



Comprobar el Valor Agregado de la RSE

**Taller DERES
9 de Junio, 2011**

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



Agenda



- Etapa 1: Crear Valor Agregado
- Etapa 2: Medir el Valor Agregado de la RSE (Indicadores Económicos)
- Etapa 3: Comunicar Valor Agregado



Sesión 1

Crear Valor Agregado



10 Prácticas para Crear Valor

<p><u>Bases</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Presiones que afectan a la industria2. Relacionamiento Stakeholders3. Alineamiento con la estrategia del negocio	<p><u>Organización</u></p> <ol style="list-style-type: none">7. Apoyo del liderazgo8. Integración en la cultura
<p><u>Estrategia</u></p> <ol style="list-style-type: none">4. ADN de la empresa5. Perspectiva a largo plazo6. Oportunidades y riesgos	<p><u>Implementación</u></p> <ol style="list-style-type: none">9. Socios adecuados10. Metas y objetivos claros <p>Fuente: McKinsey y Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC): “Valuing Corporate Social Responsibility”, 2009</p>

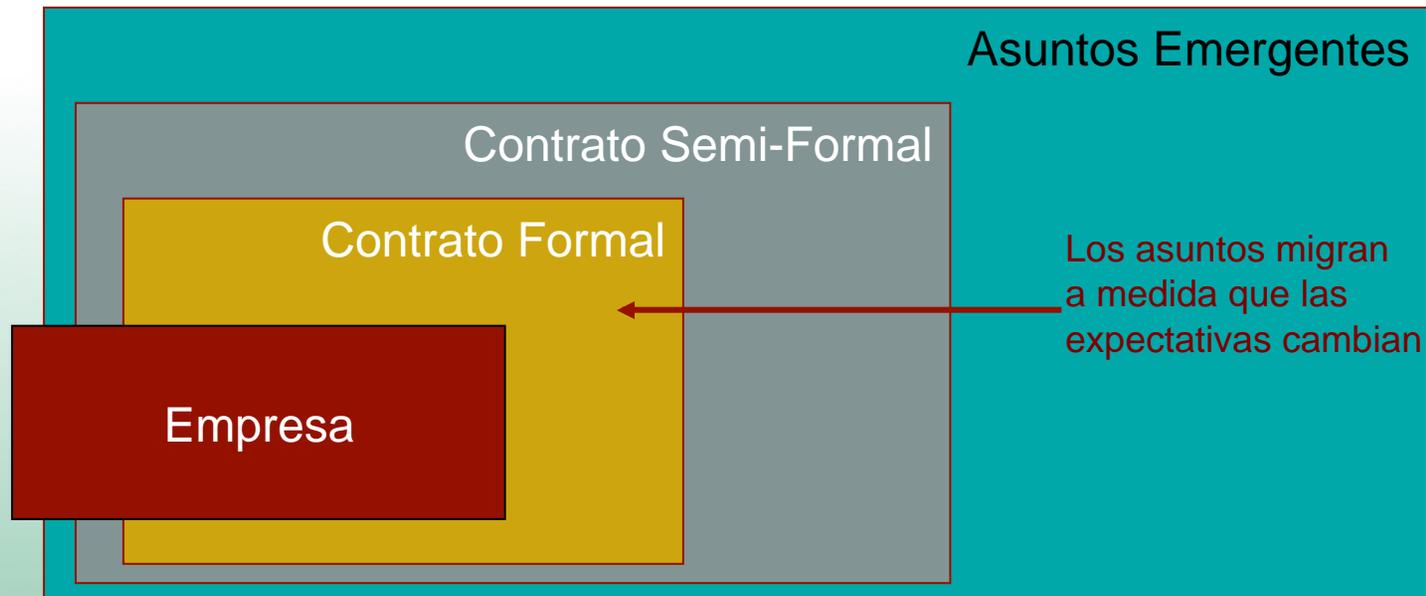


Base

¿Cuáles Son las Presiones
Que Afectan mi Industria?



