



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

Como Crear, Medir y Comunicar el Valor

Agregado de la RSE

Fundemas

San Salvador, El Salvador

9 de Junio, 2010

**Magister Celina Pagani-Tousignant**

**Presidenta Normisur International**

**Profesora Boston College Center for Corporate Citizenship,**

**Center for Corporate Citizenship Deutschland y**

**Tecnológico de Monterrey Sedes Quito y Lima**

**El Center for Corporate Citizenship at Boston College (BCCCC)** es una organización de investigación y educación ejecutiva que cuenta con más de 350 empresas miembros. Su misión es ayudar a las empresas a definir y asumir su compromiso con la sociedad de tal modo que puedan crear un mundo más sostenible y obtener éxito comercial.



# Agenda



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

## I. Rol de la Empresa en la Sociedad

- Propósito Estratégico de la RSE
- Liderazgo Emergente
- RSE y los Inversionistas

## II. Herramientas de Medición Existentes

- Pros
- Limitaciones o Retos

## III. “La Virtud Crea Valor para la Empresa y la Sociedad”, Estudio del Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC) y McKinsey (2009)

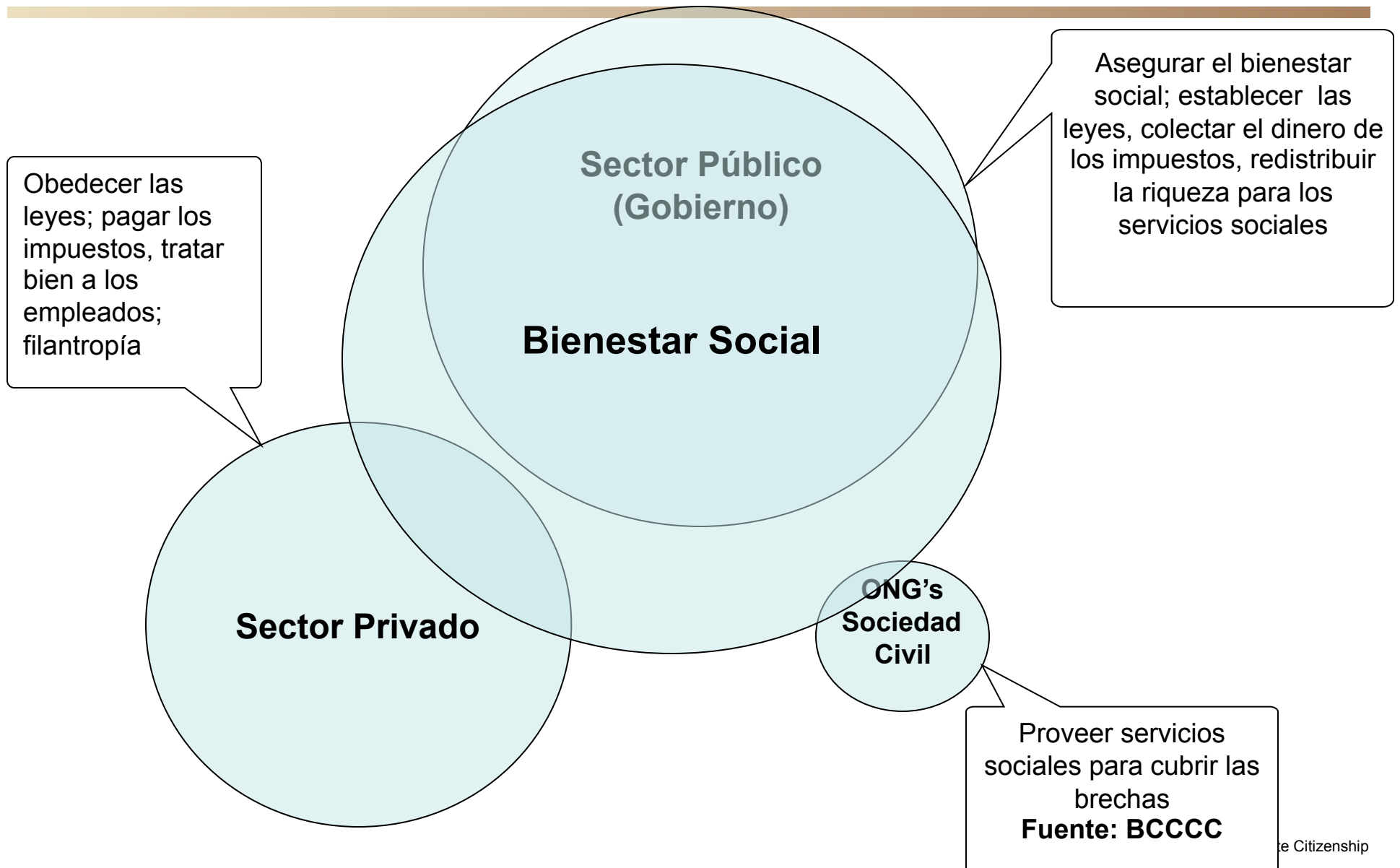
- Crear, Medir y Comunicar Valor



