



# La RSE Estratégica

COBORSE

La Paz, Bolivia

14 de Octubre, 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
- Elección Estratégica de Asuntos Sociales
- Liderazgo en el Siglo XXI
- Medir y Comunicar el Valor Estratégico de la RSE





# *Sesión 1*

## El Rol de la Empresa En la Sociedad



# ¿Qué es la RSE ?

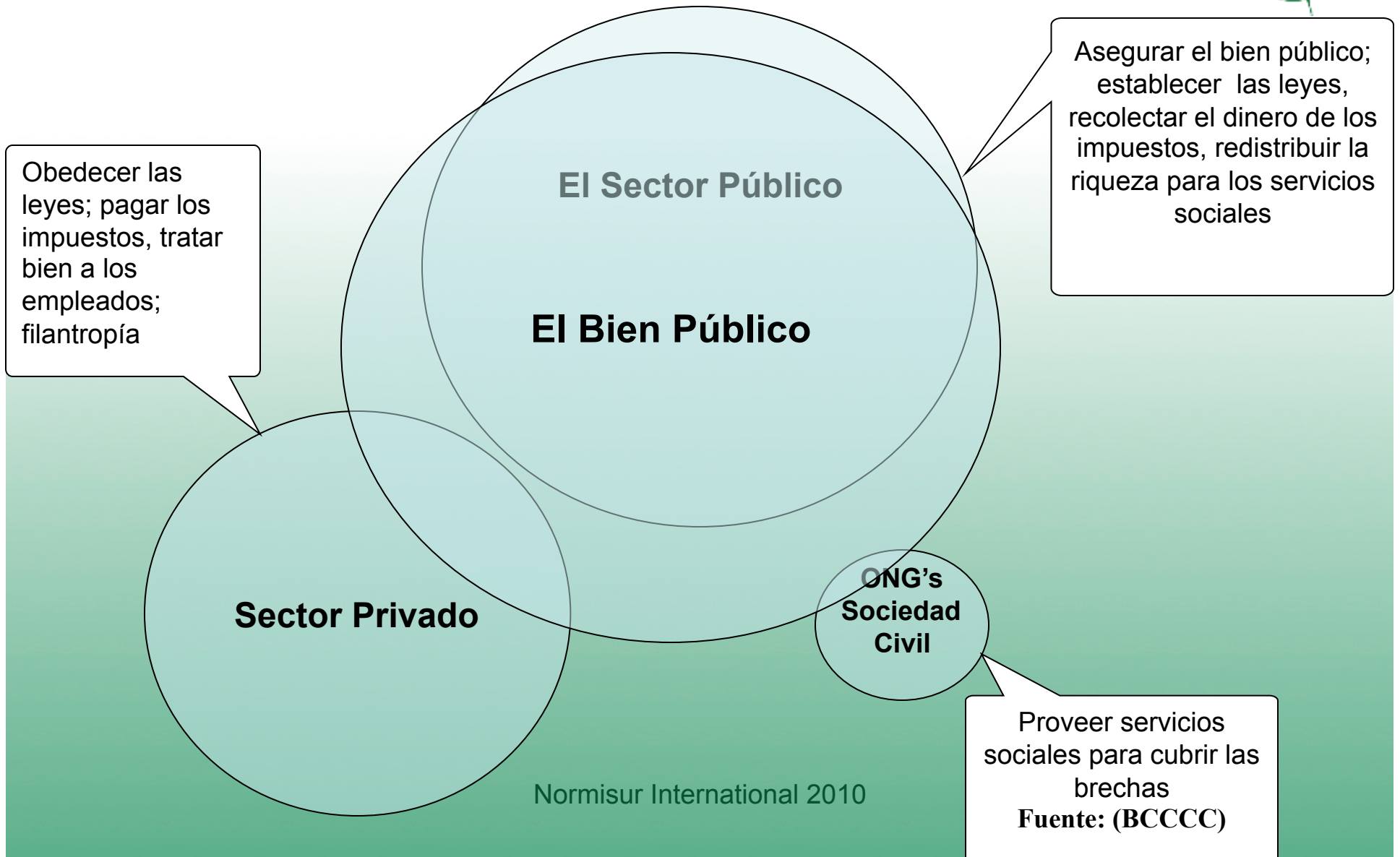
La RSE es la forma como una empresa transmite sus valores básicos:

