad de la empresa, newsletter, etc.
<u>Autoridades que se han reunido con ejecutivos de la empresa</u> Número total autoridades relevantes para la empresa	Este indicador muestra la cobertura que han tenido al establecer conversaciones con las distintas autoridades relevantes para su desarrollo.
<u>Numero de Reuniones entre Autoridades y ejecutivos de la empresa</u> Número total autoridades relevantes para la empresa	Este indicador muestra la intensidad existente en las relaciones con las autoridades relevantes.
<u>∑Tiempo de respuesta a requerimiento</u> número de requerimientos	Este indicador muestra el tiempo de respuesta a solicitud de reunión, conversación telefónica, consulta a través de correo electrónico etc...

5.3.5. Líderes locales

a) Indicadores estratégicos

<u>Percepción positiva de líderes locales sobre la empresa</u> Número total de entrevistados	Este indicador muestra la percepción positiva, que tienen los distintos líderes locales sobre la
---	--

	empresa.
--	----------

b) Indicadores operacionales

$\frac{\text{Número de líderes locales que han visita la planta}}{\text{Número total de líderes locales relevantes para la empresa}}$	Este indicador muestra el nivel de cercanía o conocimiento que tienen los líderes locales en terreno sobre la empresa.
$\frac{\text{líderes locales que han recibido publicaciones de la empresa}}{\text{Numero total de líderes locales}}$	Este indicador muestra el grado de cobertura frente a los líderes locales que posee la empresa, con envió de informes de sustentabilidad de la empresa, newsletter, etc.

5.3.6. Clientes

a) Indicadores estratégicos

$\frac{\text{Percepcion positiva de Clientes sobre la empresa}}{\text{Número total de entrevistados}}$	Este indicador muestra la percepción positiva, que tienen los clientes sobre la empresa.
--	--

b) Indicadores operacionales

$\frac{\text{Número de reclamos de clientes}}{\text{Unidades totales vendidas}}$	Este indicador muestra el nivel de reclamos efectuados por unidades vendidas de productos
--	---

5.3.7. Proveedores

a) Indicadores estratégicos

$\frac{\text{Conformidad de los proveedores con la empresa}}{\text{Número total de entrevistados}}$	Este indicador muestra la conformidad de los proveedores respecto a la empresa.
---	---

b) Indicadores operacionales

$\frac{\text{Ocasiones en que se ha retrasado el pago a proveedores}}{\text{Número total de pagos}}$	Este indicador muestra el porcentaje de los pagos que se han atrasado a los proveedores por diversos motivos.
	Este indicador muestra el porcentaje de proveedores que han efectuado algún tipo de reclamo a la empresa.

$\frac{\text{Proveedores que han efectuado reclamos}}{\text{Número Total de Proveedores}}$	
$\frac{\text{numero de Reclamos de proveedores}}{\text{Número Total de Proveedores}}$	Este indicador muestra la cantidad de reclamos en promedio por proveedor.

5.3.8. Indicadores de medios de comunicación

a) Indicadores estratégicos

$\frac{\text{Percepcion positiva de los medios de comunicacion sobre la empresa}}{\text{Número total de medios entrevistados}}$	Este indicador muestra la percepción positiva, que tienen los medios de comunicación sobre la empresa.
---	--

b) Indicadores operacionales

$\frac{\text{Número de apariciones}}{\text{Número total de apariciones relativas al sector}}$	Este indicador muestra el grado de posicionamiento de la empresa con respecto al sector en que se desenvuelve
$\frac{\text{Número de apariciones con connotacion positiva}}{\text{Número de apariciones total}}$	Este indicador muestra la imagen se que proyecta a través de los medios de comunicaciones.
$\frac{\text{Número de visita de medios a plantas}}{\text{Número total de medios}}$	Este indicador nos entrega el grado de conocimiento in situ que tienen los diversos medios de comunicación con respecto al proceso productivo y las practica desarrolladas dentro de la empresa.

Los indicadores anteriores se deben llevar de forma desagregada, según distintos medios de comunicación, ya sea televisión, prensa escrita o radial, así como por sectores geográficos, ya sea de ámbito local o regional, como nacional.

5.3.9. Público interno

a) Indicadores estratégicos

$\frac{\text{Numero de trabajadores a gusto desarrollando labores en la empresa}}{\text{Número total de entrevistados}}$	Este indicador muestra el porcentaje de trabajadores que se encuentra a gusto con el trabajo desempeñado.
--	---

b) Indicadores operacionales

Las políticas de perfeccionamiento orientadas hacia los propios trabajadores, generan un mayor compromiso por parte de los trabajadores y su vez un trabajo de mejor calidad, por tener mayor preparación para la realización de la labor. Así como las medidas tomadas por la empresa para reducción de accidentes laborales y los beneficios que esta última pueda dar a sus trabajadores.

Capacitación

$\frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Numero total de trabajadores}}$	Este indicador muestra el grado de cobertura de los planes de capacitación emprendidos por la empresa
$\frac{\text{Horas de Capacitación Total}}{\text{Numero total de trabajadores}}$	Este indicador muestra el grado de intensidad de los planes de capacitación emprendidos por la empresa

Accidentalidad en el trabajo

$\frac{\text{Número de trabajadores afectados por accidentes}}{\text{Numero total de trabajadores}}$	Este indicador muestra el porcentaje de trabajadores que han sufrido algún tipo de accidente.
--	---

Beneficios a los trabajadores

$\frac{\text{Número de trabajadores que recibe algún tipo de beneficio extra}}{\text{Numero total de trabajadores}}$	Este indicador muestra el porcentaje de trabajadores que reciben algún tipo de beneficio.
--	---

5.3.10. Indicadores medioambientales

Si bien en este ámbito no está definido para un Stakeholders en particular la conducta respecto al tema medioambiental por parte de las empresas afecta en la percepción a todos los grupos de interés, o casi todos, en este ámbito aun cuando en su mayoría las empresas están obligadas a respetar las normas ambientales existentes, algunas han creado indicadores en busca de reducir sus emisiones o la utilización de energía por unidad de producción, a continuación se presentan algunos de estos indicadores.

$\frac{\text{Cantidad de energía utilizada}}{\text{Volumen de producción}}$	Este indicador muestra la cantidad de energía utilizada en por unidad de producción.
$\frac{\text{Cantidad de decibeles emitidos}}{\text{Volumen de producción}}$	Este indicador muestra la cantidad de decibeles emitidos al entorno por unidad de producción.
$\frac{\text{Cantidad de dióxido de carbono dispersado al ambiente}}{\text{Volumen de producción}}$	Este indicador muestra la cantidad de dióxido de carbono emitidos al entorno por unidad de producción.

5.3.11. Asociaciones Gremiales

a) Indicadores estratégicos

$\frac{\text{Percepción positiva de los pares asociado en las AG}}{\text{Número total de medios entrevistados}}$	Este indicador muestra la percepción positiva, que tienen los demás asociados de la Asociación Gremial.
--	---

b) Indicadores operacionales

$\frac{\text{Número de asociaciones a las que pertenece}}{\text{Número total de asociaciones de su sector}}$	Este indicador muestra el grado de cobertura respecto de las asociaciones gremiales de su sector.
$\frac{\text{Número de directivas de asociaciones que integra}}{\text{Número total de asociaciones que pertenece}}$	Este indicador muestra el grado de incidencia o relevancia dentro de las asociaciones a las cuales pertenece.

5.4. Herramientas para medir indicadores

5.4.1. Estudio y análisis de percepciones

Este estudio tiene por objeto conocer las percepciones que tienen los líderes políticos, de opinión, sociales y autoridades con respecto a la imagen que proyecta una institución o algunos de sus proyectos, con el fin de diagnosticar las relaciones con los distintos Stakeholders y poder tomar acciones para afianzar el posicionamiento deseado. Estos estudios se recomiendan sean efectuados por personal ajeno a las empresas, pues sus respuestas serán más cercanas a la realidad. Es necesario antes que todo definir las variables o dimensiones en las cuales se quiere tener conocimiento y una selección de las personas sobre las cuales aplicar el estudio.

Algunas de las dimensiones que se deben considerar son; apoyo o contribución a la comunidad, respeto y cuidado del medioambiente, generación de empleos de calidad, relación con proveedores, atención al cliente, políticas de transparencia o puertas abiertas. Estos estudios, son más bien acotados en cuanto a los sujetos que serán consultados, por lo cual se recomienda hacer un estudio más bien basado en entrevistas semi estructuradas, con cuestionarios que dejen espacio para explayarse al consultado, ya que así se podrá profundizar más sobre algunos temas que sean de interés.

