



# Inversión Social Estratégica

San José de Costa Rica  
Costa Rica  
6 de Septiembre, 2010

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



# Agenda

- El Rol de la Empresa en la Sociedad
- Liderazgo en el Siglo XXI
- Elección Estratégica de Asuntos Sociales
- Casos Exitosos de Inversión Social



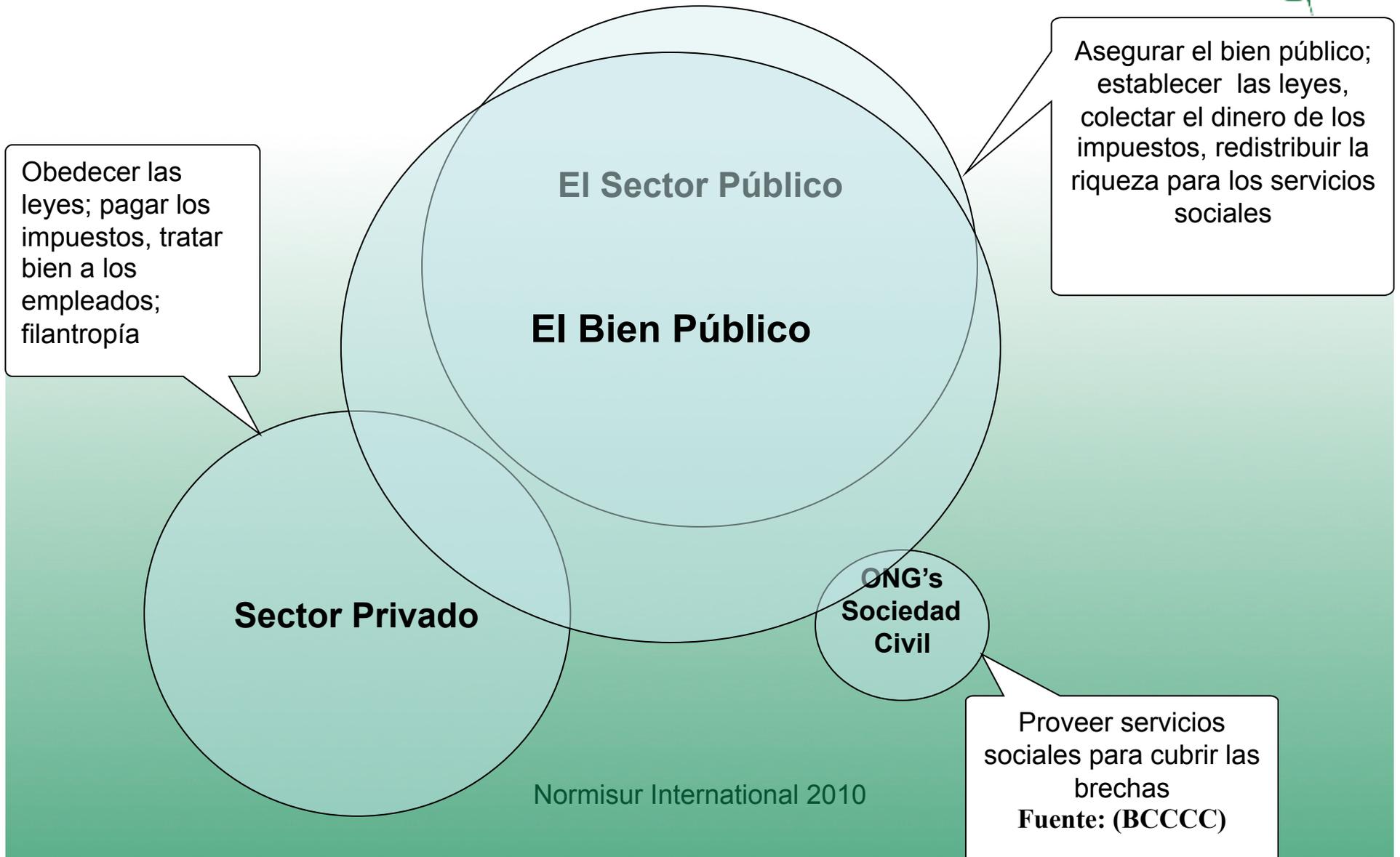


# *Sesión 1*

## El Rol de la Empresa En la Sociedad

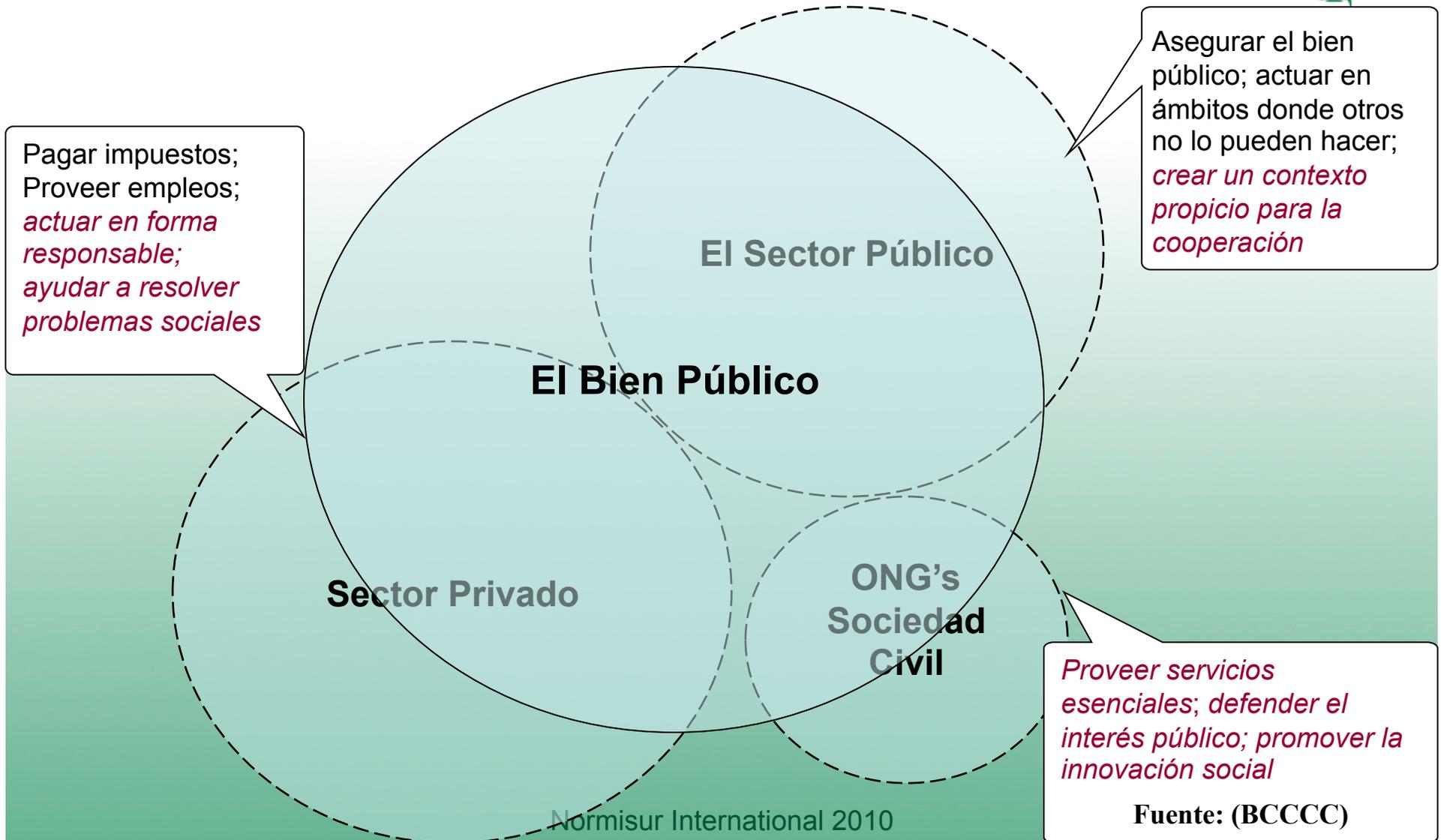


# El Contrato Social: 1960's





# El Contrato Social Nuevo





# Expectativas de la Sociedad



csr05can\_2t\_total

Fuente: Globescan 2005, CSR Monitor Survey



# ¿Percepción o Realidad?



Fuentes: GlobeScan, Wirthlin, Edelman 2005



# El Poder de las Empresas



\*Source: London School of Economics, 2001

País / Empresa	Ranking por PBI/ Ventas
EEUU	1
Japón	2
Reino Unido	5
México	11
Australia	14
General Motors	23
Dinamarca	24
Wal-Mart	25
Ford Motor Co.	27
Damiler Chrysler	28
Polonia	29
Indonesia	31
Mitsui	37
Mitsubishi	38
GE	40
Portugal	42
Royal Dutch/Shell	43

