



# El Sentido Estratégico y la Efectividad de los Programas Sociales

II Foro Internacional de RedAmérica

26 de Agosto, 2010

Lima, Perú

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

Normisur International 2010



# Agenda

- El Rol de la Empresa en el Desarrollo de Programas Sociales
- Elección Estratégica de Asuntos Sociales
- Lógica de la Inversión Social Privada
- Mejor Forma de Medir y Comunicar el Valor Económico



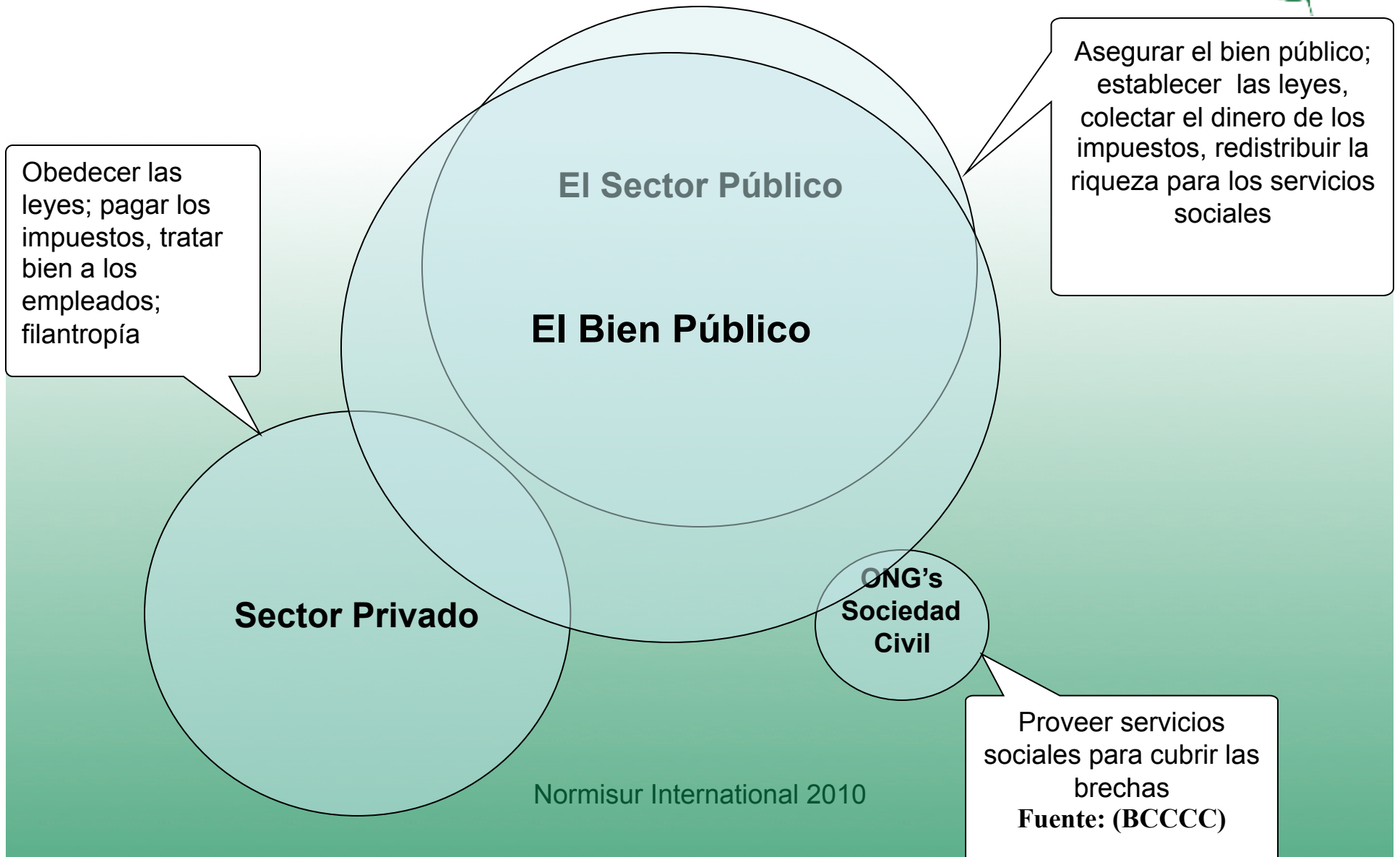


# *Sesión 1*

## El Rol de la Empresa en el Desarrollo de Programas Sociales

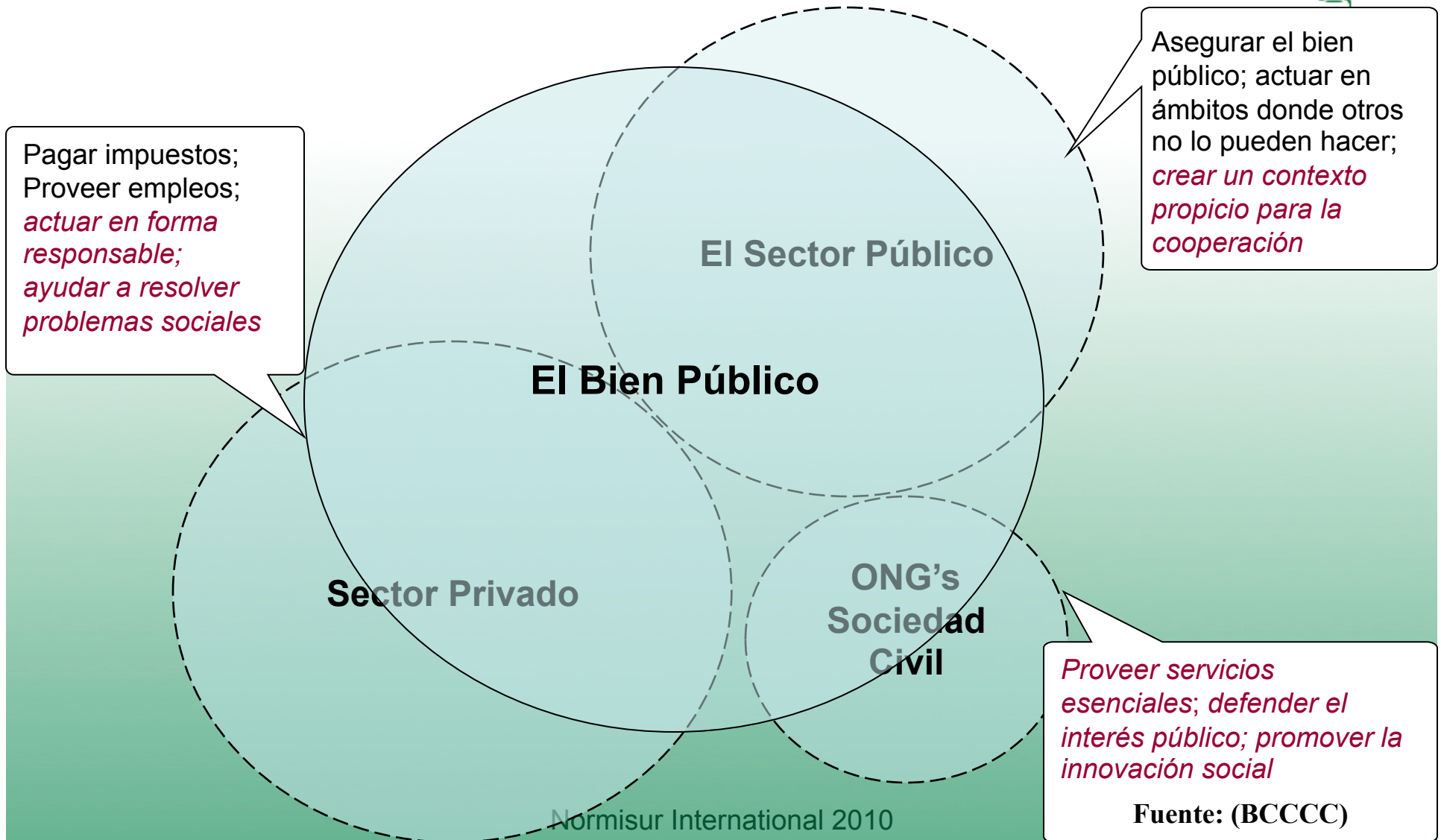


# El Contrato Social: 1960's





# 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: Preguntas Clave

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