- **Minimiza los daños de sus operaciones**
- **Aumenta los beneficios a la sociedad**
- **Desarrolla relaciones de confianza con sus stakeholders y demuestra responsabilidad, comprensión y transparencia**
- **Integra la RSE en todos los rincones de la empresa**
- **Apoya la estrategia del negocio**
- **Fuente: Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)**



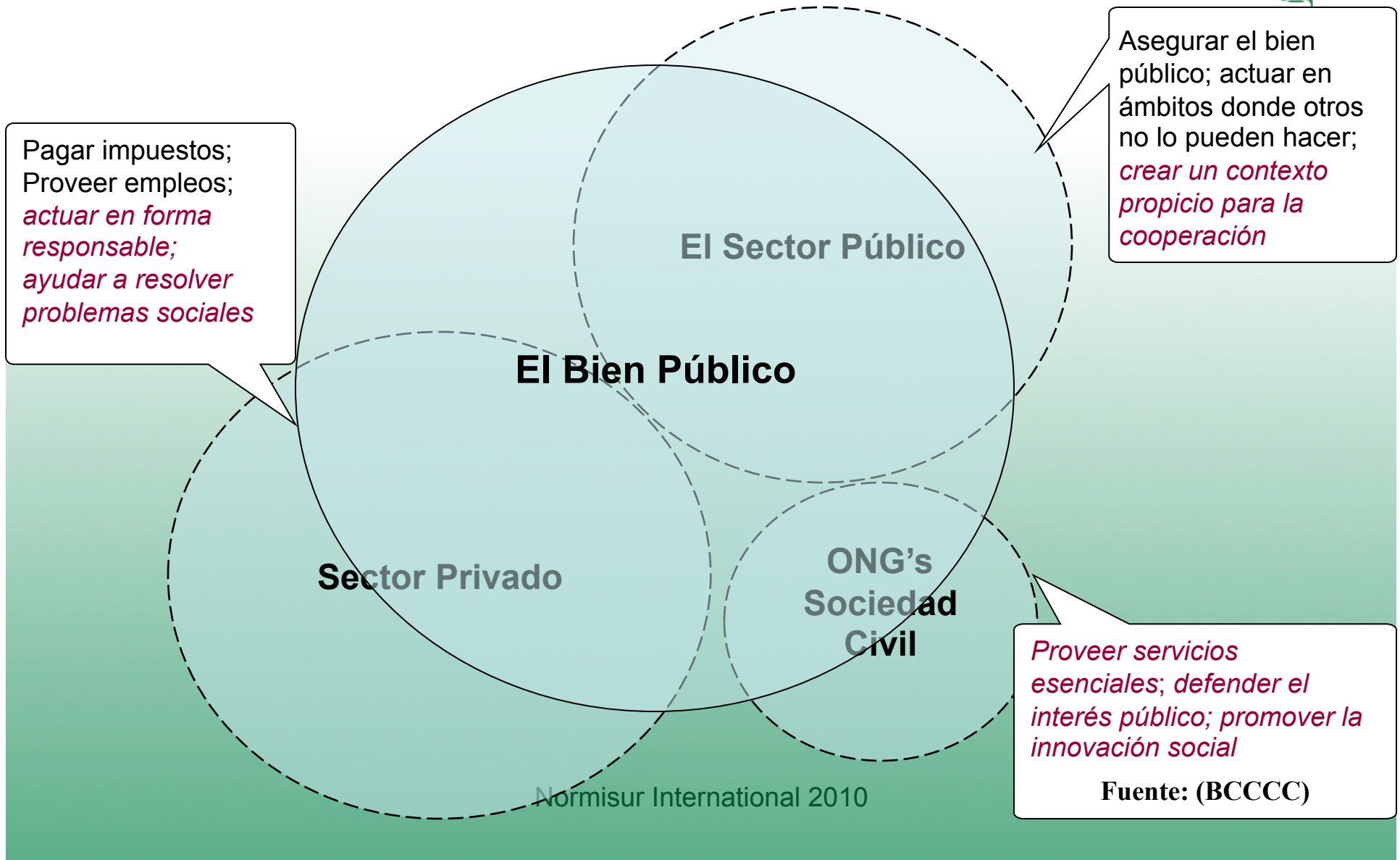


# El Contrato Social: 1960's





# El Contrato Social Nuevo





# Expectativas de la Sociedad



csr05can\_2t\_total

Fuente: Globescan 2005, CSR Monitor Survey





# Siglo XXI: Pregunta Clave

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





# Cambio de Paradigma

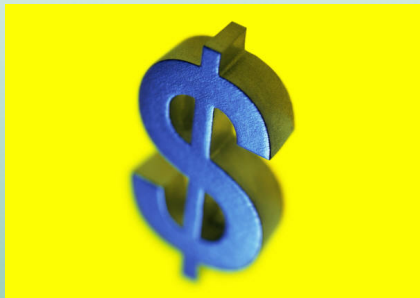
Dar dinero



Solucionar  
problemas sociales



Transformar  
sociedades





# Nuevas Reglas de Involucramiento con la Sociedad

- **Antes**

- La empresa ayuda con dinero
- **Reactivo=Filantropía**
- Postura defensiva=manejo de riesgos
- **Run faster (correr la misma carrera rápido)**