Asuntos Emergentes



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

Normisur International 2011

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



Empresa Transporte: Asuntos Emergentes

- Emisiones gases
- Cambio climático
- Huella ambiental
- Eficiencia de combustibles
- Seguridad
- Uso de agua
- Tercerización (outsourcing)
- Cadena de proveedores
- Fuente: Normisur International, 2011



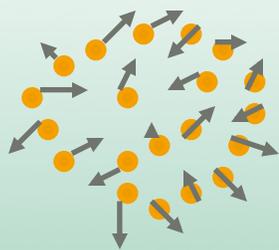


Base

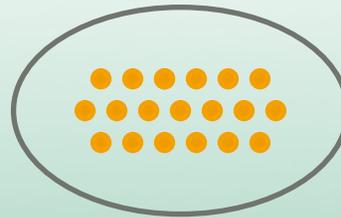
Alineamiento con la Estrategia del Negocio



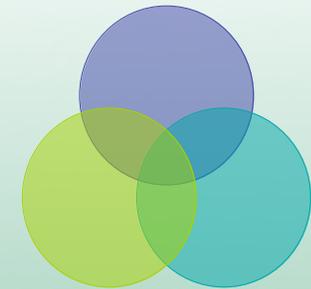
Alineamiento con el Negocio



**Programas
dispersos**



**Programas
organizados**



**Alineamiento
estratégico con
el negocio**



**¿Cómo se
hace?**

Mayoría de las empresas

Fuente: Normisur International, 2011



Estrategia de Negocio

- Acceso a capital
- Crecimiento
- Eficiencia



- Fuente: Normisur International, 2011



Estrategia

¿Cuál es el ADN de mi
Empresa?

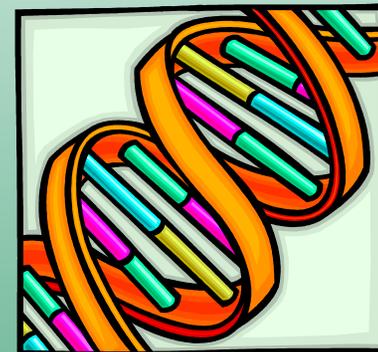


ADN de la Empresa

- **¿Qué hago?**
 - Vendo computadoras
 - Vendo cemento
 - Vendo medicinas
 - Vendo alimentos para animales
- **¿Qué podría hacer?**
 - Usar la tecnología para disminuir la brecha digital y mejorar la educación de personas pobres en lugares remotos

