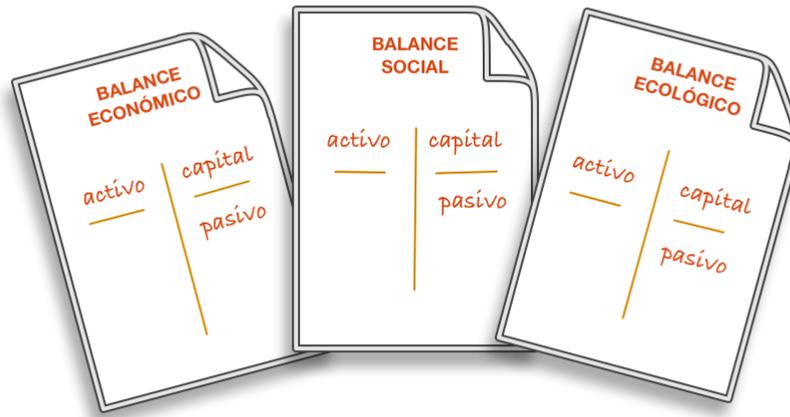


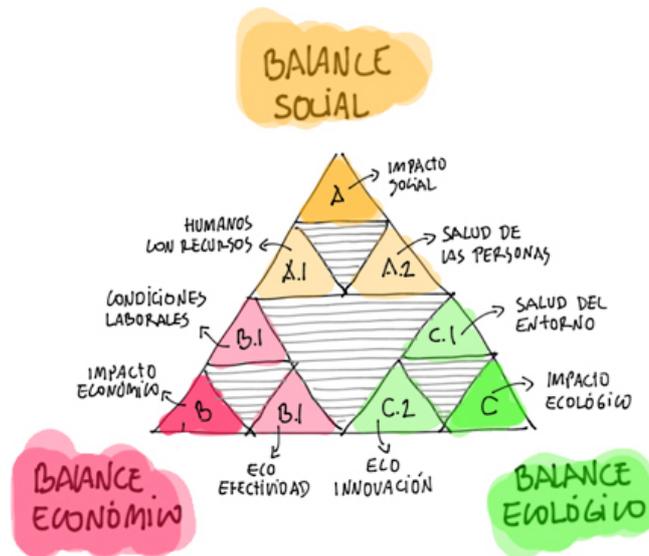
El Triple Balance: un modelo de gestión para otra economía



- ⇒ activo: lo que se tiene (bienes, derechos...), tangible e intangible
- ⇒ capital (patrimonio neto): lo que se aporta, económico, social, humano, intelectual, relacional, estructural, etc., más resultados
- ⇒ pasivo (obligaciones): lo que solicitamos, invertimos para equilibrar las 2 columnas

Toda organización se mide contra sus resultados. En muchos manuales, aún podemos leer: *“El mapa estratégico empieza en la perspectiva financiera, con los objetivos de crear valor a los accionistas por medio de los objetivos financieros”*. Y lo seguiremos leyendo. Hoy somos conscientes de un nuevo reto: los resultados no sólo han de medirse desde la perspectiva económica, sino también en relación al impacto ecológico y el impacto social que producen.

Atrevernos a medir lo económico, lo social y lo ecológico nos sitúa de forma responsable ante el resto de la comunidad y con las generaciones venideras y nos conecta directamente con nuestro archivo profundo (ver Árbol Estratégico). Crear hitos de medición en lo ecológico y en lo social tan precisos como los hay en lo económico es un camino que está por transitar. Para caminarlo hace falta crear empresas que en su ADN original estén comprometidas con esta triple tensión y la vivan como la gran oportunidad que es. La propuesta de valor diseñada incluye en sí misma todos los aspectos a medir desde el sistema de medición del Triple Balance.