- **Ahora**

- La empresa puede ayudar con su ADN
- **Proactivo=Inversión social**
- Postura de ataque=oportunidades
- **Run a different race (elegir una carrera diferente)**

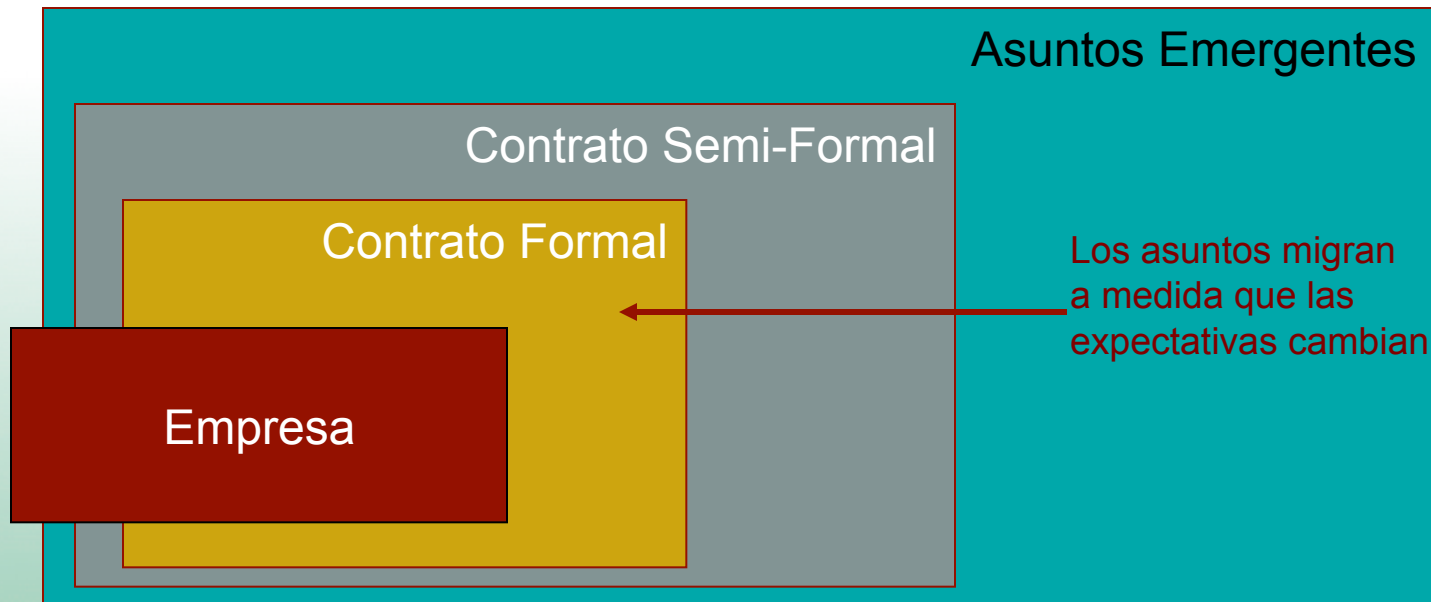


# *Sesión 2*

## Elección Estratégica de Asuntos Sociales



# Asuntos Emergentes

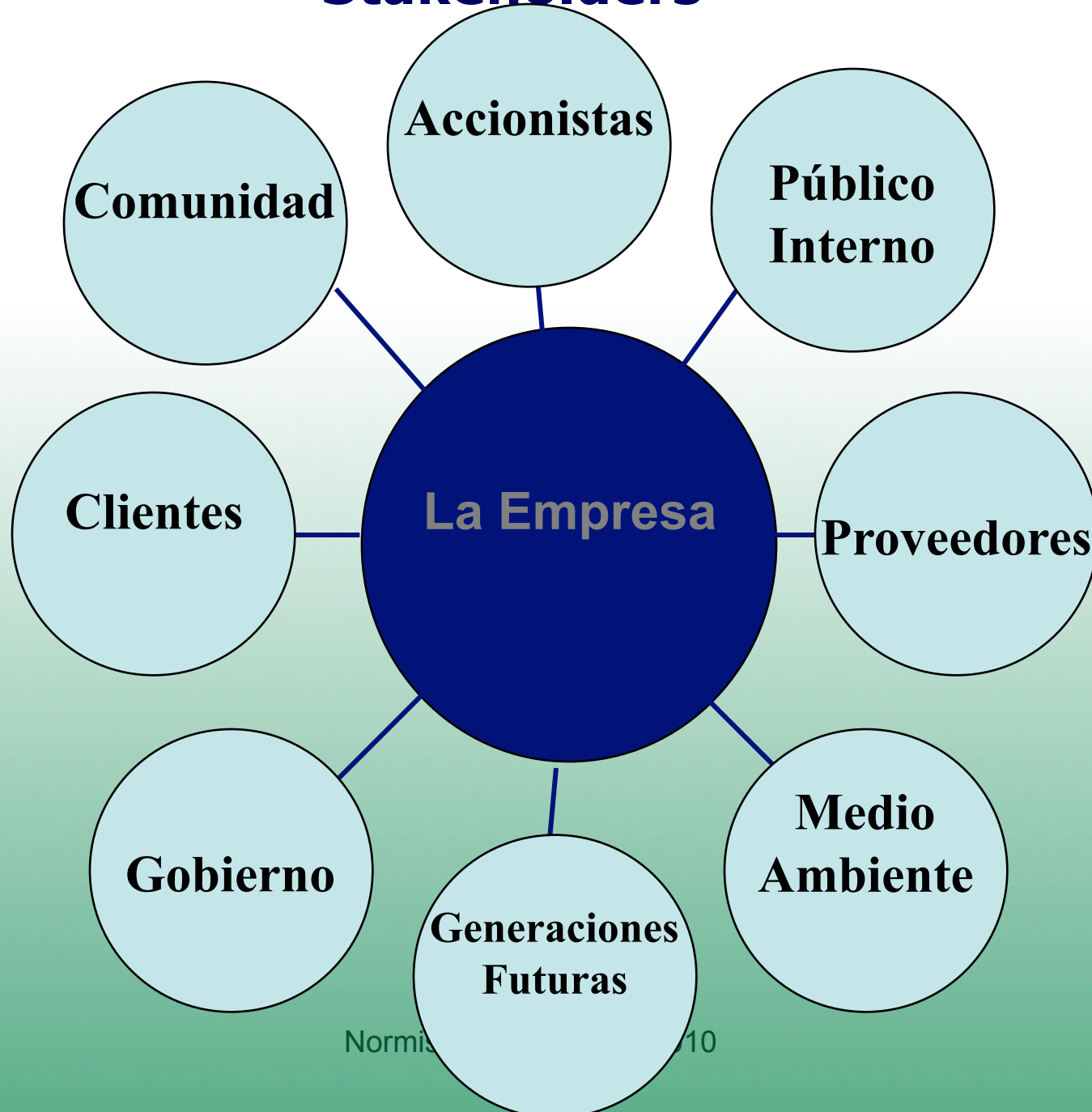


Formal/ Explícito	Semi-Formal/ Implícito	Asuntos Emergentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Leyes</li> <li>•Impuestos</li> <li>•Product Liability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estándares internacionales</li> <li>•Códigos de conducta (industria)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: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