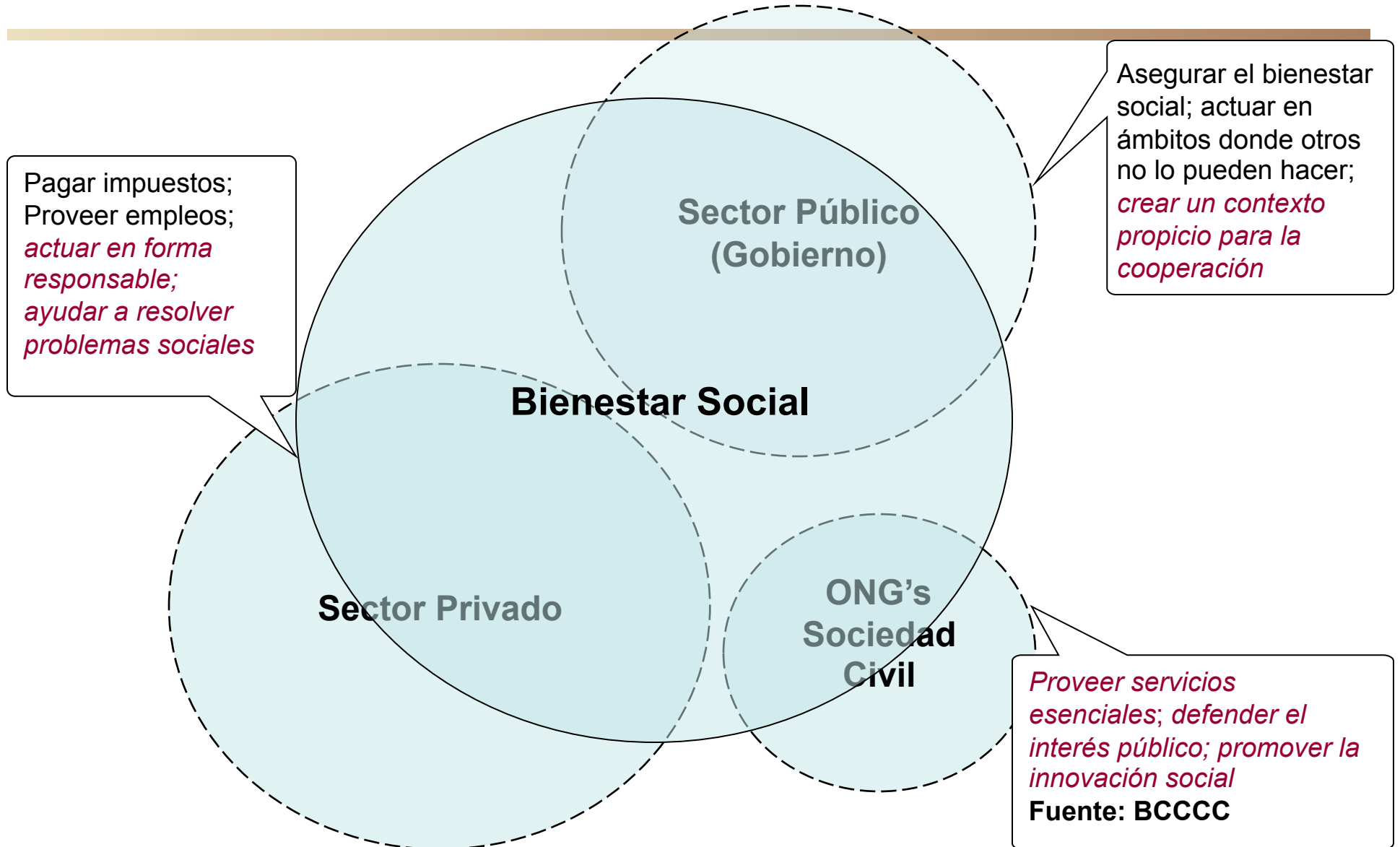
# I. Rol de la Empresa en la Sociedad



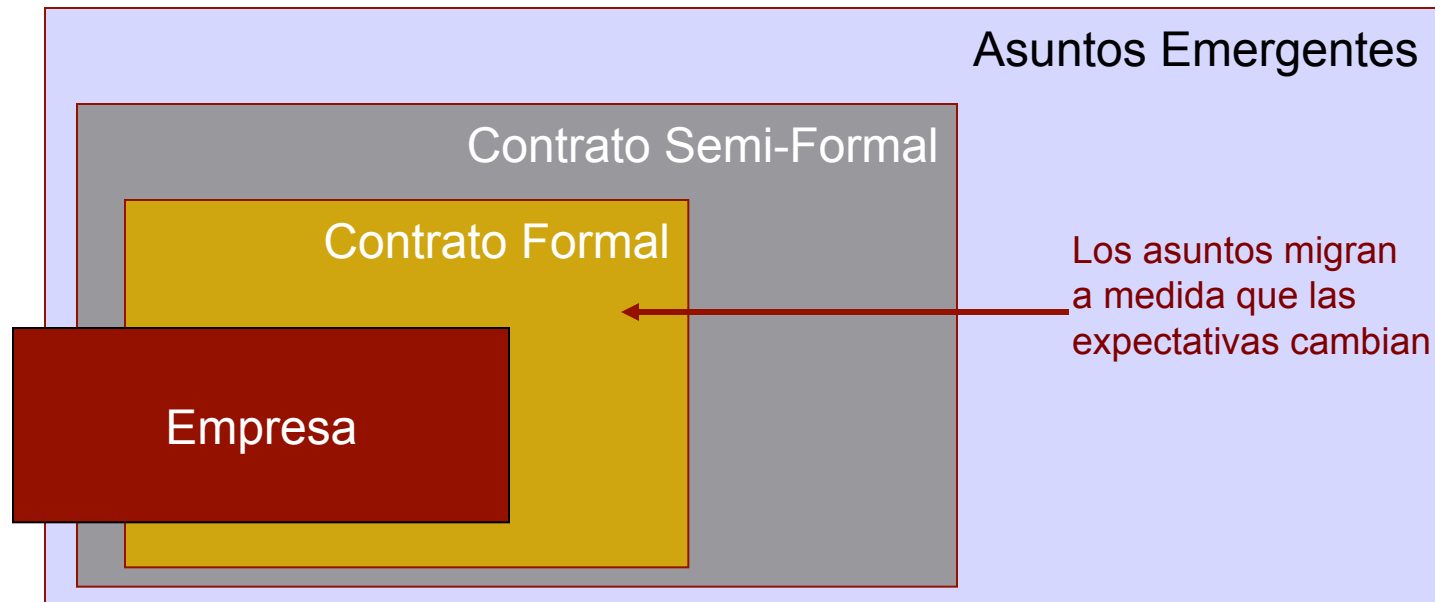
# El Contrato Social: 1960's



# El Contrato Social Nuevo



# Asuntos Emergentes



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



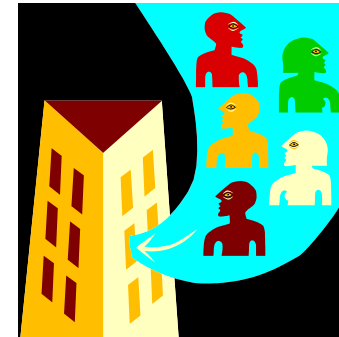
# Propósito Estratégico de la RSE



# Siete Dimensiones de la RSE



- Concepto de RSE
- Propósito Estratégico
- Liderazgo
- Estructura
- Manejo de asuntos
- Relaciones con stakeholders
- Transparencia



- Fuente: “The Stages of Corporate Citizenship”, Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)