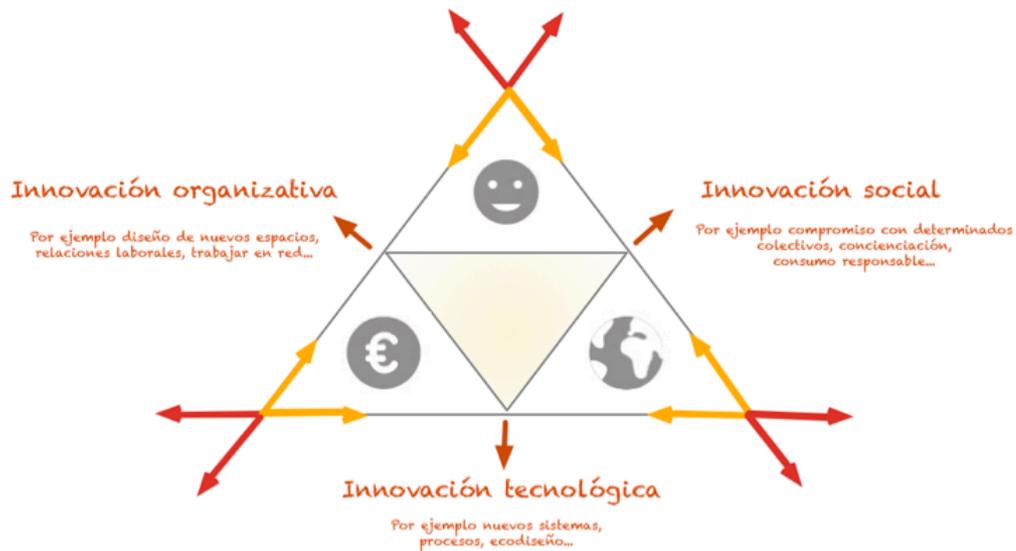
Los beneficios que se obtienen al construir nuestro modelo de negocio en base a la triple cuenta de resultados facilitan la monitorización con indicadores de gestión financiera, social y ambiental; permite analizar las tendencias y desviaciones para tomar decisiones estratégicas, de forma coherente y equilibrada. Asimismo, mejora las relaciones con las partes interesadas.

La información transparente es una vía para reforzar la confianza entre los diferentes grupos de interés que, de una forma u otra, están relacionados con nuestro negocio. En definitiva, muestra a todas las partes interesadas y a la sociedad en general, las contribuciones que la organización está realizando en el terreno de la sostenibilidad social y ambiental, además de la económica.

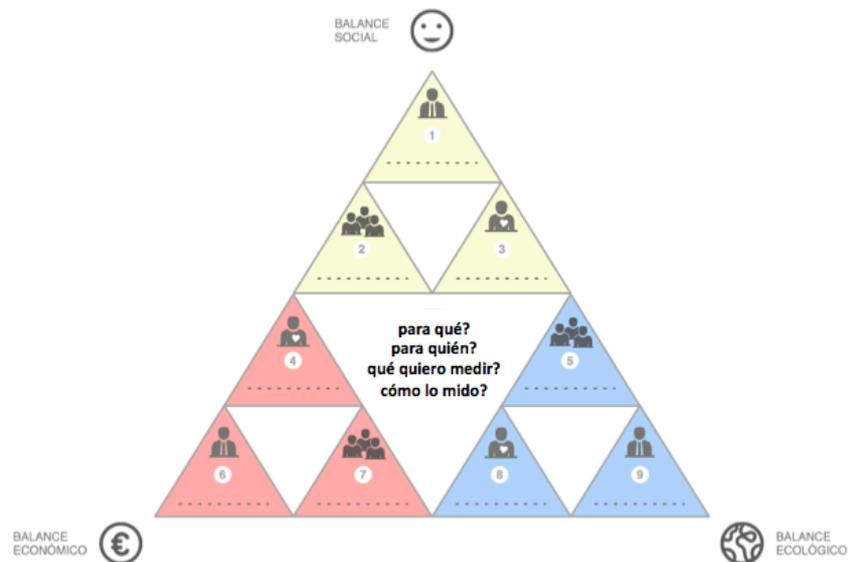
Cabe esperar que se produzcan tensiones entre los tres ámbitos de manera que encontrar el equilibrio forma parte del día a día de cualquier organización, debiendo tomar decisiones tanto estratégicas como operativas. Ser coherentes con nuestros valores implica no perder de vista el impacto que tienen nuestras decisiones en los tres campos. Diseñar nuestro Triple Balance nos ayudará a no olvidar que toda decisión deja huella; desde el compromiso con las personas, la huella social, el respeto con el planeta, la huella medioambiental, la responsabilidad en lo económico, la huella económica.