Normisur International 2010

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

# Stakeholders





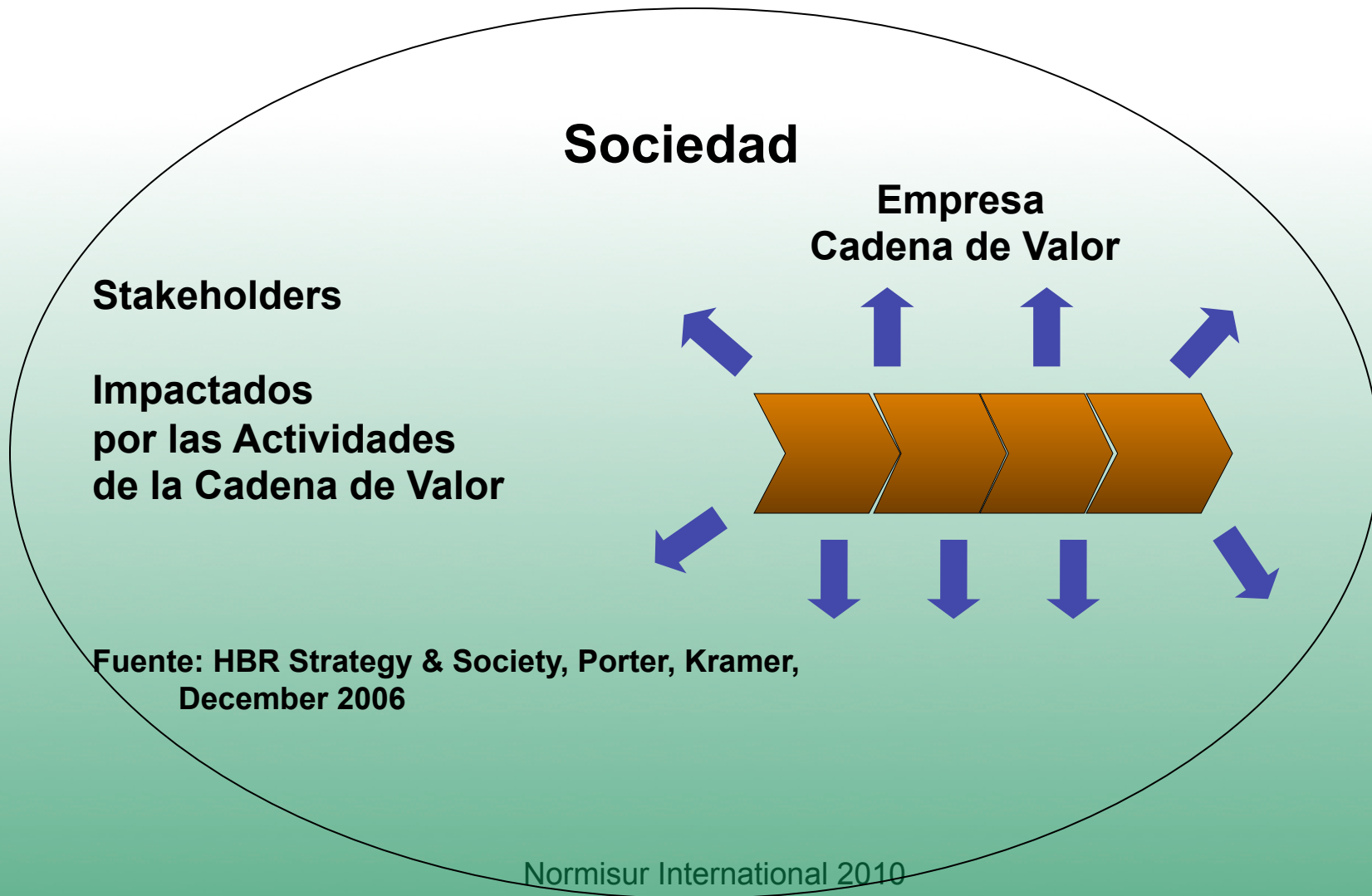
# Cadena de Valor

- 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

- Presiones que afectan a la industria:

- Acceso y uso de recursos naturales



- Consumo de alimentos y bebidas (obesidad y malnutrición)