# 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)**



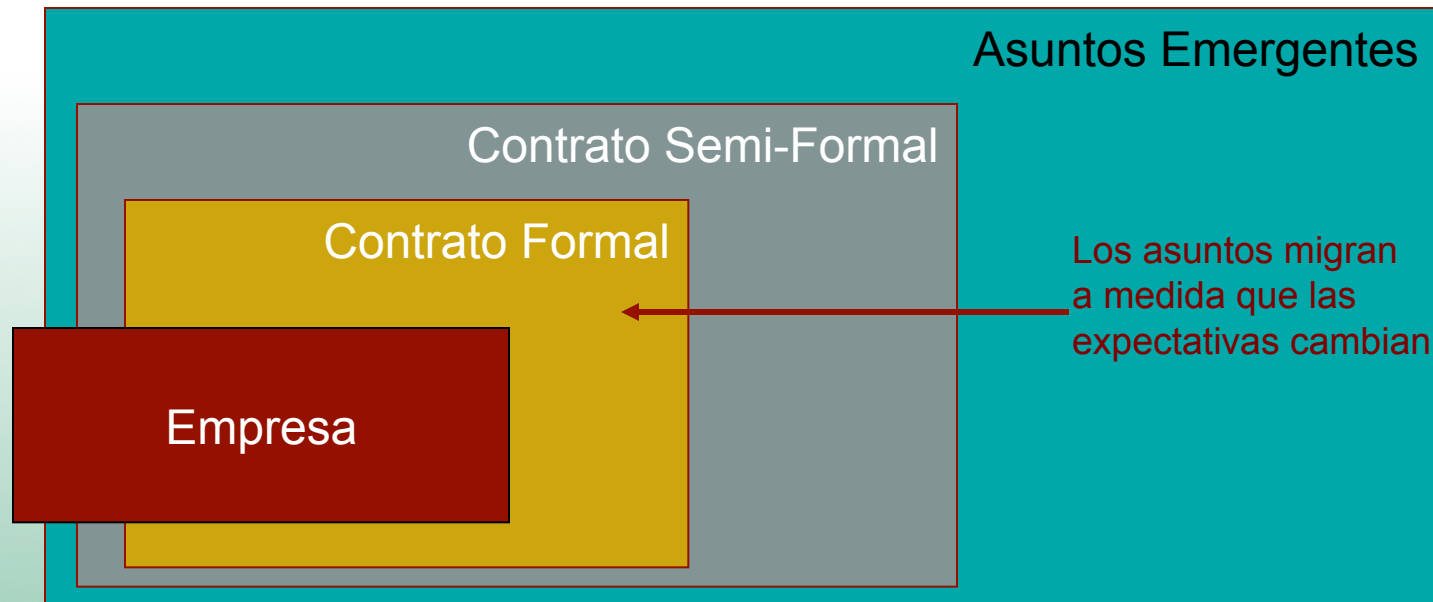


# *Sesión 2*

## Elección Estratégica de Asuntos Sociales



# Asuntos Emergentes



<b>Formal/ Explícito</b>	<b>Semi-Formal/ Implícito</b>	<b>Asuntos Emergentes</b>
<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

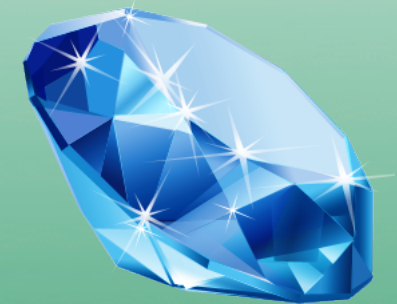
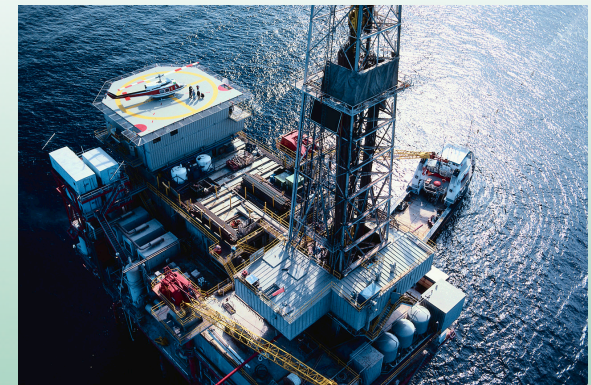
- **Nutrición y obesidad**
- Etiquetado apropiado
- Uso de energía y agua
- Higiene de los alimentos
- Impactos del transporte
- Seguridad y salud de trabajadores
- Alimentos con grasas transgénicas