Fuente: *Everybody's Business*, D. Grayson



# Siglo XXI: Pregunta Clave

- **¿Cuál es mi rol en el desarrollo de la sociedad?**



# *Sesión 2*

## Liderazgo en el Siglo XXI



# El Rol de la Empresa

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.”*

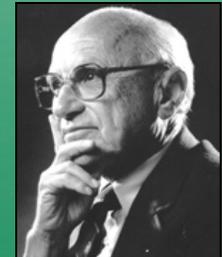
*Mark Benioff, CEO de Salesforce.com*



**Absurda**

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

*Milton Friedman,  
Premio Nobel  
Economista*

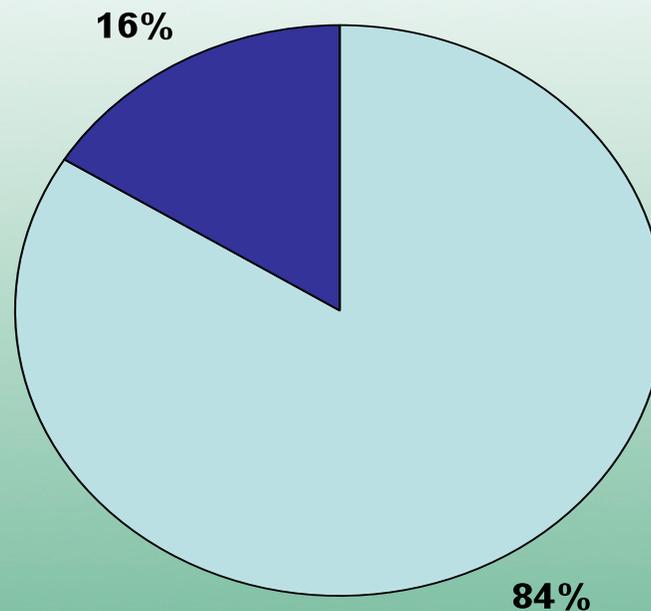




# Perspectiva del CEO: Estudio Global

¿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 público

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

Normisur International 2010



# Economist 08

RSE es un buen negocio

- Encuesta: ¿Es la RSE alta prioridad?

**The  
Economist**

- 2005 → 35% Si

- 2008 → 56% Si

- 2011 → 70% Si

4% → No → 2008



# 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



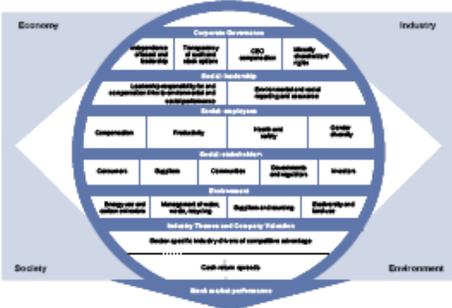
Fuente: "The Stages of Corporate Citizenship", Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)



# Interés de los Inversionistas

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

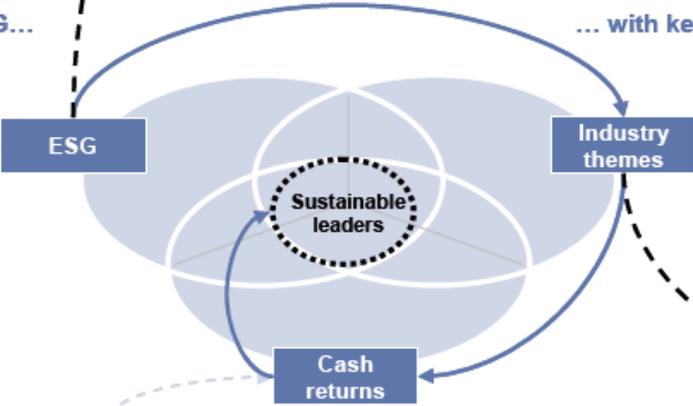


SRI out of industry context = historic underperformance

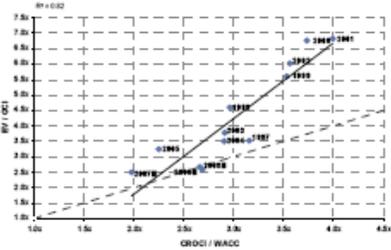


Integrating ESG...

... 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



# Cambio de Paradigma

Dar dinero



Solucionar  
problemas sociales





# Nuevas Reglas de Involucramiento con la Sociedad

- **Antes**
- La empresa es malvada
- **Reactivo=Filantropía**
- Postura defensiva=manejo de riesgos
- **Run faster (correr la misma carrera más rápido)**
- **Ahora**
- La empresa puede ayudar con su ADN
- **Proactivo=Inversión social**
- Postura de ataque=oportunidades
- **Run a different race (elegir una carrera diferente)**





# Posicionamiento Estratégico

- *Dimensión social forma parte de la proposición de valor de la empresa*
- Cambios sistémicos grandes en la sociedad
- Alianzas con el gobierno, ONGs, empresas y/o organismos internacionales