## 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”***

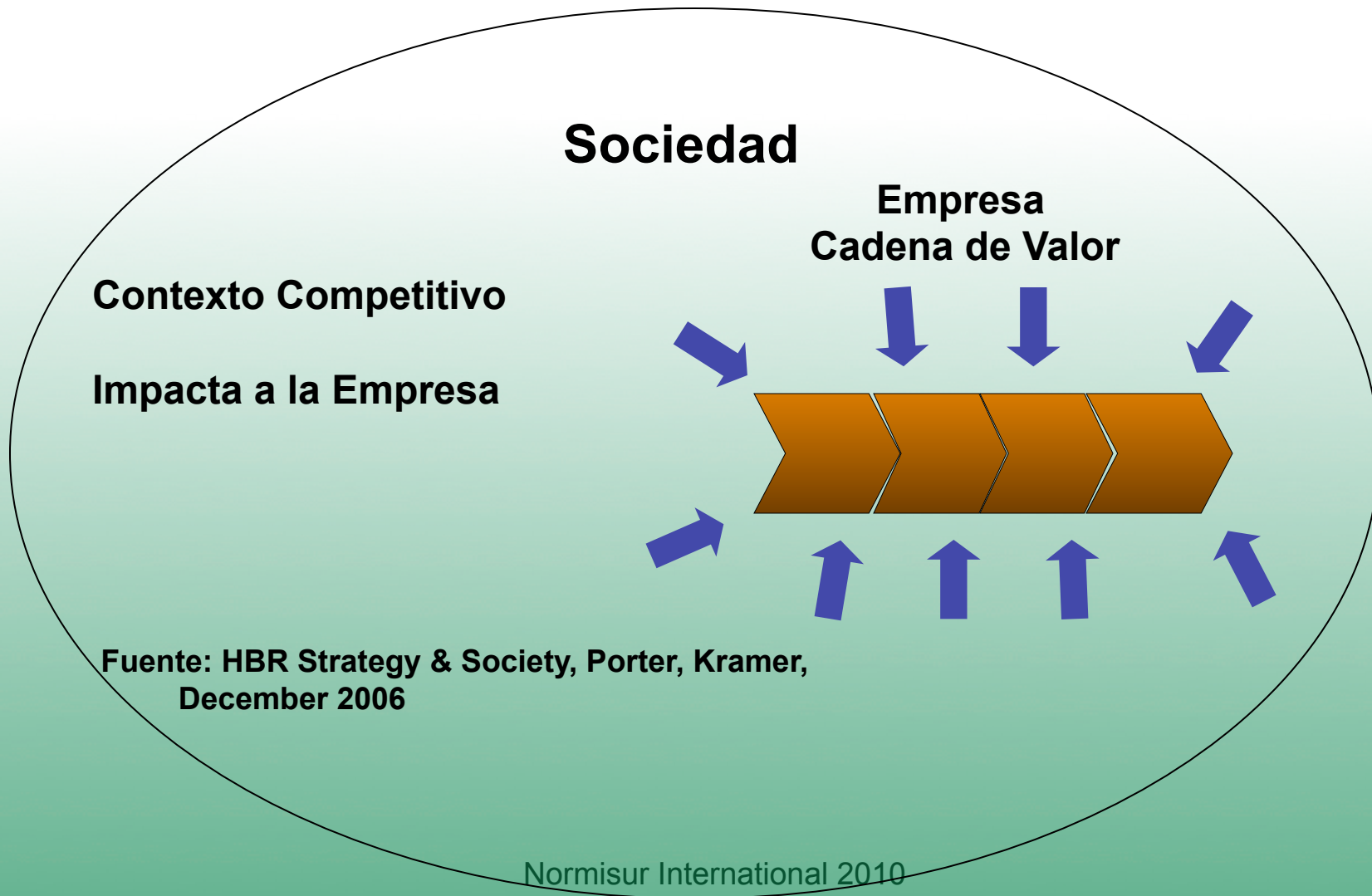


# Caso: Unilever (cont.)

<b>Ser Proactivo en el Área Nutrición</b>	<b>Crear Estrategias para Entrar en Nuevos Mercados</b>	<b>Identificar Aliados Importantes</b>
<ol 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></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Entrada en la base de la pirámide en la India con una campaña de jabón “Lifebuoy”</li></ol> 	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Programa para combatir la malnutrición en alianza con UNICEF</li></ol>



# 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><li>-Distribuidores</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



# *Sesión 3*

## 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”*

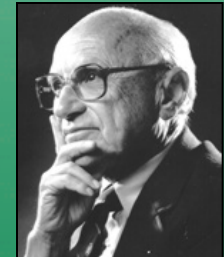
*Mark Benioff, CEO de Salesforce.com*



**Absurda**

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

*Milton Friedman,  
Premio Nobel  
Economista*







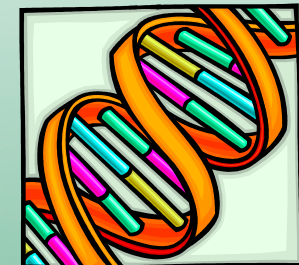
# Los Estados de la RSE

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

Fuente:  
(BCCCC)