# Los Estados de la RSE (The Stages of Corporate Citizenship)



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

	I. Marginal	II. Compromiso	III. Innovación	IV. Integración	V. Transformación
Concepto de RSE	Pago de impuestos	Filantropía	Stakeholders	Triple Bottom Line	DNA de la empresa
<b>Estrategia</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Licencia Para Operar (LPO)</b>	<b>Business case</b>	<b>Valor agregado</b>	<b>Creación de mercado</b>
Liderazgo	Sin compromiso	Comienza a apoyar	Apoya con convencimiento	CEO es abanderado de la RSE	Líderes visionarios
Estructura	Informal	Por departamento	Comités entre departamentos	Integrada con el negocio	Parte del negocio
Manejo de Asuntos	Defensiva	Reactiva	Sistema establecido	Responsable	Proactiva
Relaciones con Stakeholders	Unilateral	Comunicación ambos sentidos	Influencia Mutua	Ganancia-Ganancia	Alianzas entre sectores
Transparencia	Protección	Relaciones Públicas	Reporte Social	Accountability	Verificación con terceros

**Fuente:**  
**(BCCCC)**

# Propósito Estratégico de la RSE



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship



2016/95 - Greenpeace activists hang banner on the Brent Spar to celebrate Shell's decision to halt the deep sea dumping of the platform  
Copyright Greenpeace /Thompson



**Fuente: "The Stages of Corporate Citizenship", Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)**



# Liderazgo Emergente

# Que Piensan los Ejecutivos



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

## La RSE es ...

### Importante

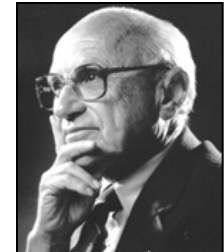
*“No creo que las empresas se deberían enfocar solamente en el éxito comercial. Su existencia está estrechamente ligada al bienestar de las comunidades donde operan.”*

*Mark Benioff, CEO de Salesforce.com*

### Absurda

*“Usa el dinero que le corresponde a los accionistas”*

*Milton Friedman,  
Premio Nobel  
Economista*



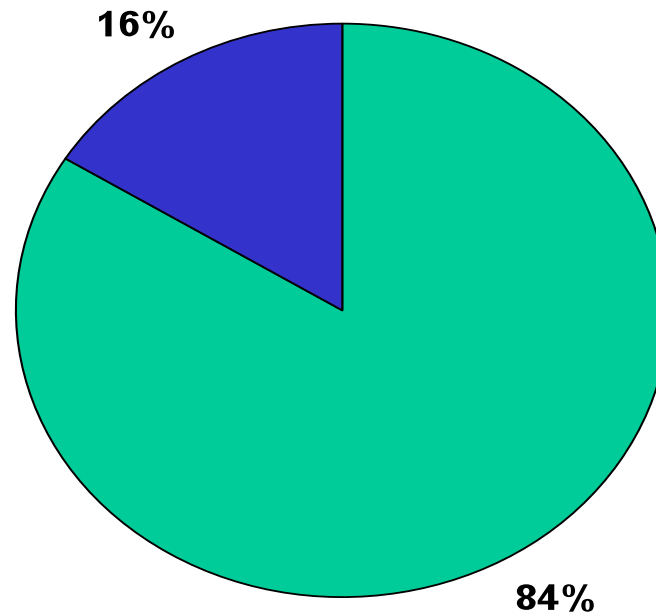
# Perspectiva del CEO: Estudio Global



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

¿Qué rol deberían tener las empresas grandes (públicas y privadas) en la sociedad?

Obtener ganancias para los inversionistas  
y obedecer las leyes



Obtener ganancias para los  
inversionistas,  
y contribuir al bien social

Fuente: Dic 2005 McKinsey Encuesta Trimestral de 4,238 ejecutivos globales

- Encuesta del 2008:
- ¿Es la RSE una prioridad importante?

- 2005 → 35% Si
- 2008 → 56% Si
- 2011 → 70% Si

4% → No → 2008

# La Pregunta...



- ¿Cuánto valor económico agrega la RSE al negocio?