El Triple Balance: un modelo de gestión para otra economía

Cuando diseñamos un modelo de gestión Triple Balance es cuando cobra todo su sentido transitar hacia otra economía, es decir, que se puede (se debe) pensar de otra forma y actuar con coherencia.



Con el Triple Balance se muestran datos que pertenecen a diferentes áreas o secciones que permiten entender la situación particular de cada una y mejorar la comunicación entre ellas, por lo tanto, permite detectar riesgos futuros. Al mismo tiempo, permite identificar posibles puntos conflictivos en los procesos productivos y/o canales de comunicación, lo que posibilita la implantación de medidas preventivas.



El Triple Balance: un modelo de gestión para otra economía

Referencias, las podemos obtener del *Global Reporting Initiative*, GRI, una institución sin fines de lucro que produce guías para la preparación de informes de sostenibilidad, promueve su aceptación alrededor del mundo y verifica que los informes que así lo solicitan cumplen con las indicaciones. Las guías sugieren identificar los principales impactos, proponiendo múltiples indicadores y principios que facilitan a las organizaciones alinear y medir sus procesos, permitiéndoles generar un informe económico, ambiental y social, dándoles una mirada integral sobre su desarrollo.

Otra referencia es la de la Economía del Bien Común. El objetivo es el crear un marco legal vinculante para la creación de valores de orientación empresarial y particular hacia el bien común, que dé incentivos a sus participantes. Resultados de investigaciones contemporáneas muestran que estas alternativas, pese a los prejuicios asentados en el fondo, son compatibles con la “naturaleza del ser humano”. Más aún: la Economía del Bien Común se construye en base a los siguientes valores: Confianza, Responsabilidad, Aprecio, Democracia, Solidaridad y Cooperación. Estos comportamientos humanos y sostenibles serán medidos por medio del Balance del Bien Común.

LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 4.0

Versión: 11 de abril de 2012. Esta versión es válida para el balance 2012.