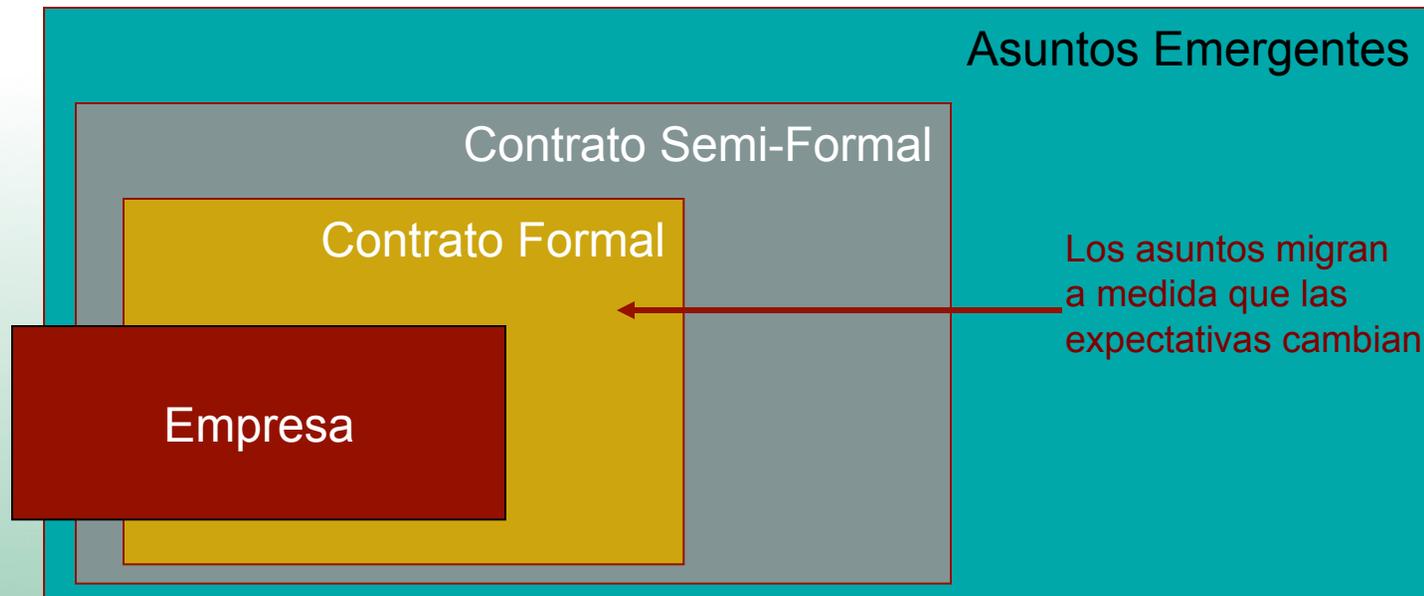


# *Sesión 3*

## Elección Estratégica de Asuntos Sociales



# 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>

Normisur International 2010

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



# Empresas Alimentos y Bebidas: Asuntos Emergentes

- **Nutrición y obesidad**
- Etiquetado apropiado
- Uso de energía y agua
- Higiene de los alimentos
- Impactos del transporte
- Seguridad y salud de trabajadores
- Alimentos con grasas transgénicas