# En la Práctica Encontramos...



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

BRECHA

Implementación  
de Actividades de  
RSE

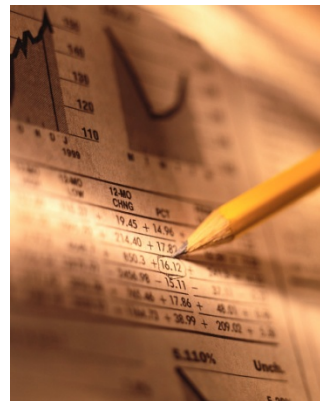


Medición y  
Comunicación del  
Valor Agregado  
de la RSE





# RSE y los Inversionistas



# Inversiones Socialmente Responsables

---



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

Dow Jones  
Sustainability  
Indexes

Domini 400



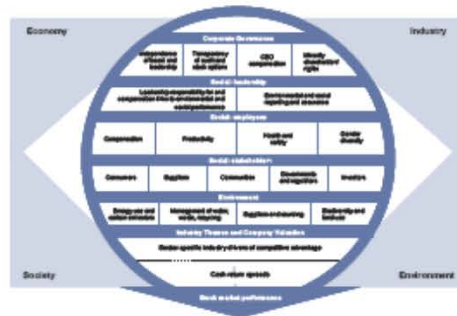
# Interés de los Inversionistas



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

Exhibit 1: Our GS SUSTAIN methodology incorporates ESG into picking long-run winners and looking for emergent industries

ESG - quantitative, objective analysis of corporate governance, social and environmental performance



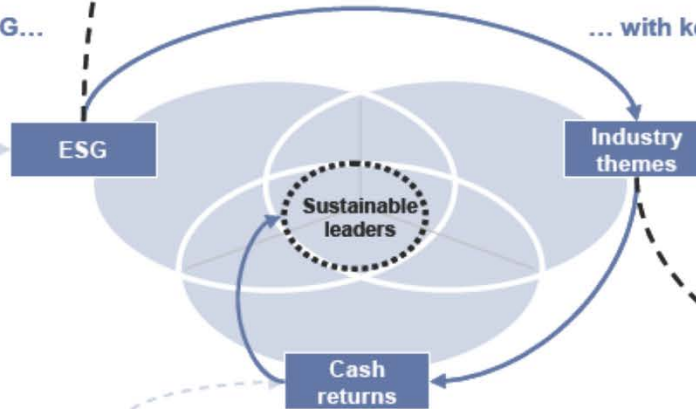
Industry themes – such as energy industry's upstream growth strategy



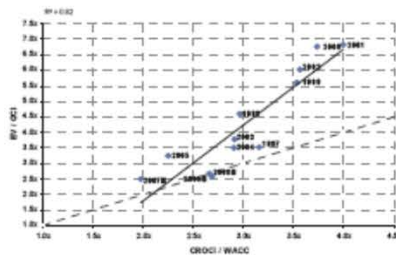
SRI out of industry context = historic underperformance

Integrating ESG...

... with key drivers of sector ...



Cash returns drive valuation and share price performance



... and sustained competitive advantage

Sustainability themes – emerging growth industries

- Alternative energy
- Environmental technologies
- Biotechnology



## II. Herramientas de Medición Existentes



# Normas Voluntarias, Premios, Índices, Sellos, Certificaciones...

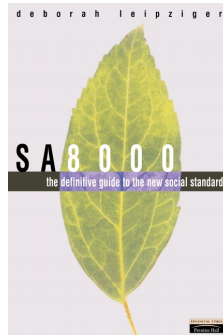


BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

Importantes pero....



Dow Jones  
Sustainability  
Indexes



# Pros

---



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

- Proveen una estructura y metodología de gestión
- Sistematización a través de las unidades de negocio
- Lenguaje común
- Las normas miden sus propios objetivos (laborales, derechos humanos, medioambiente, etc.)
- ¿Valor para la empresa? Reducción de riesgos y costos, mejor desempeño y aumento de reputación

# Limitaciones o Retos

---



- No hay alineamiento con la estrategia de RSE
- Enfoque: obtener una calificación alta
- Gestión lleva mucho tiempo
- No hay un vínculo con la creación de valor agregado (financiero) para el negocio



# ¿Qué Queremos Hacer?



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

**Postura  
Defensiva**



**Postura  
Proactiva**





BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

---

### III. “La Virtud Crea Valor para la Empresa y la Sociedad” Estudio del Boston College Center for Corporate Citizenship y McKinsey, 2009

# Metodología



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

- Sesiones individuales con 135 ejecutivos (finanzas, recursos humanos, estrategia corporativa, sustentabilidad, RSE y relaciones con inversionistas)
- 20 empresas (11 industrias)
- Encuesta 127 gerentes (RSE y fondos de inversión socialmente responsables)
- Encuesta global de McKinsey 238 CFOs (Chief Financial Officers) e inversionistas de distintas industrias y regiones

# Terminología

---



- Favorecida por los inversionistas: “Programas de ESG” en vez de “Programas de RSE”
- Environment = Mediambiente
- Social = Temas Sociales
- Governance = Gobernabilidad