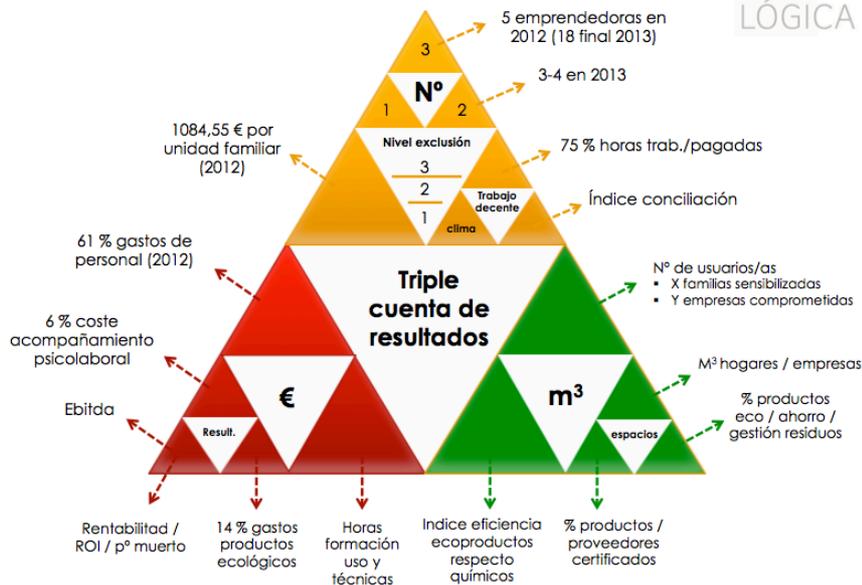
GRUPO DE CONTACTO	VALOR	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	A1: Gestión ética de los suministros, consideración de aspectos sociales y ecológicos en la elección de proveedores y socios de servicios					90
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas, consideración de aspectos sociales y ecológicos en la elección de servicios financieros; orientación al bien común de inversiones/disposiciones y financiaciones					30
C) Empleados Inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad Garantía de las condiciones humanas de trabajo, promoción de salud física y bienestar psíquico, organización propia y fundamento del sentido del trabajo, Work-Life-Balance (Equilibrio-trabajo-vida) Igualdad/Inclusión de discapacitados y desfavorecidos	90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo Reducción de horas extras, renuncias a los contratos "todo-incluido", reducción del horario de trabajo regular; contribución a la reducción del desempleo	50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas Promoción activa del estilo de vida sostenible de los trabajadores (movilidad, alimentación), formación y concientización de las medidas logísticas, cultura de la organización sostenible	30
D) Clientes / productos / servicios / co-empresas	D1: Venta ética Orientación hacia clientes y participación de éstos, cooperación con la promoción al consumidor, formación venta ética, marketing ético, sistema de certificación ética	50	D2: Solidaridad con otras empresas Transmisión de información, Know-How, personal, encargos, créditos sin interés; participación en marketing cooperativo y superación de crisis cooperativa	70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios Oferta de productos/servicios ecológicos de calidad; conciencia de generación de medidas; consideración de aspectos ecológicos en la elección del cliente	90
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio Servicio del producto bajo consideración de estos de vida sostenible	90	E2: Aportación a la comunidad Apoyo mutuo y cooperación a través de medios de financiación, servicios, productos, logística, tiempo, Know-how, conocimiento, contactos, influencias	40	E3: Reducción de efectos ecológicos Reducción de los efectos medioambientales de la empresa a un nivel de futuro sostenible: recursos, energía y clima, emisiones, residuos, etc.	70
F) Criterios negativos	F1: Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT/derechos humanos -200 Productos sin dignidad humana/ Inhumanos, p.ej. armas, electricidad atómica, OGM (organismos genéticamente modificados) -200 Suministro/cooperación con empresas, que lesionan la dignidad humana, -150	F2: Compra hostil -200 Patente defensiva -100 Precio dumping -200	F3: Gran Impacto medioambiental a ecosistemas -200 Incumplimiento grave de especificaciones medioambientales (p.ej. valores límite) -150 Obsolescencia programada (vida del producto corto) -100	F4: Remuneración desigual a mujeres y hombres -200 Reducción de los puestos de trabajo o desplazamiento de la ubicación pese a ganancias -150 Filiales en paraisos fiscales -200 Intrínseco de capital propio > 10 % -200	F5: No revelación de todas las participaciones y filiales -100 Impedimento de un cambio de empresa -150 No publicación de los flujos de filiales a lobbies/emranda en el registro de lobbies de la UE -200	90

Definiciones más detalladas de los criterios se encuentran en la documentación sobre el Balance del Bien Común bajo www.economia-del-bien-comun.org, bajo la rubrica pioneros. Comentarios sobre los indicadores por favor a esparia@economia-del-bien-comun.org.