- **¿Qué pregunta me hace sentir más orgulloso?**

- Fuente: “Just Good Business”, Kellie A. McElhaney, 2008



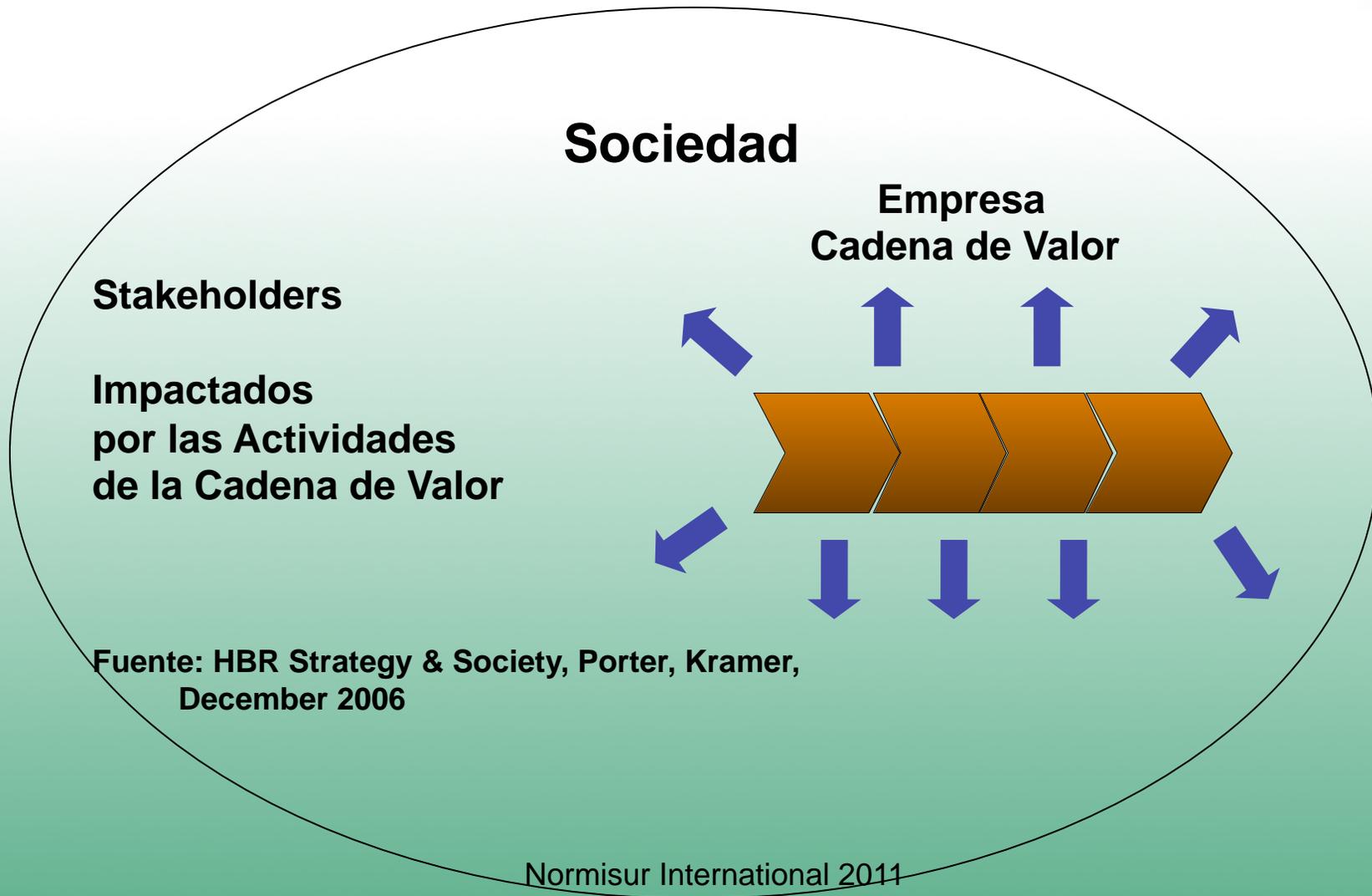


Estrategia

Oportunidades y Riesgos



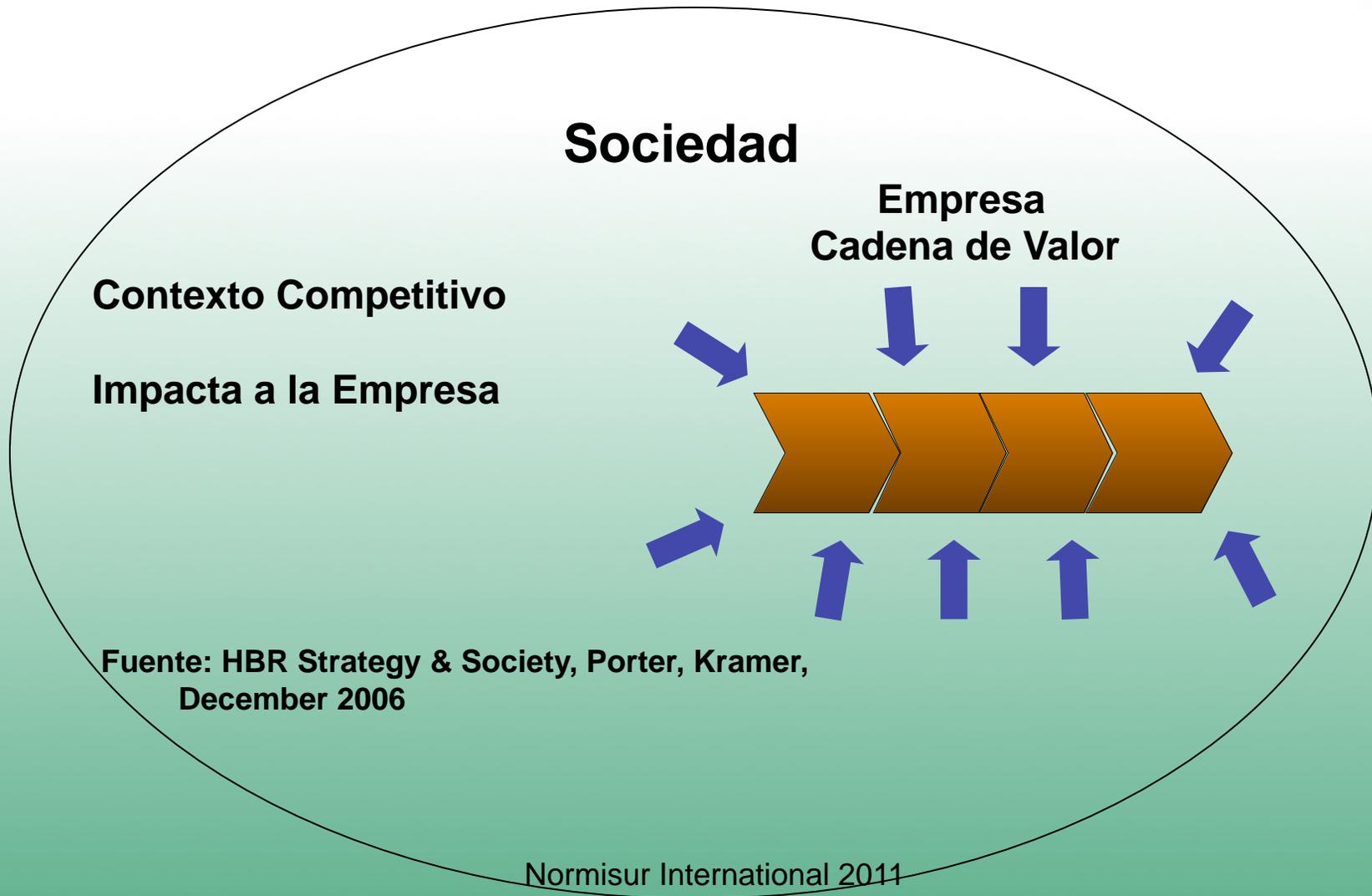
Impactos de Adentro Hacia Afuera



Fuente: HBR Strategy & Society, Porter, Kramer,
December 2006



Impactos de Afuera Hacia Adentro





Contexto Competitivo

<p><u>Recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Naturales-Humanos (dependen del sistema de educación local, infraestructura de salud y disponibilidad de vivienda)-Infraestructura	<p><u>Reglas/Leyes/Incentivos</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Protegen o rigen la competencia con transparencia
<p><u>Disponibilidad Local de Industrias de Apoyo</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Proveedores	<p><u>Demanda Local del Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Clientes sofisticados-Estándares de calidad y seguridad-Derechos de los consumidores <p>Fuente: HBR Strategy & Society, Porter, Kramer, December 2006</p>



Asuntos Estratégicos

Genéricos	Cadena de Valor	Contexto Competitivo