# Resultados



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

- Muchas de las empresas participantes en el estudio saben como crear valor agregado al negocio con sus programas de ESG
- La mayoría no mide el valor agregado al negocio ni usa indicadores de impacto económico
- Muy pocas empresas comunican el valor agregado al gerente de finanzas (CFO-Chief Financial Officer) y/o al mercado financiero

# Pregunta



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

- ¿Cuánto valor agregan las actividades de ESG en tiempos normales (excluyendo tiempos de crisis)?
- Inversionistas: 56% (2-11%)
- CFOs: 51% (2-11%)
- Gerentes de RSE: 38% (2-11%)
- **Alarmante: 53% de gerentes de RSE no sabían**

# Para Posicionar la Información



- Entender las dimensiones de valor agregado en el lenguaje del CFO
- Identificar los indicadores de impacto económico



# Dimensiones de Valor Agregado: Lenguaje del CFO



## Crecimiento de Mercado

**(innovación, nuevos clientes, nuevos productos, nuevos mercados y reputación)**

## Retorno al Capital

**(eficiencia operacional, control de costos, reputación)**

## Manejo de Riesgos

**(regulaciones, LPO, cadena de proveedores y reputación)**

## Calidad del Liderazgo

**(desarrollo de líderes y toma de decisiones a largo plazo)**

Fuente: McKinsey y BCCCC: “Valuing Corporate Social Responsibility”, 2009



# Ejemplos



<p><u>Crecimiento de Mercado</u></p> 	<p><u>Eficiencia Operacional</u> Dow Chemical</p>
<p><u>Manejo de Riesgos</u> Nestlé</p> <p>Fuente: McKinsey y BCCCC: "Valuing Corporate Social Responsibility", 2009</p>	<p><u>Calidad del Liderazgo</u></p> 

# Indicadores de Impacto Económico: Business Case



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

Mantener la  
“Licencia para  
Operar”