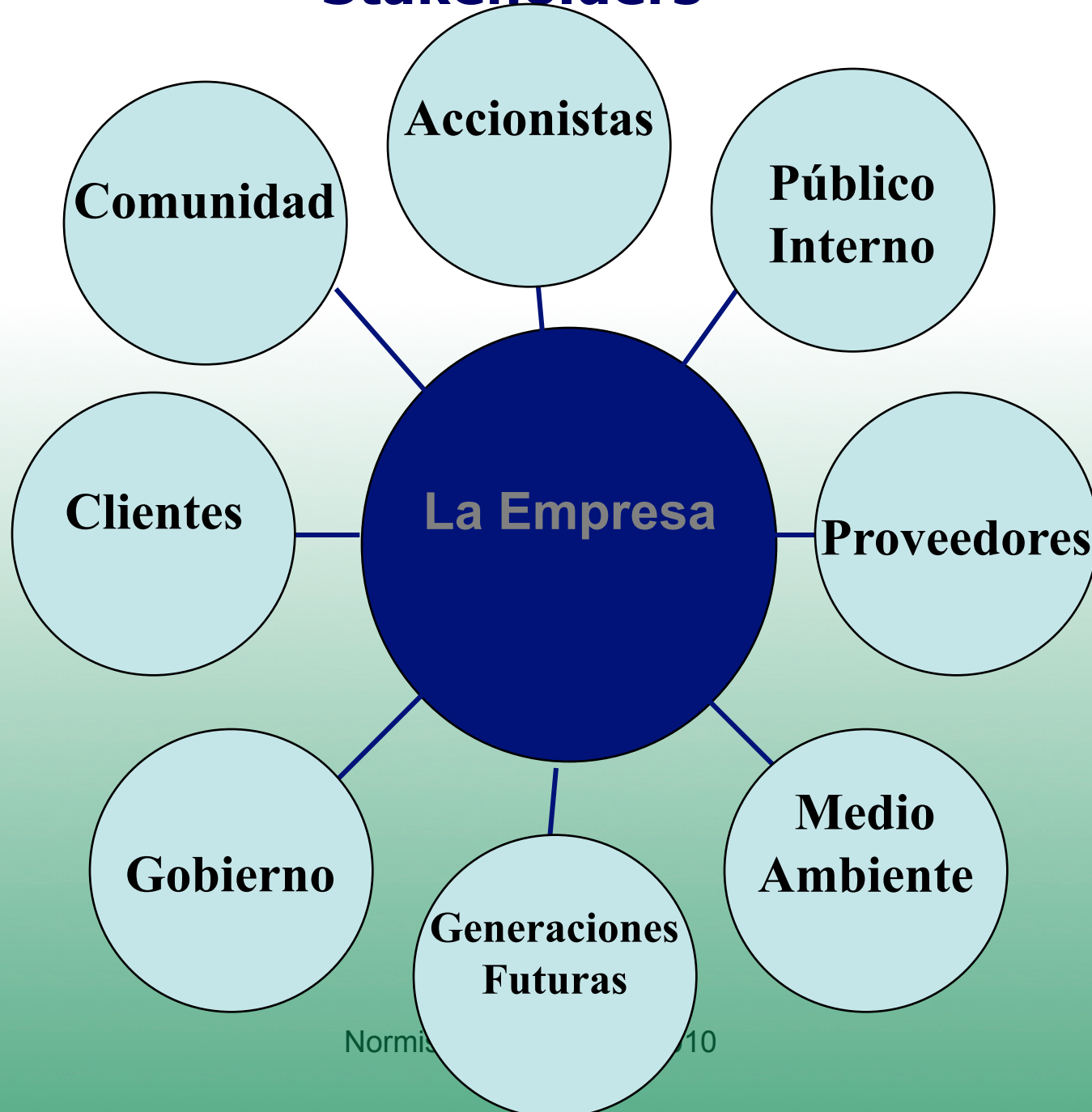


# Empresas Extractivas: Asuntos Emergentes

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



# Stakeholders







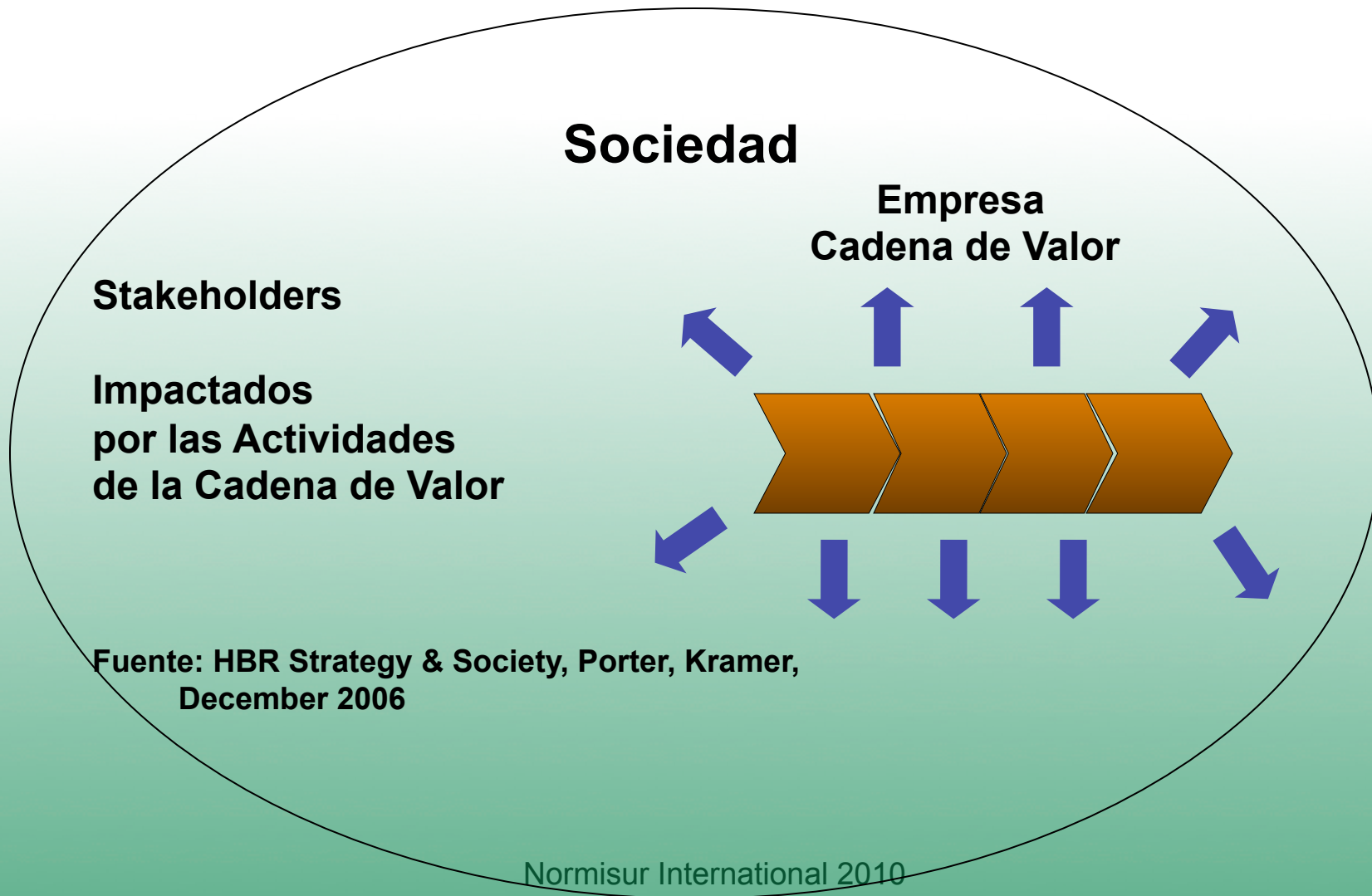
# Cadena de Valor

- 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>
<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><li>2. Campaña de jabón “Dove”</li></ol>