5.4.2. Encuestas de Satisfacción

Las encuestas de satisfacción principalmente están enfocadas hacia los clientes y proveedores, quienes son parte central de la cadena de valor de las empresas. Estas encuestas buscan establecer el nivel de servicio entregado, tanto de la entrada como salida de la empresa. A modo de ejemplo Gerdau Aza en su reporte de sustentabilidad del año 2005 indica que cada 2 años realiza

una encuesta de satisfacción a proveedores para medir el grado de satisfacción y la última realizada estaba enfocada a los tiempos de atención de los chatarreros para entregar la materia prima. Luego de esta encuesta se dieron cuenta que existía niveles de espera muy alto para que los proveedores pudiesen entregar su materia prima, lo cual llevó a tomar acciones que disminuyeran este alto nivel de espera.

5.4.3. Estudio y análisis de opinión pública

Conocer las percepciones que tiene la comunidad o ciudadanía con respecto a la imagen que proyecta una institución o algunos de sus proyectos, es muy importante pues son ellos que de manera casual e indirecta pueden influir en las decisiones de las autoridades. Algunas de las dimensiones que debe evaluar la comunidad son; apoyo o contribución a la comunidad, respeto y cuidado del medioambiente, generación de empleos de calidad, relación con proveedores, atención al cliente, políticas de transparencia o puertas abiertas. En general estos estudios son más masivos que los estudios de percepciones, por lo cual se recomienda utilizar encuestas para su realización.

5.4.4. Auditorías de Clima Laboral

El clima laboral se entiende y explica por las condiciones dadas o generadas en el propio trabajo y cómo éstas son percibidas o experimentadas por aquellos que forman parte de la empresa. La influencia que el clima laboral ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa.

Lo primero es establecer algunas variables como:

Motivación: identificar las causas o valores que motivan a los trabajadores a la acción.

Incidencia en la organización: identificar el nivel de influencia que pueden tener los trabajadores en las decisiones de la empresa.

Metas u Objetivos: es necesario establecer el grado de conformidad de los trabajadores con las metas u objetivos y la incidencia en la definición de estos.

Canales de comunicación e información: es necesario establecer los distintos niveles de comunicación e información en la empresa y el nivel de utilización que estos tienen.

Establecer un diagnóstico de clima laboral nos revela la percepción de los individuos con respecto a las dimensiones antes señaladas, y establecer los instrumentos necesarios para la resolución de estos posibles conflictos.

Entre los métodos para la realización de estos estudios se pueden mencionar la realización de cuestionarios u entrevistas, dependiendo de la capacidad para realizar el estudio y el tamaño de la empresa. Es importante, sobre todo en el caso de cuestionarios, la condición y compromiso de anonimato por parte de quien realiza el estudio, por lo cual es recomendable encargar el estudio a una entidad externa a la empresa, pues dará mayor seguridad y certeza de que las respuestas emitidas son lo más cercana a la realidad posible.

Medición de indicadores operacionales

Los indicadores operacionales, se medirán de acuerdo a información material disponible en distintos medios, estas pueden estar a disponibilidad de los distintos departamentos de la empresa, o bien que cada departamento a que corresponda llevara un registro de la información necesaria para la construcción de estos. A modo de ejemplo los indicadores relativos a los trabajadores será responsabilidad del departamento de recursos humanos llevarlos actualizados, o los indicadores medioambientales serán de responsabilidad de esa área, el aérea de prensa llevaran registro de los indicadores con los medios de comunicación etc...

5.5. Herramientas, acciones o políticas para mejorar los resultados en los indicadores.

Las herramientas, acciones o políticas detalladas a continuación entre otras, permitirán a la empresa, mantener un control sobre sus indicadores e ir mejorándolos. Así como monitorear su entorno e incorporar posibles nuevos actores de su entorno, reorientar sus políticas y definir nuevas acciones tendientes a mejorar o mantener su relación con sus diferentes grupos de interés.

5.5.1. Planificación de Gestión de Crisis

La planificación de gestión de crisis está orientada a aminorar los efectos que pueda producir cualquier evento que esté fuera del funcionamiento normal o planificado de la empresa. Este consiste en tomar una actitud preventiva de lo que pueda suceder, formalizar procedimientos claros, ágiles y eficaces para prever, contener y enfrentar tanto operacionalmente como en términos de comunicaciones situaciones de conflicto, evitando así que éstas se agraven, o adquieran una dimensión pública, y lleven a la empresa a perder el control sobre los hechos. Para la planificación de gestión de crisis es necesario colocarse en todas las situaciones, por extrañas que parezcan, pues justamente cuando ocurren, desatan desorden y provocan graves costos para la imagen de la empresa. El plan de gestión de crisis debe contener las acciones a seguir desde un inicio hasta una vez finalizada la crisis, este plan debe contener cada una de las posibles situaciones de conflicto dada por la actividad que desarrolla la empresa y establecer cuáles son los recursos tanto humanos como económicos con que se cuenta para enfrentar dicha crisis.

En el plan de crisis para cada una de las posibles situaciones de conflicto debe contener:

Ámbito Operacional

1. Objetivo que se pretende lograr.
2. Conjunto de protocolos de actuación, para enfrentar la situación de manera eficaz.
3. Definición de responsables.
4. Definir centro de operaciones para cada una de las crisis.

Ámbito Comunicacional

1. El mensaje que se quiere entregar.
2. Establecimiento de vocero.
3. Definir las distintas audiencias y cuáles serán los canales de comunicación.
4. Información relevante sobre los periodistas y los medios de comunicación para hacer llegar la información de forma oportuna.
5. Definir centro de operaciones para cada una de las crisis.
6. Información sobre asociaciones, expertos, organismos oficiales que puedan apoyar en una situación de estas características.
7. Definición de un plan de actuación en el cual se cuente con toda la información disponible de la empresa y sus aspectos positivos de esta.

En esta última etapa se deben identificar cuáles son los procesos, audiencias o expertos que puedan colaborar con la empresa en situación de crisis, definir cuáles son las responsabilidades y alcances de cada una de las áreas de la empresa y el presupuesto con que se cuenta para enfrentar dicha crisis.

Una vez elaborado el plan de crisis hay algunas cosas se deben realizar para minimizar los errores producidos a la hora de utilizarlo.

1. La simulación de situación de crisis, con la creación de ambientes simulados, para observar y evaluar el desempeño de cada una de las áreas y los involucrados.
2. La actualización del plan de crisis, se recomienda con una periodicidad trimestral, pero en los mejores casos esto se actualiza anualmente. Esta recomendación se da principalmente por los cambios que pudiesen existir en los actores, los cambios de periodistas que cubren determinadas noticias en los medios de comunicación etc...

Según empresas que ya han tenido la oportunidad de ejecutar sus planes de crisis estos permiten:

- Poner en marcha inmediatamente un servicio adecuado, como fuente de información.
- Controlar la orientación de las informaciones que van a entrar en circulación, el peor error que se puede cometer en estos casos es guardar silencio y que solo sea presentada las versiones de la otra parte y al guardar silencio se asume responsabilidad de los diversos hechos.

Respecto a las crisis Ian Mitroff²⁶ distingue 4 categorías donde se toma mayor resguardo, sobre medidas de prevención:

- Respecto de la utilización de materiales peligrosos, sobre sistemas legales o financieros.

²⁶ Ingeniero de la Universidad de Berkeley, experto en manejo de crisis

- Estructura de seguridad interna, seguridad de los productos e instalaciones.
- Capacitación a sus directivos y empleados para que sepan cómo enfrentar emocionalmente una crisis.
- Comunicación efectiva con sus públicos externos, para monitorear el entorno.

Los planes de gestión de crisis muchas veces no son siquiera utilizados, y al momento de las empresas tener que reducir gastos, estos planes son los primeros candidatos a no destinar recursos a su actualización y difusión, pero son la mejor herramienta en caso que las empresas sufran crisis, tomando recién en esos casos el real beneficio que producen, y el mediano costo que requieren para implementar y actualizar constantemente.

5.5.2. Lobby²⁷

El lobby es un proceso de comunicación entre las empresas y los tomadores de decisión, y su necesidad surge principalmente a:

- Mayor regulación por parte del Estado a través de leyes o reglamentos
- Una legislación más participativa, donde más actores son escuchados.
- “Los paradigmas conversacionales son distintos, el del mundo público y el del mundo privado, que no convergen.”²⁸

El lobby según Farnel es “Una actividad consistente en proceder o intervenir para influenciar directa o indirectamente los procesos de elaboración,

²⁷ En anexo se encuentra mayor especificación sobre sus orígenes y su regulación

²⁸ Frase mencionada por Carlos Cruz en una de las entrevistas

aplicación, o interpretación de medidas legislativas, normas reglamentos y, generalizando, de toda intervención o decisión de los poderes públicos”. En la definición de Jose Luis Sanchis el lobby se puede enmarcar en 5 premisas básicas.