Asuntos no son impactados por las operaciones de la empresa/no afectan su competitividad en el tiempo	Asuntos son impactados por las operaciones diarias de la empresa	Asuntos externos que impactan el contexto competitivo de la empresa donde la misma opera

Fuente: HBR Strategy & Society, Porter, Kramer, December 2006



Sesión 2

Medir el Valor Agregado de la RSE



Liderazgo Emergente

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.”

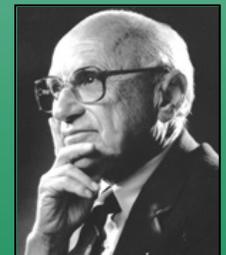
Mark Benioff, CEO de Salesforce.com



Absurda

“Usa el dinero que le corresponde a los accionistas”

*Milton Friedman,
Premio Nobel
Economista*





Tres argumentos contra la RSE

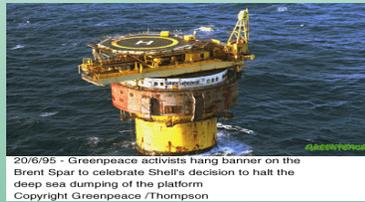
- RSE → Responsabilidad del Gobierno
- RSE → Distracción, el negocio debe enfocarse en ganar dinero
- RSE → Gasto del dinero de los accionistas

Fuente: Economista, Enero 2008

The
Economist



Propósito Estratégico de la RSE



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



Lenguaje del CFO

Crecimiento de Mercado

(nuevos clientes, productos y mercados)

Eficiencia Operacional

(control de costos)

Manejo de Riesgos

(LPO, cadena de valor y reputación)

Calidad del Liderazgo

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

Fuente: McKinsey y BCCCC: "Valuing Corporate Social Responsibility", 2009



La Pregunta...