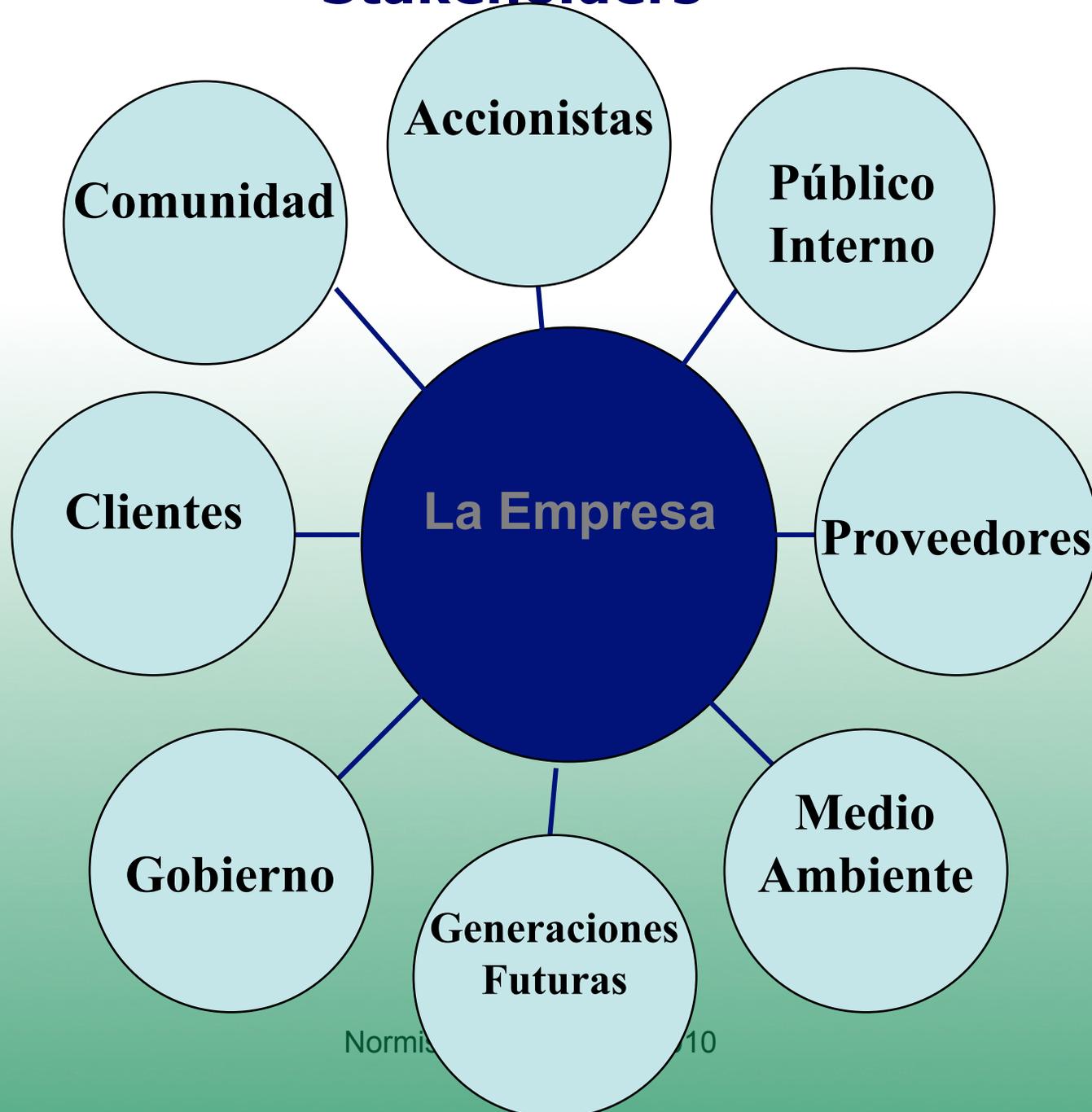


# Empresas Extractivas: Asuntos Emergentes

- Impacto medioambiental
- Pueblos indígenas
- Cierre de operaciones
- Licencia para operar
- Transparencia
- **Uso de recursos naturales (agua)**
- Desarrollo económico comunitario