- El lobby es una estrategia de gestión de organizaciones.
- Su finalidad es influir y orientar en una determinada normativa o legislación y se traduce en acciones de comunicación persuasiva y de cualquier otro tipo de relación con los poderes públicos.
- Las acciones de comunicación persuasiva se enmarcan principalmente en el marco de la comunicación de relaciones públicas, de contenido fundamentalmente informativo.
- No obliga al decidor.
- Son lícitas, se ejecutan sin coartar la libertad de decisión y con medios lícitos.

El lobby puede ser ejercido directamente por la empresa y por lobistas profesionales.

Existen diversos canales para efectuar acciones de lobby, a modo de hacer presentes sus intereses o simplemente entregar información sobre el accionar de la empresa que a la hora de tomar decisiones puede ser clave. Entre estos se pueden mencionar, el envío de correspondencia, conversaciones telefónicas, reuniones directamente con las autoridades, correos electrónicos etc... otros medios para fortalecer las relaciones con las autoridades con las autoridades que pueden ser llevados a cabo son:

Invitación a conocer la empresa

Las invitaciones o viajes para autoridades de gobierno y parlamentarios son una buena instancia para profundizar sobre las operaciones de la empresa, los futuros proyectos con que se cuentan y los impactos positivos que estos pueden traer a la ciudadanía, en cuanto a la creación de nuevos puestos de trabajo o contar los aportes que realiza la empresa en la comunidad donde desarrolla labores. Además de plantear inquietudes sobre regulaciones en ciertos mercados y mostrar las contrariedades que podrían traer estas para el desarrollo y crecimiento de la propia empresa y que de una forma también puede afectar a la comunidad.

Organización de seminarios

La organización de seminarios es una muy buena oportunidad de exponer los puntos de vista de las empresas en forma abierta y transparentemente a los otros actores de la industria y a los reguladores. La Cámara Chilena de la Construcción (CCHC) en el mes de Julio organizó un seminario llamado “Crecimiento Urbano por Condiciones: ¿Promesa o Realidad?”, en el cual se invitó a autoridades del Ministerio de Obras Públicas, Municipalidades y del Ministerio de Vivienda en la cual los expositores plantean lo adecuado de este tipo de desarrollos impulsados por la autoridad, pero también se exponen los largos procesos de tramitación a que están expuestos, que llegan a varios años y la necesidad de generar mecanismos que den celeridad a este tipo de proyectos. Esta y otras acciones en los medios de comunicación envían una señal al Poder Ejecutivo sobre la necesidad de generar mayor dinamismo en la inversión y a la vez que existe la disposición de colaborar de parte de los privados en la aplicación de esta política pública.

Newsletter

El desarrollo de newsletter con respecto a la empresa y al sector en el cual se desenvuelve es un buen medio para difundir las acciones realizadas por la empresa y colocar al tanto a parlamentarios, autoridades de gobierno, regionales y locales, así como a los propios miembros de la empresa y medios de comunicación. Este medio es más bien selectivo, pues los temas que se tratan no siempre son de interés de un público masivo, y la idea es entregar una información más profunda y detallada sobre determinados temas.

Noticias

La aparición pública de las empresas en la prensa mediante noticias puede ser una buena forma de ejercer presión mediante determinados hechos. Televisión Nacional de Chile, durante el mundial de Canadá Sub 20 del año 2007, en el marco de las pruebas de las normas de televisión digital, publicitó mediante artículos de prensa y entrevistas la transmisión en forma abierta de uno de los partidos en la norma americana a fin de ejercer presión lícita desde los espectadores hacia la autoridad para que tome definición por la norma de televisión digital estadounidense para el país.

5.5.3. Construcción de análisis sociales y políticos

La construcción de análisis sociales y políticos, permite ir permanentemente monitoreando el terreno en el cual se está operando. El desarrollar esta actividad constantemente, permite visualizar crisis u oportunidades para la empresa, así como otorgar adaptabilidad al modelo al poder incorporar grupos de interés emergentes a la planificación. El fenómeno social desatado por el proceso de negociación colectiva en el caso de Minera La Escondida y la dificultad de llegar a acuerdo, lo que provocó una huelga a fines del 2006, gatilló que muchas empresas mineras que entraban en proceso

de negociación el 2007, adelantaran el proceso, para tener el tiempo suficiente de llegar a un buen acuerdo sin la presión de una huelga de por medio. El generar este tipo de análisis permite ir incorporando nuevos actores o cambiando su prioridad dentro de la planificación en asuntos públicos, a modo de ejemplo el conflicto desatado por los trabajadores contratistas de CODELCO a mediados del 2007 generó que las empresas miraran con más atención a este grupo y algunas generaran políticas para evitar los altos costos producidos por paralizaciones de los trabajadores. Al igual que ese fenómeno social, la toma de decisiones políticas muchas veces está motivada no sólo por aspectos técnicos, sino de coyuntura política y social. En el caso de los permisos ambientales será mucho más difícil su aprobación, aun cuando en mérito técnico cumpla con todo lo exigido, cuando tenemos casos a nivel nacional de accidentes ambientales como lo ocurrido en río Cruces en Valdivia provocado por la empresa Celco.

A modo de ejemplo en el diario financiero²⁹ apareció una entrevista al gerente general de Agrosuper, José Guzmán Vial, quien afirma que el conflicto sufrido por ellos en el presente mes de Agosto fue avizorado con tiempo por los propios dirigentes de la CUT, y ellos no fueron capaces de interpretar correctamente esas señales, "Pienso que en nuestra empresa y todos los empresarios debemos multiplicar nuestro esfuerzo y capacidad de escuchar y reconocer los signos de los tiempos, de las cosas que conversamos con los trabajadores y de ciertos cambios en los códigos que se van estableciendo". La construcción de estos análisis de la sociedad permiten tomar acciones proactivas en las diversas relaciones con los grupos de interés a fin de evitar que se produzcan las crisis que provocan fuerte daño de imagen y económico a las empresas.

²⁹ Edición día Lunes 3 de Septiembre, Pagina 8

5.5.4. Políticas de responsabilidad social empresarial

Las acciones de responsabilidad social empresarial en el último tiempo han tomado mayor relevancia dado especialmente por la demanda generada por diversos grupos de interés alrededor de la empresa. Hoy la mayoría de las grandes empresas realizan diversas acciones de responsabilidad social empresarial pues estas comprenden que tienen un rol dentro de la sociedad donde operan que va más allá del simple lucro.

Las empresas hoy no son sólo generadoras de empleo, sino que generan desarrollo en las comunidades donde se insertan. En Chile el fortalecimiento de la sociedad ha llevado a que estén sean más demandantes al exigir que las empresas también sean buenos “ciudadanos” y “vecinos”, este hecho es tan relevante que se ha transformado en una condicionante para el éxito de las empresas en el largo plazo. Si bien no existe un consenso sobre cuales son todos los aspectos que incorpora la responsabilidad social empresarial dentro de los cuales más referenciados son la ética de las compañías, las relaciones con la comunidad, el respeto al medioambiente y las personas. El implantar políticas de responsabilidad empresarial ha sido estudiado y demostrado empíricamente que trae impactos positivos en los resultados de las compañías.

En Latinoamérica aun sus empresas presentan índices muy bajos en cuanto a políticas de RSE, según la encuesta Latinobarometro del año 2003, en la ciudadanía solo un 5,2% (Fuente: Latinobarómetro) cree que las empresas cumplen con su responsabilidad empresarial, luego a la pregunta si creen que pueden influir como consumidores en la RSE un 62,8% cree que si (Fuente: Latinobarometro).

En Estados Unidos³⁰ solo el 21% de los ciudadanos cree que las empresas cumplen de buena manera su RSE y 4% cree que lo hace de forma

³⁰ Los datos sobre responsabilidad social empresarial en Estados Unidos fueron extraídos de una presentación realizada por ACDE (asociación cristiana de Empresarios de Uruguay) y DECON (departamento de Economía de la Universidad de la República de Uruguay)

sobresaliente. Los ciudadanos a su vez declaran que un 63% de ellos toma en cuenta el comportamiento de la empresa en acciones de RSE a la hora de invertir. Los consumidores por su parte afirman que un 35% de ellos toma en consideración esta variable a la hora de comprar una u otra marca y el 58% cree que las nuevas tecnologías de información han facilitado el acceso a las políticas de RSE de las empresas.

¿Las Empresas Cumplen con su RSE?

	Mucho	Algo	Poco	Nada
Argentina	1.1	24.5	43.6	30.9
Bolivia	3.5	33.1	45.0	18.4
Brasil	5.7	39.2	42.3	12.6
Colombia	7.1	44.4	37.9	10.6
Costa Rica	9.0	35.9	39.2	16.0
Chile	1.8	40.7	41.5	16.1
Ecuador	2.8	30.6	51.7	14.8
El Salvador	9.0	21.6	52.6	16.8
Guatemala	5.2	27.5	42.1	25.2
Hondura	9.4	26.7	47.5	16.3
México	7.1	46.5	35.1	11.3
Nicaragua	7.3	25.7	48.8	18.2
Panamá	4.5	29.1	37.5	28.9
Paraguay	2.8	39.2	35.8	22.2
Perú	2.7	31.6	49.6	16.1
Uruguay	3.4	35.2	39.3	22.1
Venezuela	7.8	27.8	44.6	19.8
Total	5.2	33.2	43.4	18.3

Fuente: Latinobarómetro

¿Como Consumidor Puede Influir en como las Empresas son Socialmente Responsables?