- ¿Cuánto valor económico agrega la RSE al negocio?





En la Práctica Encontramos...

BRECHA

**Implementación
de Actividades de
RSE**



**Medición y
Comunicación del
Valor Agregado
de la RSE**





Medición: Tres tipos de Evaluaciones

- **PROCESO**: Para determinar CÓMO funciona algo.
- **RESULTADO /OUTPUT**: Para determinar QUÉ se hizo o logró.
- **IMPACTO/OUTCOME**: Para determinar la DIFERENCIA que implica el resultado obtenido (¿Y QUÉ?)
- Fuente: BCCCC



Niveles de Indicadores Usados en la Actualidad



Fuente: Modificación de Modelo Desarrollado por PhD(c) César Sáenz. Lima, Perú

Normisur International 2011



¿Qué Queremos Hacer?

**Postura
Defensiva**

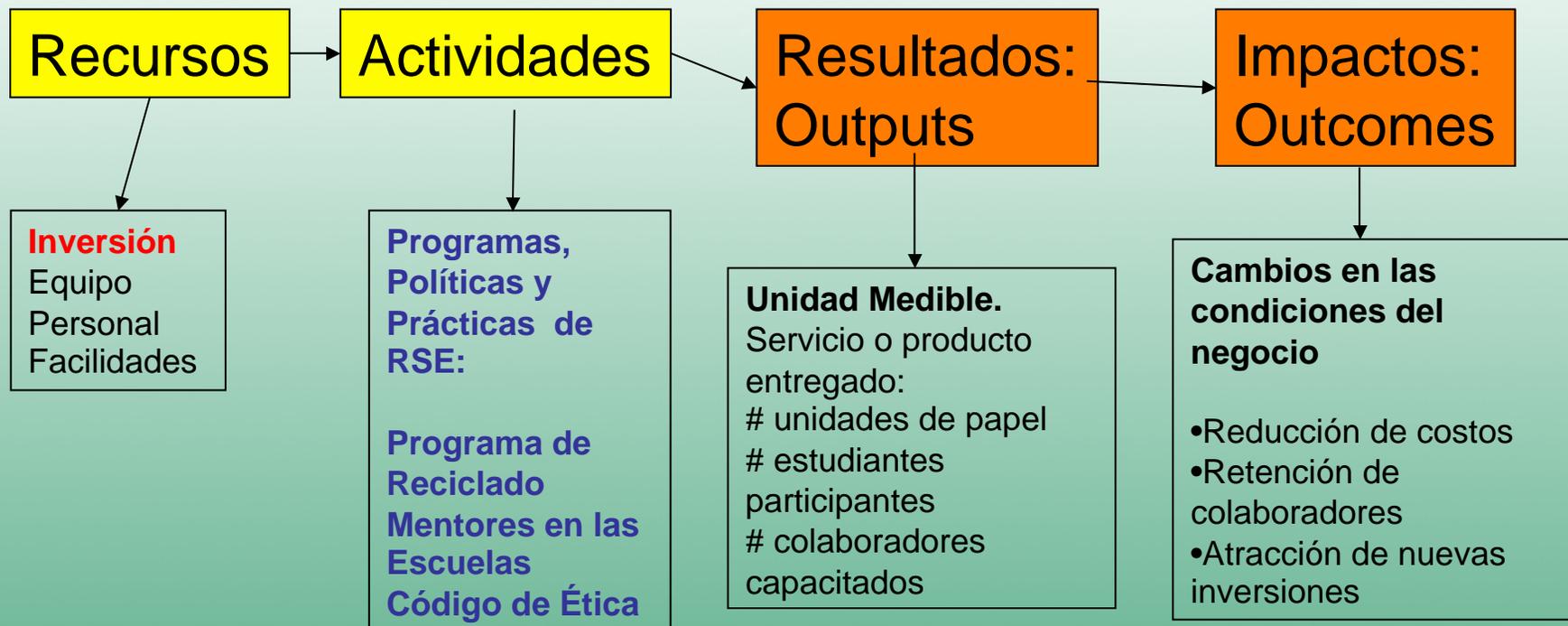


**Postura
Proactiva**





Indicadores de Impacto Económico

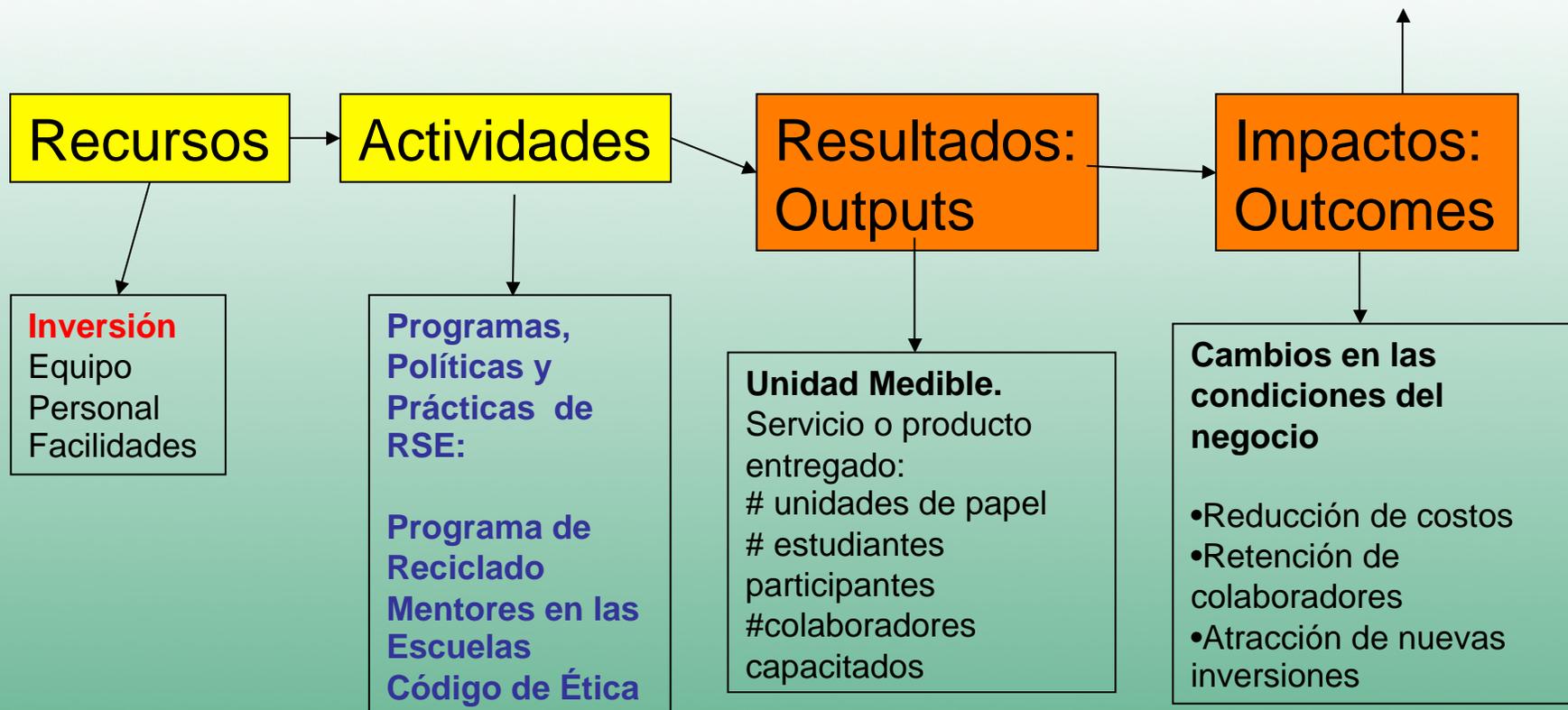


Fuente: Modificación de Modelo Desarrollado por PhD(c) César Sáenz. Lima, Perú



Indicadores de Impacto Económico

Return on Investment
ROI



Normisur International 2011

Fuente: Modificación de Modelo Desarrollado por PhD(c) César Sáenz. Lima, Perú



Beneficios de la RSE

ÁREAS DE RSE	INICIATIVAS DE RSE	PARA LA EMPRESA	PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS
MEDIOAMBIENTE	RECICLAJE, CONSERVACIÓN DE ENERGÍA Y AGUA	REDUCCIÓN DE COSTOS EN PROCESOS OBTENCIÓN DE INGRESOS	DISMINUCIÓN DE DESECHOS, CONSERVACIÓN DE RECURSOS NATURALES
	REDUCCIÓN DE HUELLA DE CARBONO (EMISIONES DE CO2)	REDUCCION DE COSTOS (ENERGÍA, GASOLINA)	DISMINUCIÓN DE EMISIONES DE CO2