# 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](#)

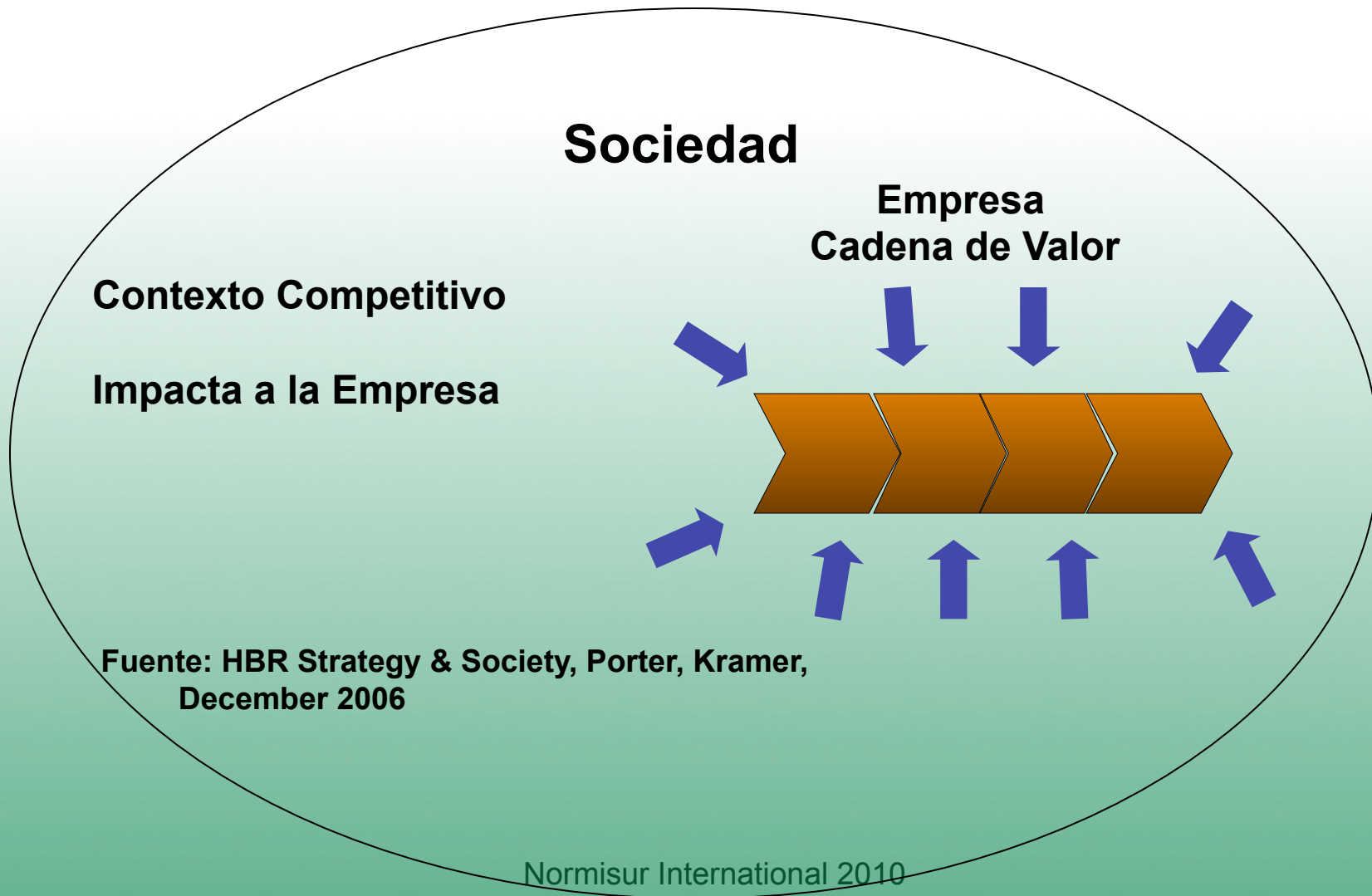


[Girls only](#)