	SI
Argentina	70.6
Bolivia	58.8
Brasil	65.6
Colombia	70.3
Costa Rica	63.0
Chile	60.7
Ecuador	45.6
El Salvador	61.1
Guatemala	60.4
Hondura	62.9
México	68.1
Nicaragua	64.8
Panamá	56.1
Paraguay	80.4
Perú	64.7
Uruguay	64.4
Venezuela	57.4
Total	62.8

Fuente: Latinobarometro

El contar con sociedades más estables les permite a los grandes inversionistas a contar con una mayor tranquilidad a la hora de invertir, por lo cual es su preocupación lograr que el ambiente generado sea propicio para tales fines.

En los últimos años han aparecido instituciones que buscan standarizar o un sistema de auditoría para establecer como están siendo las conductas de la empresa en su área de responsabilidad social empresarial. Existen por otra parte una serie de disposiciones de Naciones Unidas para evitar abusos en las relaciones comerciales y laborales. En el año 2001 la comisión de las comunidades europeas publicaron el libro verde, que fomenta un marco europeo para la RSE y la necesidad de un mayor compromiso por parte de los empresarios.

Dentro de las acciones generadas en un plan de responsabilidad social empresarial, su pueden mencionar:

- Programas de ayuda a beneficio de las familias de los trabajadores.

- Creación de proyectos que mejoren de la calidad de vida de la comunidad.
- Implementación de tecnologías que permitan reducir los distintos índices de contaminación (aún cuando se cumpla con la legislación vigente).
- Mejoramiento continuo de las condiciones laborales (mejores lugares físicos y clima laboral).
- Implantación de planes de seguridad en el trabajo, para reducción de accidentes laborales.
- Planes de capacitación para los trabajadores.

En esta línea de acción se pueden generar un sin fin de actividades que realcen el compromiso con las políticas de responsabilidad social empresarial, el foco debe estar en identificar necesidades, oportunidades y áreas donde poder actuar.

5.5.5. Revisión y análisis de la agenda pública

Es necesario anticiparse a los hechos, y dado esto es necesario la revisión de la agenda pública, para saber cuáles son los temas de preocupación, local, regional, nacional o internacional, que pudiesen afectar el desarrollo de la empresa, quienes son los actores involucrados y sus distintas posturas sobre determinados hechos. Esta revisión generalmente se realiza, por informaciones de prensa y revistas especializadas en diversas áreas, como la política, la economía y otras áreas más específicas. Las problemáticas de debate público no suelen generarse de la noche a la mañana, sino que son procesos que en algún momento estallan y generan un gran atractivo e involucramiento de distintos grupos de interés, por lo cual esto busca apoyar

una acción preventiva de parte de las empresas, en adelantarse a los hechos y prevenir que estos ocurran o en caso de ocurrir estar preparados y minimizar sus efectos. En Estados Unidos estos estudios se realizan mediante paneles de expertos, con líderes de opinión, del ámbito académico y otros personajes influyentes, pero suelen ser muy costosos, por lo cual es raro verlos en Chile.

5.5.6. Mapa de posicionamiento político y decisiones

Los mapas de posicionamiento político permiten establecer cómo es el proceso de la toma de decisiones en determinados casos y establecer el grado de incidencia y las posturas que tienen los diversos actores involucrados o relacionados con el proceso. Esto permite establecer una estrategia cómo abordar cada uno de los procesos de toma de decisión, buscando conciliar el interés general con el particular de la empresa.

5.5.7. Revisión y análisis de la agenda parlamentaria

El parlamento es quién define gran parte de la política regulatoria del país al dictar las leyes, además son un gran grupo de interés, pues son uno de los tres poderes del Estado. El parlamento diariamente discute nuevos proyectos de ley, modificación enviada por el poder ejecutivo o mociones presentadas por ellos mismos. Luego estas discusiones llevan a que se apruebe un determinado proyecto de ley o permanezca enredado por largo tiempo en el parlamento. Dado lo anterior es importante seguir semanalmente la agenda parlamentaria, cuáles con los proyectos que ingresan semanalmente, y realizar un seguimiento de aquellos proyectos de ley que influya en el desarrollo de la empresa, revisar cuáles son las posturas de cada uno de los parlamentarios y el grado de adhesión que tenga la iniciativa. En muchas ocasiones los parlamentarios no conocen en profundidad las materias y es natural, por la diversidad de temas que ellos analizan, que escuchan los planteamientos de los distintos involucrados que con su presentaciones puedan

ayudar a generar una ley con mayores precisiones y equilibrios que permita el desarrollo de la industria, compatibilizando en bien general con el particular.

5.5.8. Participación Ciudadana Temprana

La participación ciudadana es un proceso contemplado en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) de la CONAMA, al cual es necesario someterse para ejecutar una gran gama de proyecto y sirve de instrumento de gestión ambiental en diversos ámbitos. Esta participación ciudadana se inicia una vez ingresado los proyectos al SEIA y busca informar a las comunidades sobre los proyectos, recoger inquietudes y mejorarlos a través de la experiencia que tienen de su entorno. Muchas veces esta participación ciudadana llega demasiado tarde cuando ya existe desconfianza con la realización de los proyectos e incertidumbre sobre los impactos que les generará, es por eso que es necesario establecer instancias previas, donde la comunidad conozca los reales impactos de los proyectos, pueden efectuar sus reparos y estos sean acogidos por las empresas antes de ingresar los proyectos al SEIA y no generen desconfianza, sino por el contrario establezcan desde un principio una relación de entendimiento, que se traduzca en colaboración y confianza. La CONAMA plantea la necesidad de una participación ciudadana temprana, desde su experiencia acumulada, donde las personas se enteraban siempre antes de los proyectos que fueran informados por los inversionistas o las autoridades, lo cual les genera una sensación de que no son tomados en cuenta, entonces surgen voces contrarias a los proyectos y que muchas veces se ven reflejados en retrasos en la puesta en marcha y algunos casos en la no ejecución del proyecto³¹.

³¹ En el capítulo casos se relata el caso de Metrogas y su instalación de planta de gas propano-aire, en el cual no se realizó un proceso de participación ciudadana temprana, y la empresa se encuentra con grandes dificultades para iniciar las obras.

5.6. Modelo de priorización de actividades

Una vez diseñadas las actividades a realizar con cada uno de los Stakeholders definidos es necesario priorizar ciertas actividades sobre otras, dada la restricción presupuestaria, la restricción de recursos humanos y tomando en cuenta el impacto esperado que causarán en los distintos grupos de interés a favor de la empresa.

Para ellos es necesario realizar una encuesta a los ejecutivos de la empresa, a fin de establecer el impacto esperado de cada una de las acciones definidas, luego se establecerá el costo económico y la dedicación que deberán brindar a dichas acciones. Una vez estimado el impacto que causará cada acción, se procederá a sacar un promedio entre los resultados esperados por todos los encuestados. A su vez se determinará por los departamentos correspondientes cuánto es el valor económico de implementar cada una de las acciones.

Una vez realizada la encuesta se promediará cada una de las respuestas de los directivos, por acción. Entonces cada acción ahora tendrá un promedio de impacto.

$$\text{Acción}_i(\bar{I}_i) = \text{Acción}\left(\frac{\sum_1^n I_i}{n}\right)$$

\bar{I}_i : Promedio de impacto de la acción i

n : Número de encuestas realizadas

Luego se procederá a utilizar un modelo de programación lineal, análogo al problema de la “mochila”³², para la asignación eficiente de los recursos en función del objetivo deseado, que en este caso es maximizar la relación o impacto con los distintos grupos de interés.

³² El problema de la mochila consiste en llenar el espacio disponible en la mochila con aquel conjunto de bienes que produzcan mayor satisfacción dado que el espacio en la mochila es limitado.