EMPLEADOS	PREVENCIÓN DE SALUD	DISMINUCIÓN DE COSTOS (AUSENTISMO)	MEJOR CALIDAD DE VIDA
	VOLUNTARIADO CORPORATIVO	DISMINUCION DE COSTOS (RETENCIÓN)	DESARROLLO DE HABILIDADES
COMUNIDAD	PROGRAMA DE ACCION SOCIAL	REPUTACIÓN,	APOYO A PROBLEMAS SOCIALES
	RELACIONES CON ORGANIZACIONES LOCALES	NUEVOS CLIENTES, MANEJO DE ASUNTOS	
PROVEEDORES	CRITERIO DE SELECCIÓN Y APOYO DE PROVEEDORES	OBTENCIÓN DE TARIFAS PREFERENCIALES	APERTURA DE NUEVOS MERCADOS
GOBERNANZA	CÓDIGO DE ÉTICA	INVERSIÓN DE CAPITAL	REGLAS CLARAS PARA NEGOCIAR
MARKETING RESPONSABLE	COMUNICACIÓN CLARA SOBRE PRODUCTOS/SERVICIOS	RETENCIÓN DE CLIENTES Y ADQUISICIÓN DE CLIENTES NUEVOS	MEJOR CALIDAD DE VIDA
POLÍTICA PÚBLICA	PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN (CÓDIGO DE ÉTICA)	INVERSIÓN DE CAPITAL	CUMPLIMIENTO MUTUO Y COLABORACIÓN
	Normisur International 2011		Fuente: Normisur International, 2011



Causa y Efecto

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!

Fuente: Normisur International, 2011





Return On Investment (ROI)

Enfoques de ROI

Pregunta: ¿ generó retorno la inversión?, ¿debimos haber invertido en otro programa?

Típicamente este proceso incluye:

- Calcular los costos, incluyendo el costo de oportunidad del dinero, normalmente entre 7% y 20%
- Calcular beneficios/incluyendo ingresos y ahorros

Fuente: Normisur International, 2011



Beneficios

- **Tangibles**
 - Se pueden medir y transformar en valor económico