# 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>



# Caso: Unilever





# 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.

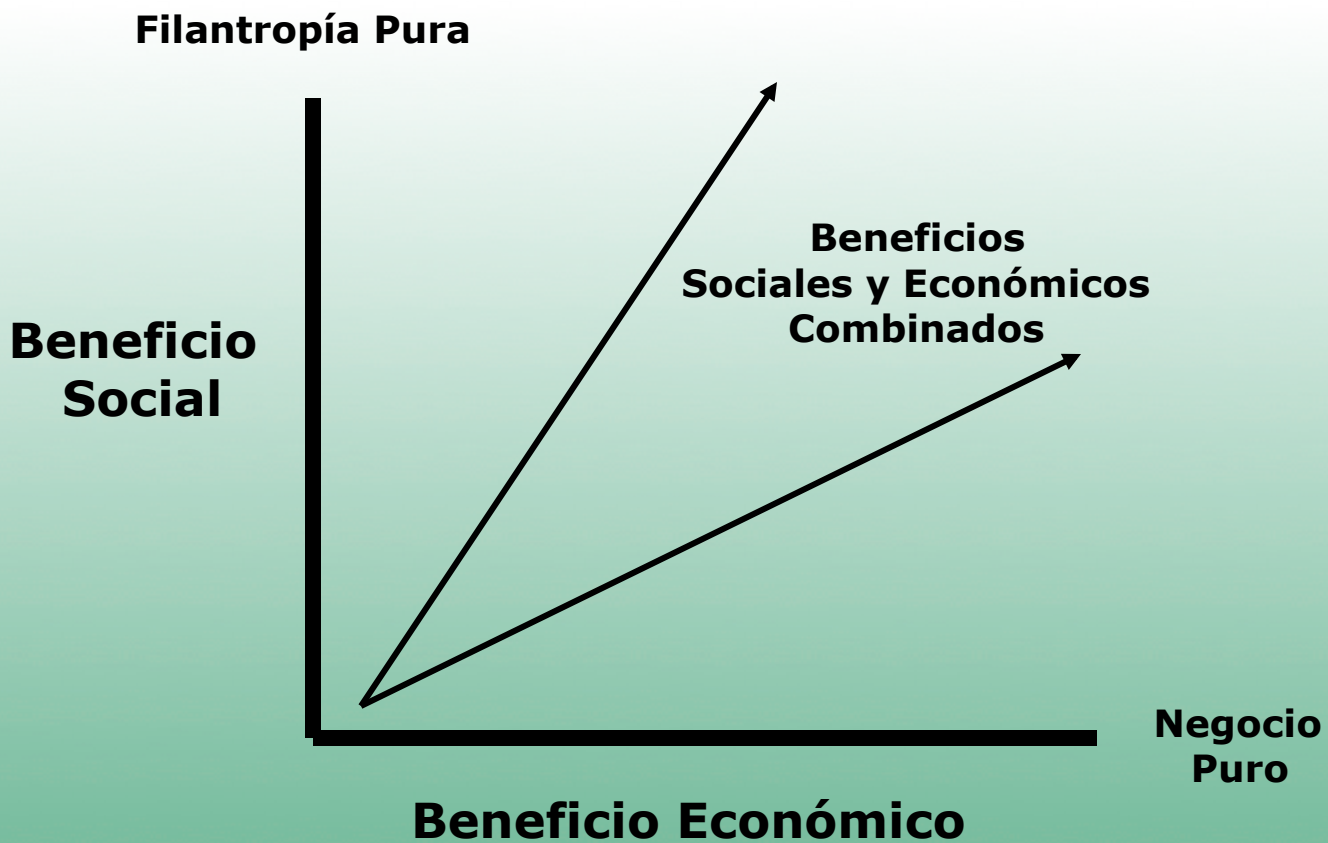
### **Social Dimensions of Competitive Context**

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 3*

## Lógica de la Inversión Social Privada



# 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.”*

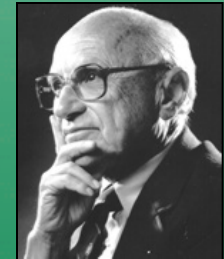
*Mark Benioff, CEO de Salesforce.com*



**Absurda**

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

*Milton Friedman,  
Premio Nobel  
Economista*



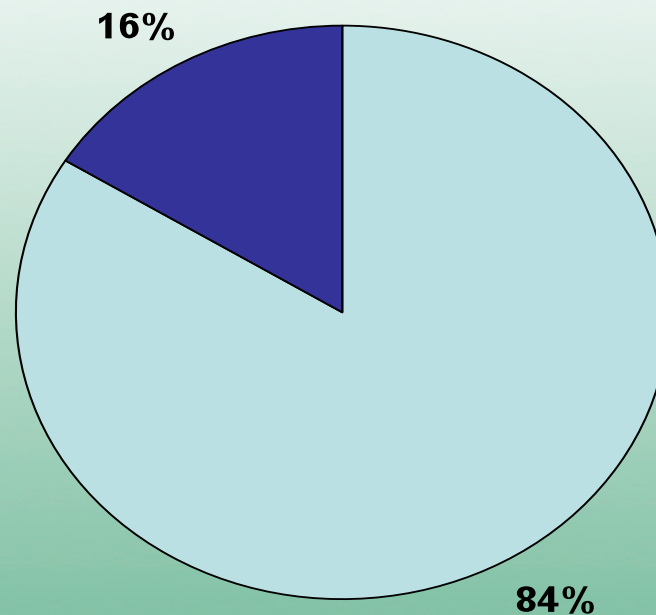




# Perspectiva del CEO: Estudio Global

¿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

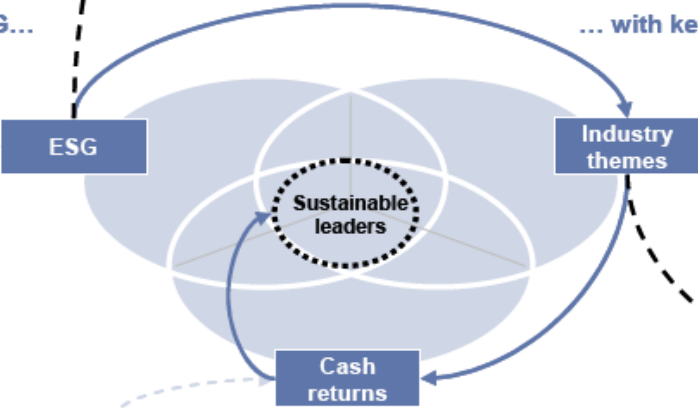


SRI out of industry context = historic underperformance

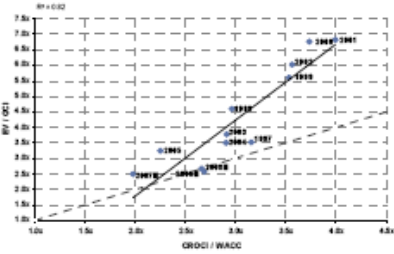


Integrating ESG...