Modelo

Parámetros

I_i^t : Impacto esperado del proyecto i en tiempo t

C_i^t : Costo económico de implementar la acción i en el tiempo t

H_i^t : Utilización de recursos humanos implementar la acción i en el tiempo t

Y_{ij} : El proyecto i pertenece al grupo de interés j

P^t : Presupuesto económico para el período t

R^t : Recursos Humanos disponible para el período t

K_j : vector de acciones minimas para cada grupo de interés j

Con

$$i \in [1, \dots, N]$$

$$t \in [1, \dots, T]$$

$$Y_{ij} \in \{0,1\} \forall i,j$$

Variable de decisión

$$X_i^t: \left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ si el proyecto } i \text{ se realiza en el tiempo } t \\ 0 \text{ si no se realiza el proyecto } i \text{ en el tiempo } t \end{array} \right\}$$

Función Objetivo

$$\text{Max} \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^N I_i^t X_i^t$$

Restricciones

1. Restricción económica

$$\sum_{i=1}^N C_i^t X_i^t \leq P^t \quad \forall t$$

2. Restricción recursos humanos

$$\sum_{i=1}^N H_i^t X_i^t \leq R^t \quad \forall t$$

3. Restricción de diversificación

$$\sum_{i=t}^T Y_{ij} X_i^t \leq K_j \quad \forall t, i$$

$$X_i^t \in \{0,1\} \quad \forall t, i$$

El modelo presentado puede ser modificado para en caso que se quiera tener una programación de actividades mensual, pero el presupuesto para realizarlas sea anual, en este caso, se puede modificar la restricción presupuestaria quedando de la siguiente forma.

$$\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^N C_i^t X_i^t \leq P$$

Donde todo se evaluará en base al presupuesto anual y no mensual.

En una próxima etapa se debería plantear un modelo que tome en consideración que una acción realizada en un determinado grupo de interés, puede causar impactos en las percepciones de otros *Stakeholders*, como acciones en beneficio de la comunidad necesariamente cambian las percepciones que tienen las autoridades o parlamentarios sobre la empresa.

Capítulo VI: Casos Prácticos

6.1. Caso Tenneco

El presente caso ganó el premio mayor en la edición de 1997 de los Golden World Awards de la International Public Relations Association. Este es un claro ejemplo de la utilización del lobby dentro del contexto de Megamarketing definido por Kotler.

Tenneco una empresa estadounidense fabricante de piezas de autos, durante más de 20 años ha luchado por competir fuertemente en el mercado Japonés, a pesar de eso la cuota de mercado de Tenneco solamente es de un 3,5%. La empresa y muchos expertos manifestaron que esta situación estaba dada principalmente por lo cerrado del mercado de postventa en Japón.

Tenneco contrato a Inoue Public Relations para buscar el camino que pudiera abrir el mercado japonés. Al realizar una investigación de la legislación japonesa y una serie de entrevistas a expertos en el tema se llegó a la conclusión que:

- Las piezas de recambio elaboradas en japon llevan el sello de OE “original Equipment”, mientras que las piezas importadas iban con la etiqueta de “piezas no OE”.
- La mayoría de los talleres autorizados de reparación de vehículos estaban controlados por los fabricantes de automóviles japoneses más importantes, quiénes estaban relacionados con los fabricantes de las piezas japoneses.
- Los operadores de talleres eran en extremo conservadores y se resistían a cualquier tipo de cambio.

- Las piezas importadas eran más caras, debido a la complejidad del sistema de distribución de Japón.

Estas observaciones fueron planteadas en el informe Tenneco.

A su vez la empresa Tenneco definió 3 objetivos a cumplir, i) desregular el mercado, ii) consolidar socios en Japón, iii) crear nueva demanda a los propietarios de vehículos japoneses.

Para lo anterior se desarrollaron dos mensajes claves; i) “la desregulación crea nuevas oportunidades de negocio en el mercado de postventa japonés” y ii) “cambie sus amortiguadores cada 30.000 kilómetros para aumentar la seguridad y el confort”.

Luego el informe Tenneco fue entregado al departamento de comercio de Estados Unidos, y a la Casa Blanca, mientras que en Japón fue distribuido a altos cargos del ministerio de transporte y la embajada de Estado Unidos.

Luego el 1 de Octubre de 1994 el presidente Clinton declaró la intención de aplicar sanciones del comercio al mercado post-venta a Japón.

En el ámbito de los medios de comunicación se realizó una sesión informativa a los 5 medios de mayor difusión en el país, a fin de influir en los propios consumidores y que éstos pudiesen influir de alguna manera en las decisiones de desregular el mercado de postventa japonés.

Finalmente el 20 de octubre de 1995, el ministerio de transporte del Japón decidió excluir 4 artículos de la lista de piezas que requerían inspección, entre ellos los amortiguadores. El propio ministerio instruyó a los distribuidoras que no discriminaran y que fuese el consumidor quien elegía las piezas de recambio que quería colocar. Como resultado las ventas de amortiguadores Tenneco crecieron un 40% en un año dado exclusivamente por las desregulación el mercado.

6.2. Instalación planta de gas propano-aire en Peñalolén

Metrogas, es una empresa Chilena que entrega suministro de gas natural a clientes de tipo residencial, comercial e industrial. El gas natural que entrega Metrogas proviene desde Argentina, país que desde hace algún tiempo ha recortado los envíos de gas natural a Chile por la necesidad de satisfacer su mercado interno. Lo anterior ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con una planta de gas propano-aire en el oriente de Santiago con el fin de satisfacer las necesidades de gas por parte de los habitantes del sector alto de la capital. Es por esto que Metrogas inició el proceso para instalar una planta de gas propano-aire en la comuna de Peñalolén. Dado esto solicito un SAP³³ (Solicitud Ambiental Provisoria) para iniciar con urgencia la construcción aun faltando la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental.

Lo anterior ha provocado tal indignación en los habitantes de la comuna de Peñalolén que los vecinos encabezados por el alcalde de la comuna Claudio Orrego han iniciado una campaña en contra de la instalación de la planta de Metrogas, aun teniendo conciencia que es vital si quieren contar con suministro de gas garantizado.

Lo anterior a consideración de muchos se pudo haber evitado si Metrogas, hubiese tomado en consideración antes, que la construcción de esta planta era muy necesaria y haberse anticipado al conflicto con los vecinos, generando audiencias públicas o mesas de trabajo con la comunidad contándoles la necesidad del proyecto, los reales impactos que traería, etc.

³³ El SAP en el contexto del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, permite a las empresas comenzar a desarrollar algunas obras menores aún cuando en proyecto no haya terminado su evaluación de impacto ambiental. El SAP tiene carácter de provisorio y no condiciona la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental.

6.3. Ingreso de Pepsi al Mercado Indio: “Compromisos de responsabilidad social empresarial y Lobby”

Si bien es cierto que la inversión extranjera es muy bien recibida por los países, en algunos, las trabas regulatorias más que acercar la inversión, ésta es ahuyentada. Un claro ejemplo es el caso de India que a principio de los años ochenta, colocó excesivas trabas como, cuotas para las importaciones, restricciones monetarias y límites para el porcentaje de gerentes extranjeros. Tras esto, empresas como Coca-Cola e IBM decidieron abandonar el país, en cambio Pepsi transformó medidas con el fin de convencer al gobierno Indio, que era necesario y beneficioso para ellos que Pepsi pudiera operar bajo condiciones razonables.

Luego el desafío de Pepsi fue presentar una propuesta de desarrollo integral, no que solo se beneficiaran ellos, sino también aportar a la India y su crecimiento. Lo primero que realizó Pepsi fue trabajar con empresarios locales que conocieran la cultura política de las decisiones y luego cuales eran las necesidades de la población y sus temores. Por otra parte existía una fuerte resistencia de los productores locales de refrescos a que ingresara al mercado, y de los legisladores contrarios a que una multinacional entrara el país. El primer problema era la gran cantidad de importaciones de jarabe como materia prima que haría, a modo de compensación Pepsi se hizo cargo de exportar la cantidad de productos agrícolas necesarios para mantener el equilibrio entre sus propias importaciones y exportaciones. Entre los compromisos adquiridos por Pepsi estaban, la instalación en zonas rurales de modo de impulsar su desarrollo, la construcción de un centro para investigaciones agrícolas y el proporcionar tecnología para empacado y procesamiento de alimentos, además de tratamiento de aguas. Luego de 3 años de presentaciones y conversaciones el gobierno Indio aceptó el ingreso de Pepsi al Mercado local.

Este caso fue más que un problema de Marketing, pues significó esfuerzos en otros ámbitos, como Kotler lo define Megamarketing, en el cual se dirigían acciones hacia los tomadores de decisión en este caso el gobierno y los parlamentarios y hacia la comunidad mediante generación de empleo y desarrollo de las comunidades rurales. El desafío en este caso era anterior a cuando se opera en un mercado, sino era lograr entrar a un mercado sobre regulado con condiciones razonables.

Capítulo VII: Conclusiones

7.1. Conclusiones

Los asuntos públicos y las relaciones gubernamentales hoy son una área de primera necesidad para las empresas, tanto como las áreas financieras o de operaciones. Las áreas corporativas, quienes se encargan de los asuntos públicos, de las empresas son las que hoy día dan un pilar fundamental para la sustentabilidad y la posibilidad que estas últimas tienen de operar.