# Stakeholders





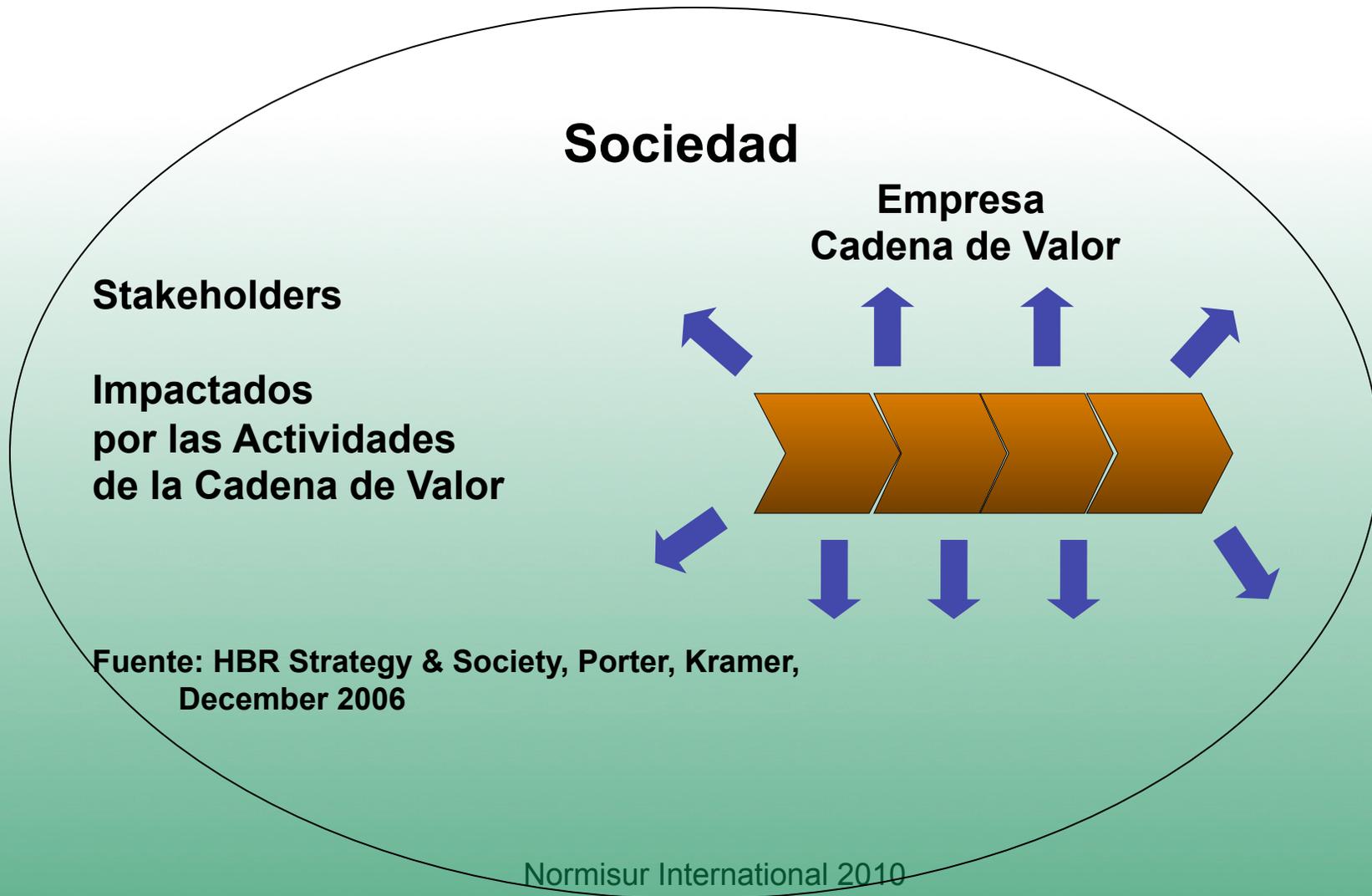
# Cadena de Valor

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





# Impactos de Adentro Hacia Afuera



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



# Caso: Uniliver

- Empresa Global Anglo-Holandesa
- Industria:
- Alimentos, bebidas y productos para el aseo de la casa y el cuidado personal





## Caso: Uniliver (cont.)

- Negocio:
- 2004 Mandato CEO: mejorar la hoja de balance y obtener mejores ganancias
  
- Competencia:
- Proctor & Gamble y Nestlé



## Caso: Uniliver (cont.)

- ¿Qué hizo Unilever?
- Diagnóstico interno (situación de Unilever respecto a la RSE)
- Diagnóstico externo (mejores prácticas, competidores y expectativas de stakeholders)



# Caso: Uniliver (cont.)

- **Afuera**
- **Presiones que afectan a la industria:**
- Acceso y uso de recursos naturales
- Consumo de alimentos y bebidas (obesidad y malnutrición)
- **Adentro**
- **Falta de estrategia:**
- Programas dispersos
- **Falta de alineamiento:**
- RSE no estaba conectada con el lado comercial



## Caso: Uniliver (cont.)

- ¿Cómo respondió Unilever?
- **Nueva misión para la empresa: Vitalidad**
- ***“Uniliver quiere agregar vitalidad a la vida con la nutrición e higiene personal para que la gente se sienta bien”***



# Caso: Unilever (cont.)

<b>Ser Proactivo en el Área Nutrición</b>	<b>Crear Estrategias para Entrar en Nuevos Mercados</b>	<b>Colocar Contenido Social en las Marcas Globales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Reformulación de 20,000 recetas</li><li>2. Creación de un logo de “Elección Saludable”</li><li>3. Compra de pescado y té certificados de fuentes sostenibles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Entrada en la base de la pirámide en la India con una campaña de jabón “Lifebuoy”</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Programa para combatir la malnutrición en alianza con UNICEF</li><li>2. Campaña de jabón “Dove”</li></ul>



# Campaña del Jabón Dove



- Products
- Connections
- Expertise
- Features
- Offers
- Campaign for Real Beauty**

Log In | Register

Dove Search



**We see beauty all around us.**

At Dove®, we want to help free ourselves and the next generation from beauty stereotypes. It's this message that's at the heart of our Campaign for Real Beauty and Self-Esteem Fund, and it's why we continue to create thought-provoking ads, confidence-building programs and messages that embrace all definitions of beauty.

We've reached almost 2 million lives through the Dove Self-Esteem Fund so far. Our goal is to reach 5 million by 2010. Won't you help us?

[LEARN MORE ABOUT THE CAMPAIGN >](#)  
[LEARN ABOUT THE DOVE SELF-ESTEEM FUND >](#)

★ **THE women** ★  
In Theaters September 12

[WATCH THE MINI-DOCUMENTARY](#)

[FREE SELF-ESTEEM TOOLS](#)