... with key drivers of sector ...



Cash returns drive valuation and share price performance



**Sustainability themes – emerging growth industries**

- Alternative energy
- Environmental technologies
- Biotechnology

... and sustained competitive advantage



# 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







# Pros

- 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?

**Postura  
Defensiva**



**Postura  
Proactiva**





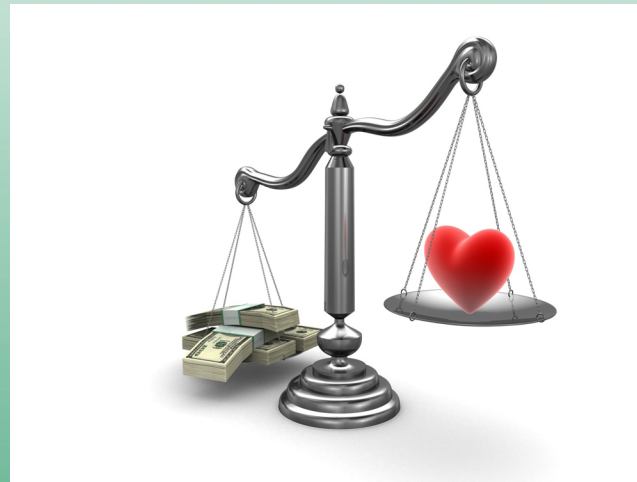
# *Sesión 4*

## Mejor Forma de Medir y Comunicar el Valor Económico



# 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



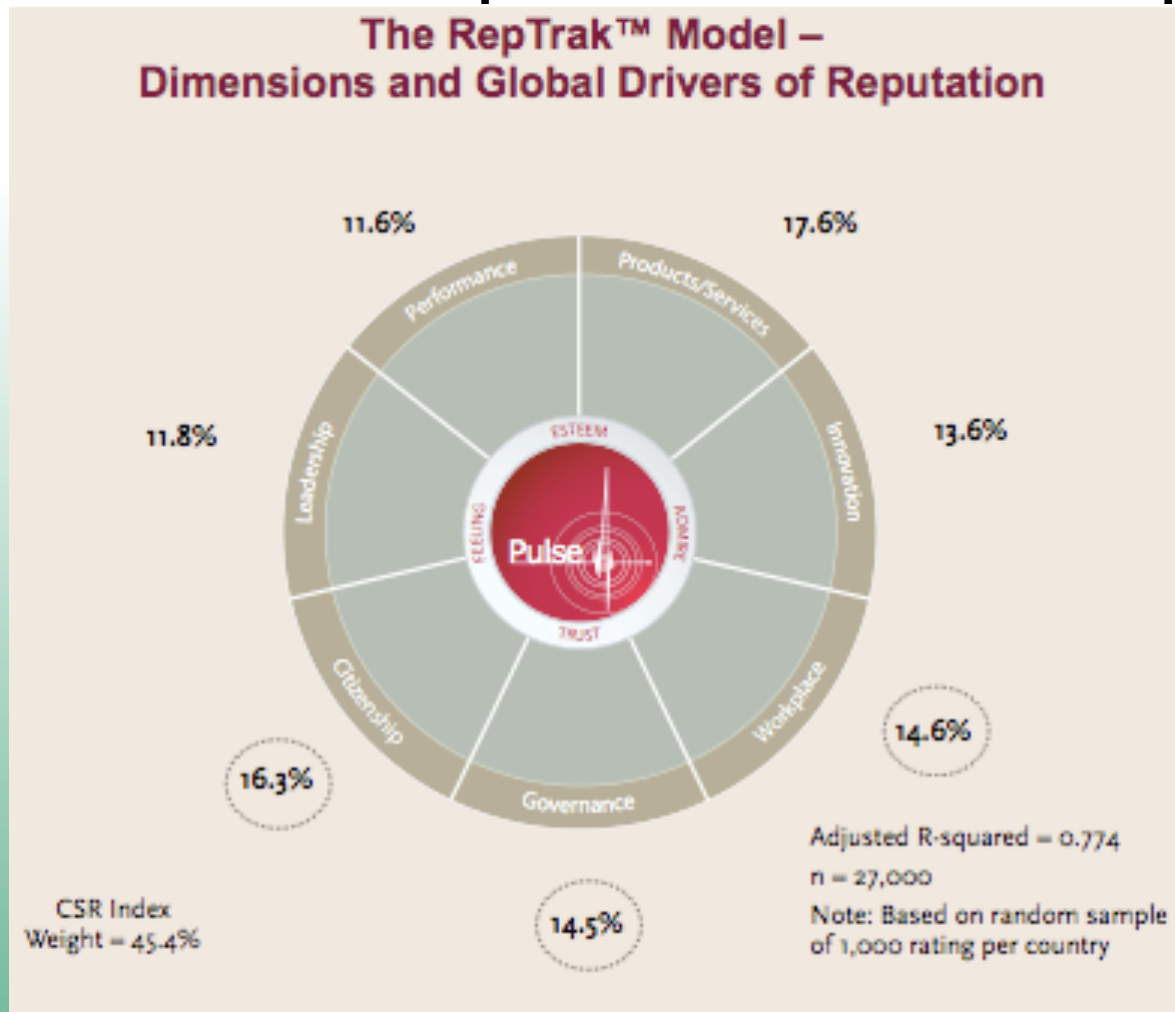