Aún existe una gran precariedad en cómo las empresas asumen el desafío de relacionarse con otros, sin bien existe literatura relativa a algunas áreas específicas, como Responsabilidad Social Empresarial, Lobby, comunicación estratégica y relaciones públicas no existe mucha investigación orientada a mirar el asunto de manera sistémica, que permita llevar una gestión sobre los asuntos públicos.

Los distintos grupos de interés han tomado un rol más activo en cómo se desarrolla la sociedad y su conciencia respecto a la capacidad que tienen de incidir en las decisiones públicas y privadas. Lo anterior genera amenazas, que se pueden transformar en oportunidades para las corporaciones, al tomar un rol proactivo en cómo desarrollan sus conversaciones y relaciones con estos distintos grupos, transformándolos en aliados y colaboradores.

El BSC es una excelente herramienta para planificación estratégica en asuntos públicos, pues permite transformar activos intangibles en indicadores que se puedan medir, así como los mapas estratégicos permiten establecer relaciones de causa efecto que den cuenta del impacto que pueden generar cambios en las políticas de asuntos públicos corporativas en la rentabilidad y valor de las empresas. La generación de dos tipos de indicadores, estratégicos y operacionales permite un buen monitoreo en ambos ámbitos, pues el primero da cuenta de la percepción que los distintos públicos tienen sobre la empresa y los segundos monitorean como es el día a día de la empresa, como se van

desarrollando estas relaciones y tiene un carácter cuantitativo a diferencia del primero que es de tipo cualitativo.

7.2. Próximas Investigaciones

Las próximas investigaciones tienen que ver con la propia aplicación del modelo en una empresa real, y poder cuantificar cuáles son los impactos económicos asociados a la aplicación de la ingeniería de asuntos públicos.

Se debe tener en cuenta la situación base de aplicar el modelo y realizar un diagnóstico en cuanto a los indicadores propuestos, y cómo ellos se fueron modificando en el tiempo y cómo variaron algunos indicadores financieros, como precio de la acción o valorización de la empresa.

Se debe procurar aislar lo más posible los factores dados por situaciones de tipo global como cambios de precios de la industria, que efectivamente pueden provocar una mejor valorización de la empresa. A modo de ejemplo las empresas del sector minero, especialmente del cobre, han tenido un gran aumento en su valorización, pero esta se explica en gran parte por el alto precio del metal. Para valorar los impactos que proporciona la planificación en asuntos públicos, se debe evaluar los cambios producidos por dos empresas similares, i) una que realizó una planificación en asuntos públicos y logro mejorar sus indicadores y ii) una empresa que sigue operando de la misma forma.

Otra línea de investigación es efectuar mediciones con respecto a la correlación existente entre los efectos que provocan acciones orientados a un determinado grupos de interés en las percepciones de otros grupos de interés. A fin de saber con mayor precisión qué tipo de acciones pueden tener mayor impacto en varios grupos de interés, sin haber sido realizadas acciones directamente ellos. Lo anterior generara mayor información que permite tomar mejores decisiones sobre las acciones realizadas por la empresa, maximizando

sus relaciones con los distintos grupos de interés teniendo un presupuesto acotado para dichas acciones.

Bibliografía

- Norton, David; Kaplan, Robert. El cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, 1997.
- Norton, David; Kaplan, Robert. Mapas estratégicos. Ediciones Gestión 2000.
- Xifra, Jordi. “El Lobbying”, Como influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas. Ediciones Gestión 2000.
- Tironi, Eugenio; Cavallo, Ascanio. Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales. 2006
- Fukuyama, Francis; “Confianza, las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad”.
- Rodríguez, Hernán. Grupos de interés y lobby en Chile. 2006
- Gerdau aza. Reporte de sustentabilidad 2005
- Empresa Nacional de Petróleo. Reporte social 2006
- Guía de participación ciudadana Temprana en el marco del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.
- Kotler, Philips. Megamarketing. 1986
- Correa, Enrique. Lobby, una Herramienta de Comunicación Estratégica.
- Correa, Enrique. Porque Legislar y la Transparencia del Lobby.
- Correa, Enrique. Que es el Lobby.
- Drago, Mario. Elites Políticas y su Percepción del Lobby en Chile.
- Sanchez Calero, Maria Luisa. Estructura del Plan de Crisis.
- Kotler, Philips. Manual integral de marketing.
- Encuesta Laboral 2004 Dirección del Trabajo.

Anexos

1. El Lobby

Para introducir de mejor manera el tema y que el lector se familiarice de mejor manera con el concepto de lobby se dará una definición de este. El término lobby o 'cabildeo' corresponde a una forma de articulación entre intereses públicos y privados y alude a todas aquellas actividades destinadas a intentar influenciar la política pública y la actividad legislativa, normativa, regulatoria o administrativa del Estado por parte de intereses particulares organizados, llevada a cabo a través de la búsqueda del contacto y negociación directa de los representantes de tales intereses con una o más autoridades públicas. El lobby incluye los esfuerzos para lograr tales contactos, así como las actividades de apoyo para la realización de los mismos (recopilación de información y antecedentes, preparación de documentos y minutas) y facilitar la generación de acuerdos.

En términos más específicos, el término lobby alude a estas actividades de influencia llevadas a cabo por personas u organizaciones (los 'agentes' o 'lobbistas') que actúan en representación o apoyo de los intereses de un tercero (su 'cliente' o 'mandante'), por lo cual reciben una remuneración, pago, compensación, ventaja o beneficio de parte de éste por su labor de intermediación o por su colaboración en la preparación y apoyo para la realización de tales contactos por parte del mandante.

En países con democracias más fortalecidas, existe regulación para esta actividad. En el caso de Estados Unidos a partir de la ley promulgada en 1996, se considera lobbyist a aquel que lleva a cabo una actividad de lobby en representación autónoma de un cliente (private lobbyist) o empleado por una empresa u organización (in-house lobbyist). La ley exige para registrarse que haya mantenido más de un contacto (lobbying contact) durante los dos semestres que se fijan (enero/junio, julio/diciembre), excepto que dedique menos del 20% de su actividad en el lobby para su cliente o empleador.

La ley excluye también al “private lobbyist” que presupueste recibir de su cliente menos de 5.000 dólares durante uno de los semestres y al in-house lobbyist cuyo empleador espere invertir menos de 20.000 dólares en lobbying en un semestre.

La legislación norteamericana define la actividad del lobby como “Aquellos contactos o tareas que los respalden, incluyendo la preparación y planificación de actividades, la investigación o cualquier otra tarea de formación, destinados a ser usados en la preparación de dichos contactos. Tales tareas también comprenden la coordinación de las mismas con terceros” Se define también el “lobbying contact” como “cualquier comunicación oral o escrita (incluida la electrónica) dirigida a gestores públicos” (del Ejecutivo) o políticos, en representación del cliente, en cuanto a formulación, modificación o adopción de una legislación federal (incluidos proyectos de ley); las acciones del Ejecutivo Federal, política o postura del Gobierno de los Estados Unidos; la administración o ejecución de un programa federal, incluidas la negociación, adjudicación y gestión de licencias y contratos federales, y la nominación y ratificación de una persona sometida a la ratificación del Senado.

En Chile existe un proyecto de ley que está en trámite en el senado, a él se le han realizado un gran número de indicaciones, dentro de las cuales la que mayor controversia ha provocado es a quienes se les considera lobistas, que en un principio organizaciones como la CUT (Central Unitaria de Trabajadores) o la CPC (Confederación de la Producción y el Comercio) eran consideradas como tales. Con las indicaciones presentadas se busca mantener a estas agrupaciones al margen de esta ley lobby.

2. Proyecto de ley que regula el lobby³⁴

P R O Y E C T O D E L E Y:

“TITULO I

Disposiciones Generales

Artículo 1º.- La presente ley regula la actividad de promoción, defensa o representación de intereses legítimos de personas, entidades u organizaciones privadas o públicas, ejercida por personas naturales o jurídicas, con el objeto de influir en las decisiones que deban adoptar los órganos de la Administración del Estado o el Congreso Nacional.

Para los efectos de esta ley se entiende por órganos de la Administración de Estado a los señalados en el artículo 1º, inciso segundo, del DFL N° 1/19653 de Ministerio Secretaria General de la Presidencia, del 2001, incluidas las empresas en que el Estado o sus organismos tengan participación.

Artículo 2º.- Para los efectos de la presente ley se entenderá por:

a) Lobby o gestión de intereses: aquella actividad, remunerada o no, que tenga por objeto promover, defender o representar cualquier interés legítimo de carácter individual, sectorial o institucional, en relación con cualquier decisión que, en el ejercicio de sus funciones, deban adoptar los órganos de la Administración del Estado y el Congreso Nacional.

b) Lobbyista o gestor de intereses: la persona natural o jurídica, chilena o extranjera, que realice actividades de promoción, defensa o representación de legítimos intereses propios o de terceros, sean de carácter individual, sectorial o institucional.

c) Lobbyista profesional: aquella persona que realiza habitualmente y en forma remunerada acciones de gestión de interés ante alguna de las autoridades que tienen la obligación de registrar los contactos de lobby realizadas ante ellas. Se entenderá por habitual el realizar como promedio, dentro de los últimos seis meses, cinco o más de las acciones de gestión de intereses que define esta ley.

d) Registro de Lobbyistas: registro de carácter público, en el cual deberán inscribirse todas las personas que deseen desarrollar actividades de lobby de manera profesional.

e) Sujeto pasivo del lobby: se entiende por tal a las autoridades, miembros y funcionarios de los órganos de la Administración del Estado y del Congreso Nacional, hasta el nivel que determine el Reglamento.