# Concepto de RSE



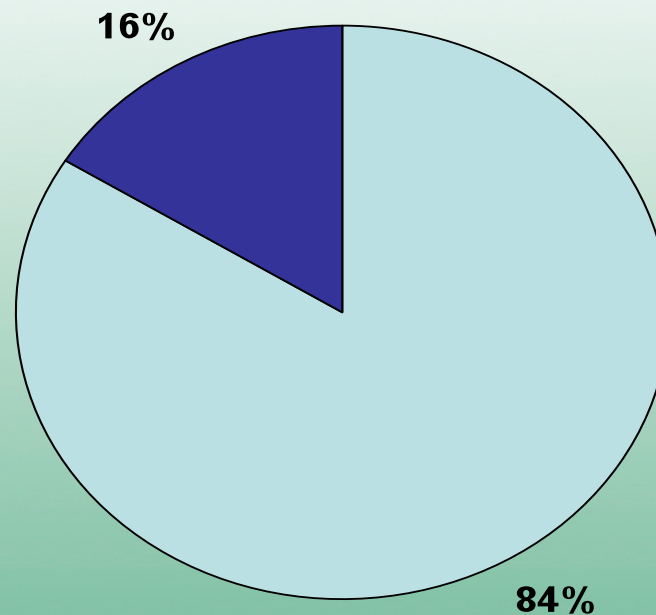
Fuente: "The Stages of Corporate Citizenship", Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)



# 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% Sí
- 2008 → 56% Sí
- 2011 → 70% Sí

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

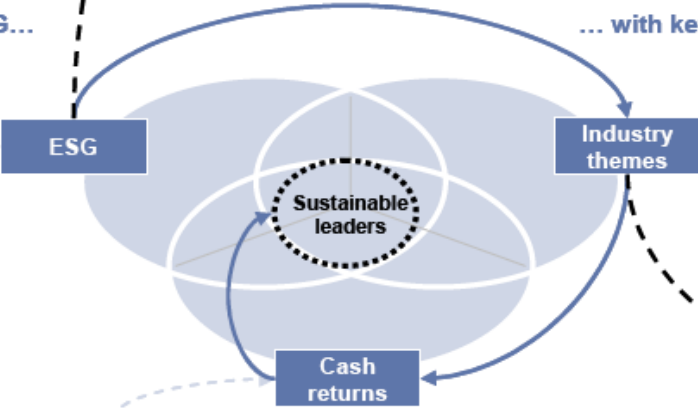


SRI out of industry context = historic underperformance

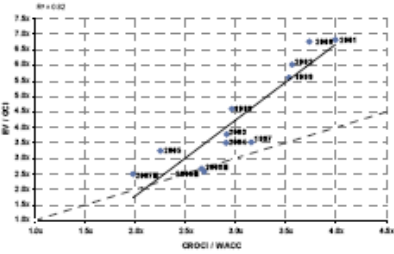


Integrating ESG...

... 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



## *Sesión 4*

# Medir y Comunicar el Valor Económico de la RSE





# La Pregunta...

- ¿Cuánto valor económico agrega la RSE al negocio?





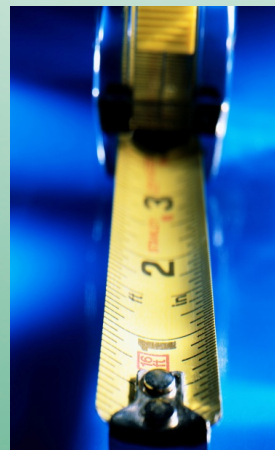
# En la Práctica Encontramos...

**BRECHA**

**Implementación  
de Actividades de  
RSE**



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





# Normas, Premios, Índices, Sellos, Certificaciones

Importantes pero....



Dow Jones  
Sustainability  
Indexes





# ¿Qué Queremos Hacer?

**Postura  
Defensiva**



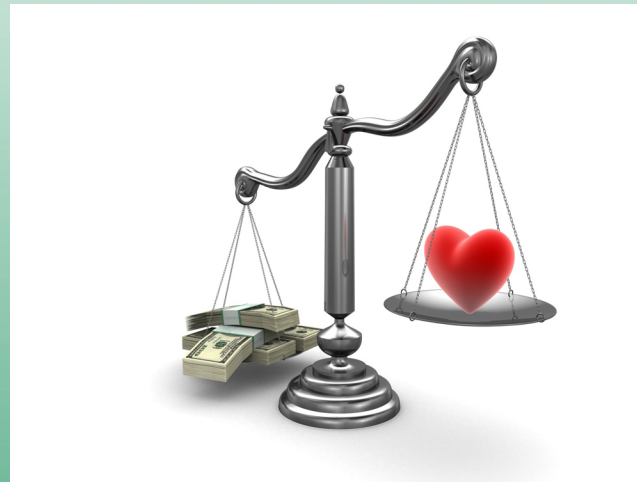
**Postura  
Proactiva**





# Para Posicionar la Información

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





# Creación de Valor: 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



# Indicadores de Impacto Económico

Mantener la  
"Licencia para  
Operar"