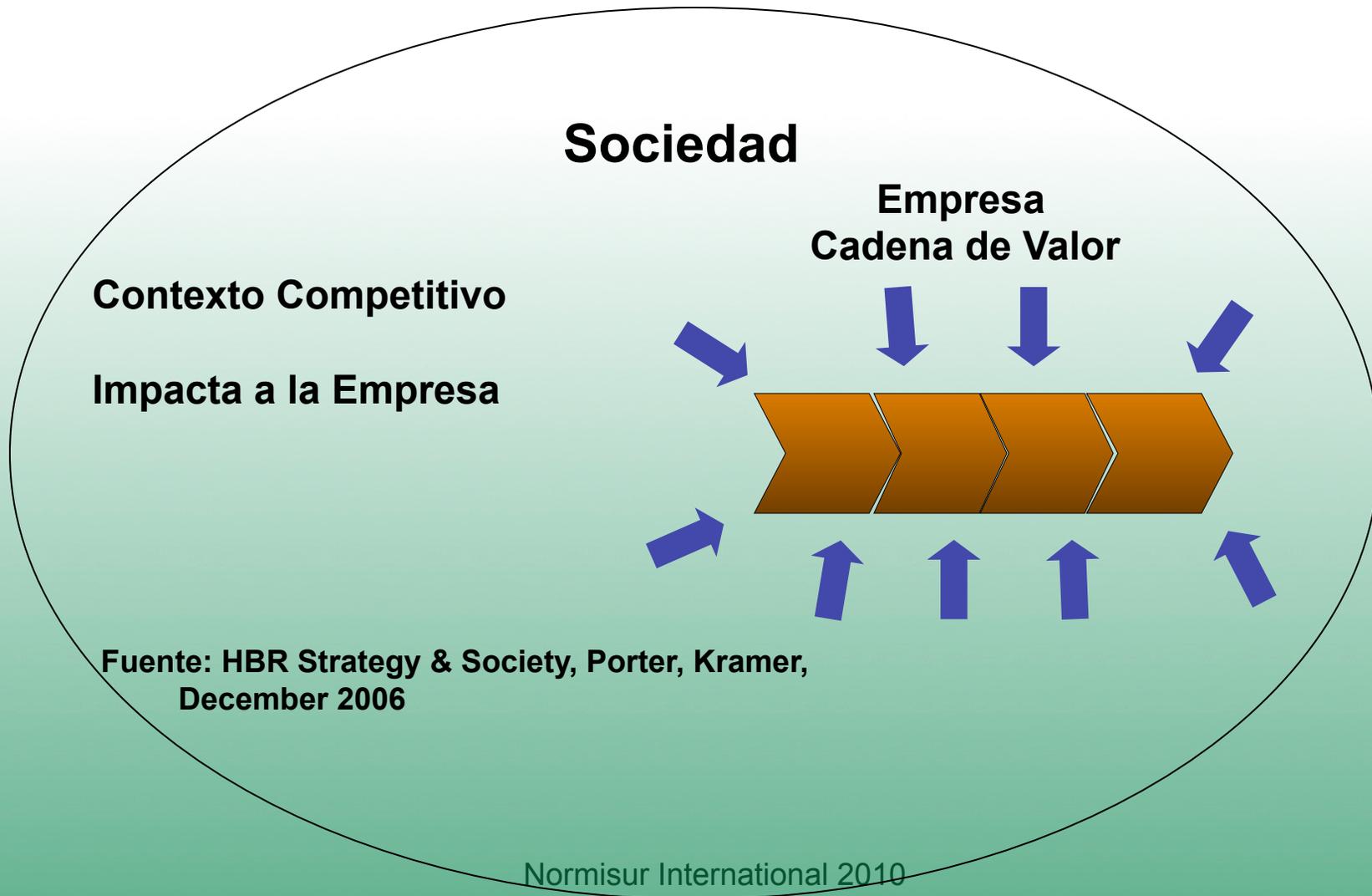
[Dove® Global Study](#)

[Conduct a workshop](#)

[Girls only](#)



# Impactos de Afuera Hacia Adentro





# Contexto Competitivo

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



Normisur International



# Caso: CEMEX





# Asuntos Estratégicos

## Prioritizing Social Issues

### Generic Social Issues

Social issues that are not significantly affected by a company's operations nor materially affect its long-term competitiveness.

### Value Chain Social Impacts

Social issues that are significantly affected by a company's activities in the ordinary course of business.