Artículo 3º.- La actividad de lobby regulada en la presente ley, podrá desarrollarse a través de medios orales, escritos o electrónicos, realizadas por sí o por terceros, destinadas a influir en las siguientes categorías de decisiones:

³⁴ Este proyecto de ley es el ingresado al congreso nacional en el año 2003. A noviembre de 2007 este proyecto se encuentra en discusión en comisión mixta pues las modificaciones introducidas por la cámara de diputados no fueron ratificadas por el Senado, y luego las modificaciones realizadas por el Senado no fueron ratificadas por la Cámara Baja.

a) La elaboración, modificación, derogación o rechazo de actos administrativos, resoluciones, decretos, proyectos de ley, leyes, políticas públicas, programas o políticas del Gobierno y de los órganos de la administración del Estado.

b) La elaboración, tramitación, aprobación, modificación, adopción, derogación o rechazo de proyectos de ley, acuerdos, comunicaciones o declaraciones del Congreso Nacional o sus miembros, incluidas las comisiones permanentes y /o especiales de cada una de sus cámaras, así como de sus comisiones mixtas.

Artículo 4°.- No obstante lo señalado en los artículos precedentes, no constituyen actividades de lobby, las siguientes:

a) Toda expresión realizada a través de discursos, artículos, publicaciones o de cualquier otra forma destinada al público en general, o difundido a través de cualquier medio de comunicación;

b) Toda expresión realizada por cualquier medio, destinada a difundir una información a la ciudadanía;

c) Las manifestaciones realizadas con ocasión de una reunión o asamblea de carácter público;

d) Toda declaración o comunicación hecha por funcionarios públicos o por parlamentarios en el ejercicio de sus funciones y en el marco de actuaciones oficiales;

e) Las realizadas en el marco de un proceso o investigación judicial o administrativa;

f) Las declaraciones efectuadas o las informaciones entregadas a una comisión del Congreso;

g) Toda petición, verbal o escrita, realizada para conocer el estado de tramitación de un determinado procedimiento administrativo;

h) La información entregada por escrito solicitada por una autoridad pública para efectos de tomar una decisión dentro de un procedimiento administrativo;

i) Las presentaciones hechas por escrito o en audiencia pública dentro de un procedimiento administrativo que contemple instancias para las presentaciones de los interesados o del público en general y en el cual quede un registro público de la presentación;

j) Las presentaciones hechas por una persona a fin de obtener beneficios de carácter social, como los previsionales, de salud, o de empleo, en los siguientes casos:

i) Cuando el beneficiario sea el peticionario o su cónyuge, o hijos adoptados o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

ii) Cuando en la presentación no se solicite la adopción, modificación o derogación de normas legales o reglamentarias.

TÍTULO II

Normas especiales aplicables al lobby

Párrafo 1º

Disposiciones generales.

Artículo 5º.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 13, toda persona natural o jurídica, chilena o extranjera, debidamente inscrita en los registros que establece esta ley, podrá ejercer profesionalmente como lobbysta, quedando sujeta a los derechos y obligaciones que emanan de la presente ley.

Párrafo 2º

De los Registros Públicos

Artículo 6º.- Créase el Registro Público de Lobbystas, en el cual deberán inscribirse, de manera obligatoria, todas aquellas personas que deseen ejercer dicha actividad de manera profesional.

El no cumplimiento del deber establecido en el inciso anterior será causal suficiente para impedir el ejercicio del lobby.

La información contenida en el Registro será pública y cualquier persona podrá acceder a ella sin más requisito o condición que el cumplimiento de los procedimientos fijados al efecto.

Artículo 7º.- Existirán dos Registros Públicos de lobbystas:

a) Un Registro Público, a cargo del Ministerio de Justicia, en el que deberán inscribirse todas aquellas personas que desarrollen sus actividades ante cualquier órgano de la administración a que se refiere el inciso segundo del artículo 1º de la presente ley.

b) Un Registro Público en cada rama del Poder Legislativo, a cargo de la Comisión de Ética respectiva, en el que deberán inscribirse quienes desarrollen sus actividades ante los miembros o funcionarios de ese poder del Estado.

Artículo 8º.- La inscripción en cualquiera de estos registros sólo habilita para ejercer actividades de lobby en el ámbito respectivo.

La inscripción en alguno de estos Registros no obsta a la inscripción en los otros.

Párrafo 3º

De las obligaciones y prohibiciones aplicables a los lobbystas profesionales.

Artículo 9º.- Todo aquel que desarrolle profesionalmente actividades de lobby estará sujeto a las siguientes obligaciones:

a) Desempeñar el cargo con la diligencia y el cuidado que las personas emplean ordinariamente en sus negocios propios, respondiendo de culpa leve en el cumplimiento de la gestión encargada.

b) Informar trimestralmente, por escrito o por medios electrónicos, y bajo juramento a la autoridad encargada de llevar el Registro, sobre cualquier cambio o modificación respecto de la información que exija el Registro, tales

como, cambios de propiedad, incorporación de nuevos socios y empleados, aumentos de capital social.

Dentro del mismo plazo y forma deberán también informar sobre las autoridades, miembros y funcionarios y organismos ante las cuales hayan desarrollado gestiones de intereses propios o en representación de terceros, las materias en las cuales hayan intervenido, los intereses que hayan promovido y los objetivos de cada una de las gestiones realizadas.

Artículo 10°.- No obstante las obligaciones establecidas en el artículo anterior, la autoridad competente podrá requerir, en cualquier momento, informaciones o antecedentes adicionales relativas a gestiones determinadas.

Ningún lobbyista estará obligado a suministrar información confidencial o estratégica, propia o de sus representados. Con todo, estará obligado a precisar el alcance y objetivo de las gestiones realizadas.

Artículo 11°.- Los lobbyistas profesionales no podrán contribuir al financiamiento de partidos políticos ni de campañas electorales

Artículo 12°.- Las relaciones contractuales entre el lobbyista y sus clientes se regirán por las normas del derecho privado. Les serán especialmente aplicables a dichas relaciones las disposiciones del Título XXIX, del Libro IV, del Código Civil, y las del Título VI del Libro II del Código de Comercio, en todo lo que no sea modificado por esta ley.

Artículo 13°.- No podrán ejercer la actividad de lobbyistas profesionales:

a) Las autoridades, miembros y funcionarios de los órganos de la Administración del Estado y del Congreso Nacional, durante el ejercicio de sus funciones, y hasta dos años después de su alejamiento del cargo, tratándose de materias en que hubieran tenido competencia.

En todo caso, las personas señaladas no podrán ejercer actividades de lobby, en ningún ámbito, hasta un año después de abandonar su cargo.

Se comprenden en la prohibición establecida en el inciso anterior, sus cónyuges y ascendientes y descendientes directos.

b) Quienes se encuentren inhabilitados para ejercer cargos u oficios públicos por sentencia ejecutoriada;

c) Los fallidos;

d) Los condenados por crimen o simple delito que merezca pena aflictiva;

e) Aquellos a quienes se les haya cancelado, en cualquier tiempo, su inscripción en el Registro Público de lobbyistas;

f) Los ex miembros del Poder Judicial, hasta cinco años después de hacer abandono de las mismas;

g) Las autoridades unipersonales de partidos políticos, durante el ejercicio de su cargo y hasta dos años después de hacer dejación del cargo, y

h) Quienes contribuyan al financiamiento de partidos políticos, incluidas sus campañas electorales.

Artículo 14°.- Los lobbyistas profesionales no podrán defender o representar, de manera simultánea, intereses opuestos o contradictorios, aunque se haga ante autoridades o instancias distintas.

TITULO III

Normas comunes a la actividad de Lobby

Párrafo 1º

Derechos y obligaciones.

Artículo 15º.- Las autoridades, miembros y funcionarios de los poderes ejecutivo y legislativo estarán obligados a brindar un trato similar a los lobbystas, y no podrán incurrir en prácticas discriminatorias de ninguna naturaleza.

Artículo 16º.- En sus relaciones con lobbystas, las autoridades y funcionarios deberán observar de manera estricta el principio de probidad administrativa.

Artículo 17º.- Todo lobbyista estará obligado a exhibir la verdadera naturaleza de sus actividades ante la autoridad y le estará prohibido el uso de denominaciones, símbolos, logotipos, títulos o expresiones que induzcan a su ocultamiento, o le otorguen una representación, pertenencia o membrecía de la que carece.