Apoyo a Ventas,  
Marketing y  
Relaciones con  
Clientes

Construir  
Reputación



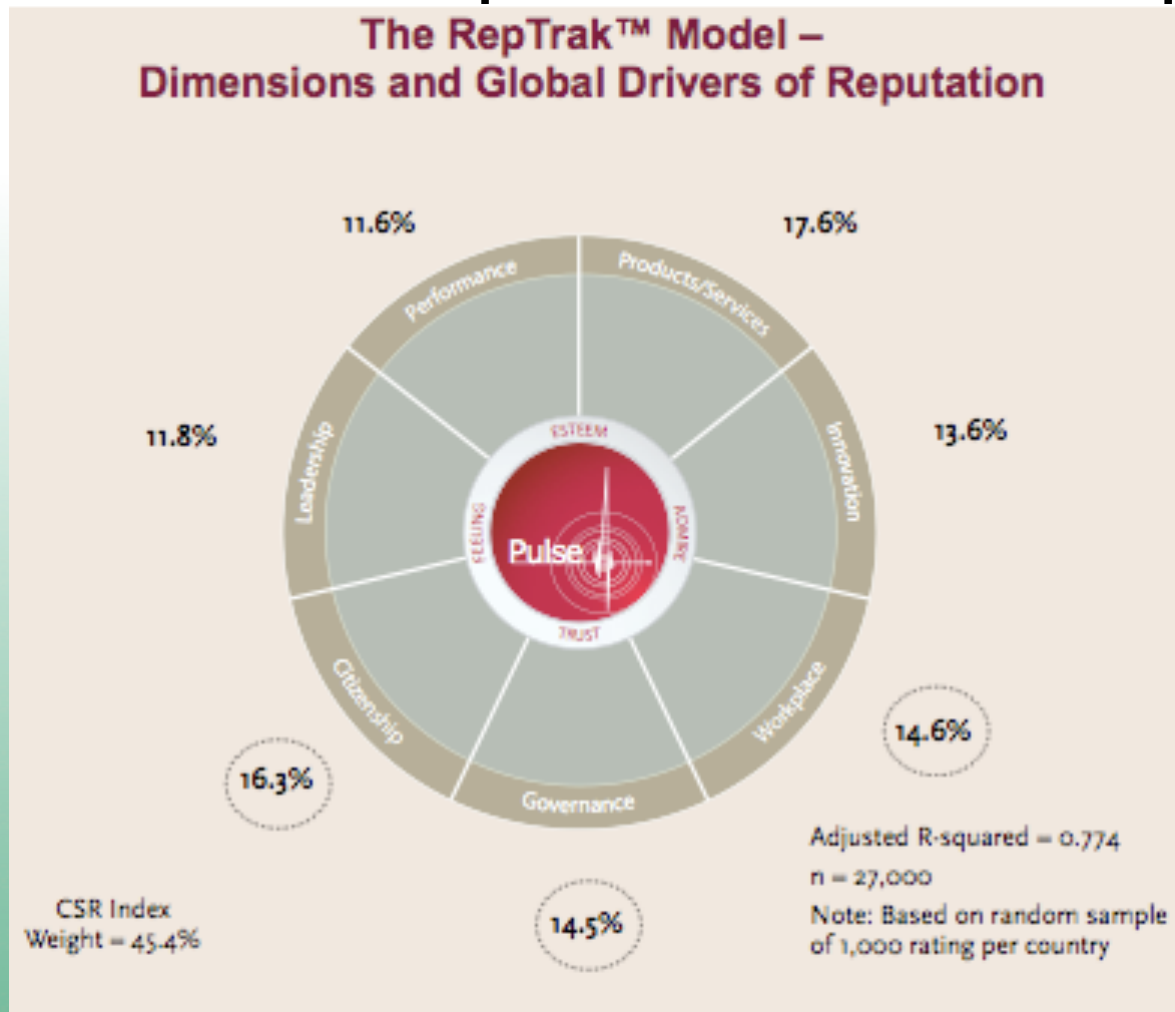
Apoyo a  
Recursos  
Humanos

Apoyo a la  
Innovación y  
Desarrollo de  
Mercados

Relación con  
Desempeño  
Financiero de la  
Empresa



# La RSE: Factor Clave que Determina la Reputación de la Empresa



Fuente: Boston College Center for Corporate Citizenship y Reputation Institute. *Building Reputation Here, There and Everywhere*, 2009. Normisur International 2010





# Comunicar los Resultados a Varias Audiencias

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



# Muchas Gracias

Celina Pagani-Tousignant

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