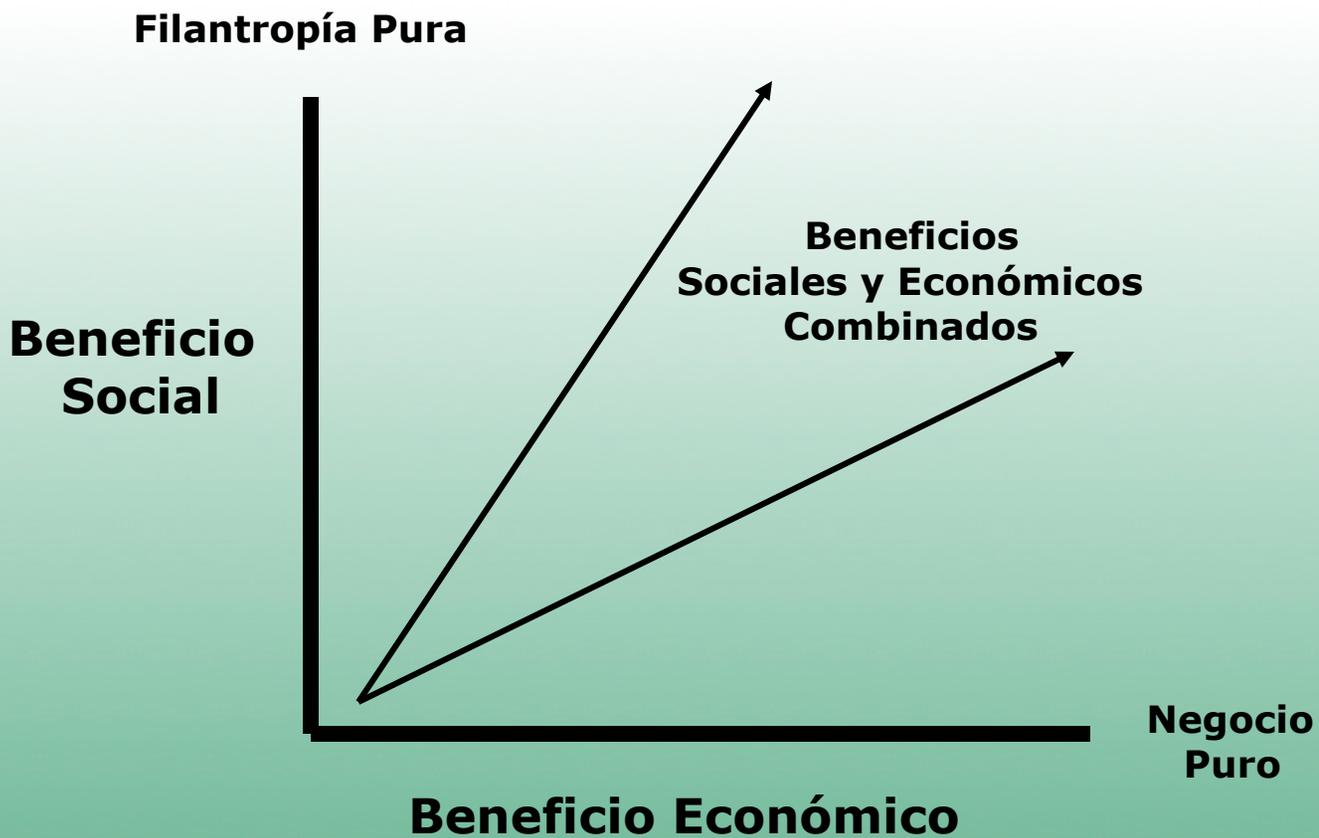
### Social Dimensions of Competitive Context

Social issues in the external environment that significantly affect the underlying drivers of a company's competitiveness in the locations where it operates.

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



# Inversión Social



Fuente: M. Porter. The competitive advantage of corporate philanthropy

Normisur International 2010



# *Sesión 4*

## Casos Exitosos de Inversión Social



# Inversión Social

- Ejemplos:





# Inversión Social: Tazo Tea Company en la India

- **Asunto social**: Productores de té, falta de agua, enfermedades, estándares de vida bajos, pocos empleos para jóvenes
- **Alianza**: Mercy Groups y ONG locales
- **Proyecto**: CHAI
- **Propósito**: Mejorar la condiciones de vida de los productores de té y áreas adyacentes





# Inversión Social: Planta en Austin, Texas

- **Asunto social**: Porcentaje de desempleo alto en grupos de jóvenes de minorías étnicas, falta de habilidades técnicas y sistema de educación deficiente
- **Alianza**: Gobierno, ONGs y empresas
- **Proyecto**: Semiconductor Manufacturing Technician Degree Program/Accelerated Careers in Education
- **Propósito**: Capacitar jóvenes para trabajos de alta tecnología





# Inversión Social

- **Asunto social**: Brecha digital en comunidades pobres
- **Alianza**: Gobierno (Ministerio de Educación), ONG locales y empresas
- **Proyecto**: Cisco Academy
- **Propósito**: Preparar a los jóvenes con habilidades técnicas de Internet





# Inversión Social: Comunidades en Estados Unidos

- **Asunto social**: Viviendas en mal estado en comunidades pobres por carencias económicas y falta de información
- **Alianza**: ONGs y Programas de Seguridad Ciudadana
- **Proyecto**: Desarrollo Económico Comunitario
- **Propósito**: Mejorar la calidad de vida de los vecinos y crear un ambiente atractivo para los negocios





# Muchas Gracias

Celina Pagani-Tousignant

[celina@normisur.com](mailto:celina@normisur.com)