A nivel global han existido varias iniciativas políticas relacionadas con el desarrollo de mecanismos que favorecían la sostenibilidad, particularmente respecto al medioambiente. Al objeto de presentar un marco de estrategias de Responsabilidad Social Corporativa, la Comisión Europea publicó, en abril de 2003, el documento *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*, donde recoge los principales informes de trabajo elaborados por distintas organizaciones internacionales. Así, la OCDE en su inventario de códigos de conducta enumera 233 códigos; la OIT, 215 códigos e instrumentos relacionados con aspectos de las condiciones de trabajo; y el proyecto Sigma (*The Sigma Guidelines Toolkit*) y la anteriormente citada, la propuesta GRI, que tiene en cuenta iniciativas cuyo objetivo es incidir en la gestión de la compañía.

En la actualidad, tras los esfuerzos realizados desde diversos frentes públicos y privados, la información sobre Responsabilidad Social Corporativa disponible para los usuarios es bastante abundante. Sin embargo, el modo en que está organizada y el formato en que se encuentra recogida dificultan enormemente su tratamiento, hasta el punto de impedir un procesamiento eficiente. Frente a esta inconveniencia, los avances tecnológicos han permitido desarrollar sistemas informáticos capaces de procesar volúmenes ingentes de datos de distinta naturaleza. El estándar XBRL (*eXtensible Business Reporting Language*) está permitiendo la representación, remisión y tratamiento de información empresarial y del sector público, en formato digital. Para dar respuesta a estos retos, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) ha liderado el proyecto para el «Desarrollo de una taxonomía XBRL sobre Responsabilidad Social Corporativa», con el apoyo de la Asociación XBRL España.

Tras simplificar las baterías de indicadores, consensuados con la mayoría de las empresas del IBEX35, han sido propuestos 27 indicadores, aunque, por experiencia, muchos son difícilmente aplicables (o irrelevantes) para las microempresas y pequeñas empresas (recordemos que constituyen más del 80% en la mayoría de los países), pero resultan útiles como referencia y para hacernos reflexionar acerca de los indicadores que realmente necesitamos.



Proponemos trabajar en 2 planos, con 3 indicadores primarios, uno para cada perspectiva, social, ecológica y económica, y he aquí el gran reto, no sólo con indicadores que influyen en nuestra organización, sino en término de impacto, el impacto social que tendrá nuestra actividad en nuestra comunidad, y no sólo en número de personas directamente contratadas; el impacto ecológico que puede, por ejemplo, tener un estudio de arquitectura a la hora de definir soluciones arquitectónicas sostenibles y no sólo las medidas de ahorro energético del propio estudio; el impacto económico, en cuanto a los propios resultados de la empresa y también los beneficios para sus usuarios, clientes, proveedores, etc.

El segundo plano consiste en fijar los indicadores secundarios, en principio, dos indicadores por cada perspectiva: desde lo social, un indicador relacionado con el impacto económico y otro relacionado con el impacto ecológico. Desde lo económico, un indicador relacionado con el impacto social y el otro con impacto sobre lo ecológico. Y desde lo ecológico, uno social y otro económico. Los indicadores de segundo nivel son, por lo tanto, 6; más los 3 primeros, tenemos 9 indicadores hasta aquí.

Podremos, y seguramente necesitaremos, desglosar algo más determinados

indicadores, y podríamos llegar, con un tercer nivel, a tener 12 indicadores más. No obstante, recomendamos no bajar al tercer nivel antes de haber definido de forma clara los 9 primeros.

Recordemos que la elección de los indicadores deriva de los objetivos y metas definidos en nuestra visión operativa. Las métricas se trasladarán a los planes operativos correspondientes, con sus planes de acción para lograr dichos objetivos, algunas con su reflejo en el plan financiero, otras en el plan de comunicación y/o comercial, otras en el plan de operaciones, etc.

Los indicadores ni se inventan ni se imponen desde fuera de nuestra organización, vienen dados por nuestro planteamiento estratégico una vez colocadas todas las piezas en el Árbol Estratégico y definida la proyección temporal a un año, 3, 5 o más, según la actividad a desarrollar.