Artículo 18º.- Todo lobbyista, en el primer encuentro que sostenga con una autoridad, miembro o funcionario de los poderes ejecutivo y legislativo, estará obligado a informar de los demás encuentros que haya sostenido con otras autoridades o funcionarios, relativos al mismo asunto u otro relacionado.

Artículo 19º.- Estará prohibido a todo lobbyista y a sus empleados la venta de los informes, documentos o cualquier otro antecedente que obtenga de la autoridad, o darle un fin distinto del estrictamente necesario para el ejercicio de su actividad.

Artículo 20º.- Estará prohibido a lobbyistas y sus empleados hacer entrega a las autoridades, miembros y funcionarios de cualquier poder del Estado, datos, informaciones o antecedentes falsos o engañosos. Asimismo, estos datos, informaciones o antecedentes deberán ser perfectamente identificables en cuanto a su origen o autoría.

Artículo 21º.- Las personas naturales o jurídicas que contraten servicios de lobby o se hagan representar por lobbyistas inscritos en los registros no podrán contribuir al financiamiento de campañas electorales de aquellos candidatos que fueron objeto pasivo de acciones de lobby en los últimos tres años previos a la elección.

Párrafo 2º

Del registro de las gestiones en las instituciones públicas

Artículo 22º.- Sin perjuicio de la información contenida en los Registros Públicos de Lobbyistas, todo órgano de la Administración del Estado y el Congreso Nacional deberá contar con procedimientos de registro de las reuniones y comunicaciones efectuadas entre los lobbyistas y las siguientes autoridades y funcionarios:

a) En la Administración Central: el Presidente de la República; los Ministros y Subsecretarios; los Jefes de Servicios; los Embajadores; los

Jefes de División o Departamento de un ministerio o servicio público; los Consejeros del Consejo de Defensa del Estado.

b) En la administración regional, provincial y comunal: los Intendentes; los Gobernadores provinciales; los Secretarios regionales ministeriales; los Consejeros regionales; los Alcaldes; los Concejales municipales.

c) En la Contraloría General de la República: el Contralor General; el Sub contralor; los Jefes de División y el Fiscal.

d) En el Banco Central: el Presidente del Banco; el Vicepresidente; los Consejeros; el Gerente General; el Fiscal.

e) En las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública: los Oficiales Generales y Superiores y los niveles jerárquicos equivalentes en las Fuerzas de Orden y Seguridad.

f) En las empresas publicas creadas por ley o en las cuales el Estado o sus organismos tengan participación: el Presidente del Directorio; los Miembros del directorio, y el Gerente General.

g) En el Congreso Nacional: los Diputados y Senadores; los Secretarios de Comisión.

Los procedimientos indicados en el inciso anterior serán fijados por el reglamento y tendrán por finalidad permitir el acceso público a las gestiones de lobby efectuadas ante cualquier persona o institución, con indicación, a lo menos, de la fecha de la reunión o comunicación, de la materia, del interés gestionado, la individualización del lobbyista, de los terceros mandantes, y de las autoridades, miembros o funcionarios participantes en la reunión o comunicación.

TÍTULO IV

De las sanciones

Párrafo 1º

De las sanciones administrativas y procedimiento para su aplicación

Artículo 23º.- La autoridad encargada del control y fiscalización de quienes ejerzan actividades de lobby, será el Ministerio de Justicia y la Comisión de Ética de cada rama del Congreso, según corresponda.

El incumplimiento de cualesquiera de las disposiciones de la presente ley, será sancionado por la autoridad señalada en el inciso anterior, según corresponda, sin perjuicio de las facultades jurisdiccionales de los Tribunales de Justicia y del Ministerio Público.

Artículo 24º.- Toda sanción deberá fundarse en un procedimiento, que se iniciará con la formulación precisa de los cargos y su notificación al imputado para que presente su defensa. El plazo conferido para presentar los descargos no podrá ser inferior a quince días.

Se podrá dar lugar a las medidas probatorias que solicite el imputado en sus descargos. El rechazo deberá ser fundado. La resolución que se dicte en definitiva deberá pronunciarse sobre las alegaciones y defensa del imputado y contendrá la declaración de la sanción impuesta o la absolución. El pronunciamiento anterior se hará dentro de los 30 días de evacuada la última diligencia ordenada en el expediente.

Artículo 25°.- La autoridad correspondiente podrá aplicar algunas de las siguientes medidas disciplinarias, atendida la gravedad de la falta:

- a) Amonestación escrita;
- b) Suspensión del Registro Público, hasta por tres años;
- c) Eliminación del Registro. La eliminación en alguno de los registros, acarrea la eliminación automática en los demás.

Artículo 26°.- La respectiva autoridad, de oficio o a petición de cualquier persona, iniciará la investigación de las denuncias o irregularidades detectadas.

Artículo 27°.- De las sanciones que aplique la autoridad correspondiente, podrá reclamarse dentro del plazo de 60 días ante la Corte de Apelaciones de la jurisdicción donde tenga su domicilio el lobbysta. Del reclamo deberá darse traslado a la autoridad que aplicó la sanción, la que tendrá un plazo de 15 días para aportar los antecedentes del caso y fundamentar su decisión. Evacuado el traslado o declarada la rebeldía, se dictará sentencia dentro del plazo de 30 días.

Párrafo 2°

De las sanciones aplicables a los funcionarios

Artículo 28°.- Si en la investigación de las denuncias o irregularidades detectadas resultare acreditada la participación de funcionarios de los poderes ejecutivo y legislativo, que no sean parlamentarios, las sanciones a aplicar serán las señaladas en el artículo 116 de la ley N° 18.834.

Corresponderá aplicar la sanción a la autoridad que haya nombrado al funcionario afectado.

Artículo 29°.- Si durante el curso de la investigación, el fiscal conoce de acciones u omisiones que puedan ser constitutivos de delitos, estará obligado a hacer la denuncia respectiva a los tribunales de justicia.

Párrafo 3°

De las sanciones por ejercicio ilegal de la actividad de lobby.

Artículo 30°.- El que ejerciere en forma profesional la actividad de lobby sin cumplir con la obligación de inscribirse en los registros establecidos en esta ley o, de haber sido eliminado de uno de aquellos, continuare desarrollándola, será sancionado con la pena de presidio menor en sus grados mínimo a medio y multa de seis a veinte unidades tributarias mensuales.

Artículos transitorios

Artículo 1° transitorio.- El financiamiento del mayor gasto que irrogue esta ley durante el año 2003, se hará con cargo al Presupuesto de las reparticiones correspondientes, de la Ley de Presupuestos para dicha anualidad.

Artículo 2° transitorio.- Mediante decreto supremo, emanado del Ministerio de Justicia, se fijará el reglamento de la presente ley. En dicho reglamento se establecerán los requisitos, exigencias e informaciones que deberán acompañar los interesados al momento de su inscripción en los registros públicos.

Este reglamento deberá dictarse dentro del plazo de 90 días de publicada la ley. A su vez, los órganos de la administración y el Congreso Nacional deberán establecer los registros señalados en esta ley dentro de 60 días de publicado dicho reglamento.

Las personas, entidades o asociaciones que deseen realizar la actividad de lobby en forma profesional, tendrán un plazo de 60 días para inscribirse en los registros dispuestos en esta ley, desde el momento en que estos estén establecidos.”.

3. Formulario Estudio de Percepciones

Aspectos generales sobre la empresa

- ¿Conoce la empresa? ¿Qué sabe de ella?
- ¿Sabe qué productos desarrolla?
- ¿Sabe en qué localidades/ciudades desarrolla sus actividades productivas la empresa?

Relaciones Público – Privadas

- En su actual cargo, ¿ha tenido que relacionarse alguna vez con la empresa? ¿A través de qué instancia?
- ¿Considera que la empresa es respetuosa de las regulaciones?
- ¿Qué opinión le merecen los equipos técnico – profesionales de la empresa?
- Cree usted que la empresa aporta al desarrollo de la Región?

Responsabilidad social

- ¿Conoce alguna acción de responsabilidad social empresarial que desarrolle la empresa?
- ¿Qué actividades serían de su agrado que desarrollara la empresa como parte de su RSE? (ambientales, sociales, comunitarias, culturales).
- ¿Conoce a alguna persona que trabaje en la empresa?
 - ¿Qué opinión tiene esa persona del ambiente laboral que se da en la empresa?
 - ¿Qué opina usted?
- En los lugares en que está presente la empresa:
 - ¿Usted considera que es una empresa que aporta a la comunidad?

Agenda Políticas Públicas

- Si de usted dependiera, ¿qué regulaciones modificaría para aportar al desarrollo de esta industria?

- ¿Cree viable introducir algunos cambios al marco normativo vigente en esta industria?