Apoyo a  
Recursos  
Humanos

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





# Causa y Efecto

## Recomendaciones:

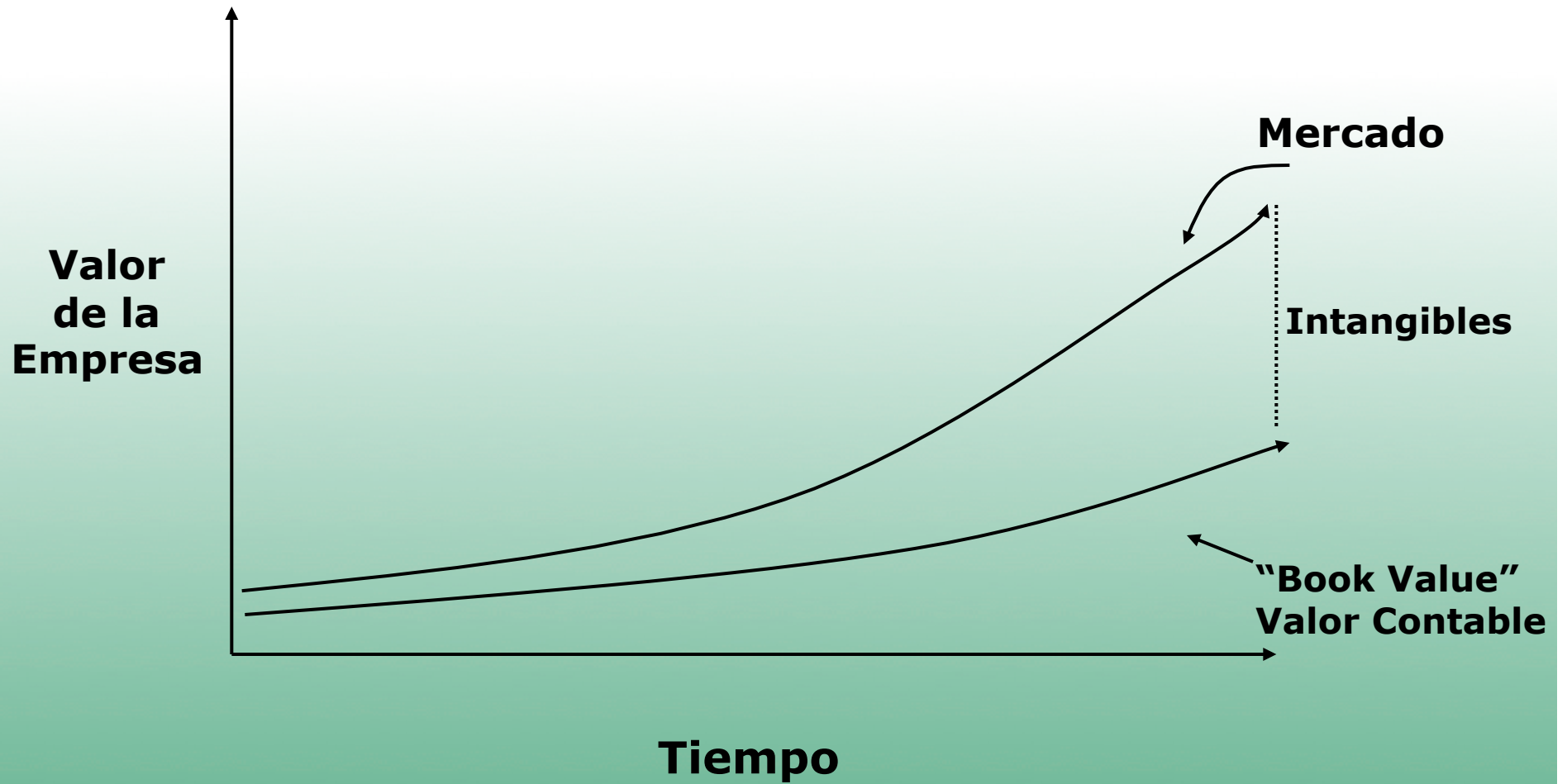
- Hacer el proceso participativo
- Preguntar a los stakeholders internos sus expectativas y qué información les resultaría convincente
- Verificar las expectativas de la alta gerencia
- Formalizar acuerdos internamente
- Funcionar en escenarios de moderados a pesimistas

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





# Intangibles





# 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)