Apoyo a Ventas,  
Marketing y  
Relaciones con  
Clientes

Construir  
Reputación

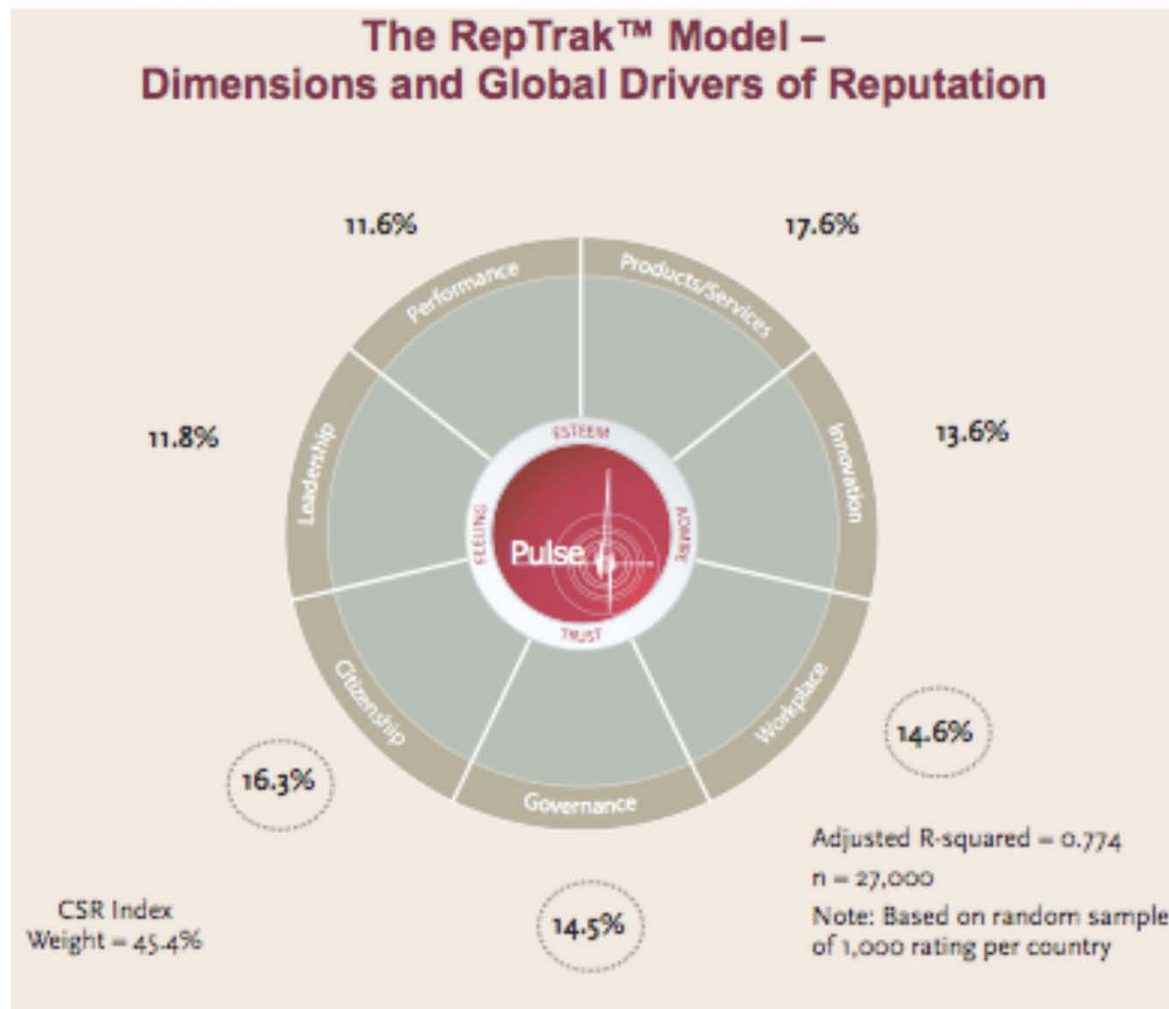


Apoyo a  
Recursos  
Humanos

Apoyo a la  
Innovación y  
Desarrollo de  
Mercados

Relación con  
Desempeño  
Financiero de la  
Empresa

# La RSE: Factor Clave en la Reputación de la Empresa



Fuente: Boston College Center for Corporate Citizenship y Reputation Institute. *Building Reputation Here, There and Everywhere*, 2009.

# Causa y Efecto



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

## Recomendaciones:

- Hacer el proceso participativo
- Preguntar a los stakeholders internos sus expectativas y qué información les resultaría convincente
- Verificar las expectativas de la alta gerencia
- Formalizar acuerdos internamente
- Funcionar en escenarios de moderados a pesimistas

**¡No ir más allá de lo que la empresa ya hace!**





# Crear, Medir y Comunicar Valor



# 10 Prácticas para Crear Valor

<p><u>Bases</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Presiones afectan la industria</li><li>3. Relacionamiento Stakeholders</li><li>4. Alineamiento con la estrategia del negocio</li></ol>	<p><u>Organización</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>7. Apoyo del liderazgo</li><li>8. Integración en la cultura</li></ol>
<p><u>Estrategia</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. ADN de la empresa</li><li>5. Perspectiva a largo plazo</li><li>6. Oportunidades y riesgos</li></ol>	<p><u>Implementación</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>9. Socios adecuados</li><li>10. Metas y objetivos claros</li></ol> <p><b>Fuente: McKinsey y BCCCC: “Valuing Corporate Social Responsibility”, 2009</b></p>



# Marco de Medición

Crear Valor Agregado	Medir Valor Agregado	Comunicar Valor Agregado
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>10 Prácticas para Crear Valor</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los indicadores de impacto económico</li><li>• Conectar los indicadores con las cuatro dimensiones de valor agregado favorecidas por los inversionistas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Comunicar los resultados a varias audiencias</b></li><li>• <b>Usar números e historias</b></li> <li>• <b>Fuente: McKinsey y BCCCC: “Valuing Corporate Social Responsibility”, 2009</b></li></ul>

# Comunicar los Resultados a Varias Audiencias



<p><u>Inversionistas</u> (Crédito en el mercado) Números en 4 dimensiones</p>	<p><u>CFO y Gerentes</u> (Apoyo financiero y estratégico) Números en 4 dimensiones</p>
<p><u>Empleados y ONGs</u> (Buena relación) Impacto social ADN del negocio Cumplimiento normas</p> <p><b>Fuente: McKinsey y BCCCC: “Valuing Corporate Social Responsibility”, 2009</b></p>	<p><u>Inversionistas Socialmente Responsables</u> (Reconocimiento e inversión de su dinero) Números en 4 dimensiones Impacto social ADN del negocio Cumplimiento normas</p>



# Gracias

---



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

- Celina Pagani-Tousignant
- Teléfono: 415-459-6747
- [celina@normisur.com](mailto:celina@normisur.com)