 - Ausentismo, costos operativos
- **Intangibles**
 - Se pueden medir (difícil transformar en valor económico)
 - Confianza, lealtad, moral, reputación



Aplicando Técnica de ROI

Una empresa de transporte, quiere demostrar el valor económico (EVA or Economic Value Added) de su programa de prevención de accidentes para los choferes:

Costo en miles de dólares		Beneficios tangibles en miles de dólares (ingresos o ahorros)	
Personal, sueldos	15	Baja en niveles de accidentes	60
Costo directo del programa:	25	Costos legales	40
Costo:	40	Reducción ausentismo	32
Costo de oportunidad (10%):	4		
COSTO TOTAL:	44	BENEFICIOS:	132

EVA o ganancia neta: Beneficios-Costo Total

EVA: \$132,000-\$44,000=\$88,000 dólares

Fuente: Normisur International, 2011



Aplicando Técnica de ROI (cont.)

- Costo Total: \$44,000 dólares
- Beneficios: \$132,000 dólares
- ROI: $\frac{\text{Beneficios} - \text{Costo Total}}{\text{Costo Total}} \times 100$

$$\text{ROI: } \frac{\$132,000 - \$44,000}{\$44,000} \times 100 = 200 \%$$



Aplicando Técnica de ROI (cont.)

- Inversión: \$44,000 dólares
- EVA o ganancia neta: \$88,000 dólares
- ROI
- Retorno: 200%
- ROI: Por cada \$1 dólar invertido se recuperaron \$2 dólares
- Fuente: Normisur International, 2011



Sesión 3

Comunicar Valor Agregado



Comunicar Valor a Varias Audiencias

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



Muchas Gracias

Celina Pagani-Tousignant

celina@normisur.com