



BOSTON COLLEGE
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

Como Crear, Medir y Comunicar el Valor

Agregado de la RSE

VII Conferencia BID de RSE

Punta del Este, Uruguay

3 de Diciembre, 2009

Faculty, Celina Pagani-Tousignant

Boston College Center for Corporate Citizenship

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

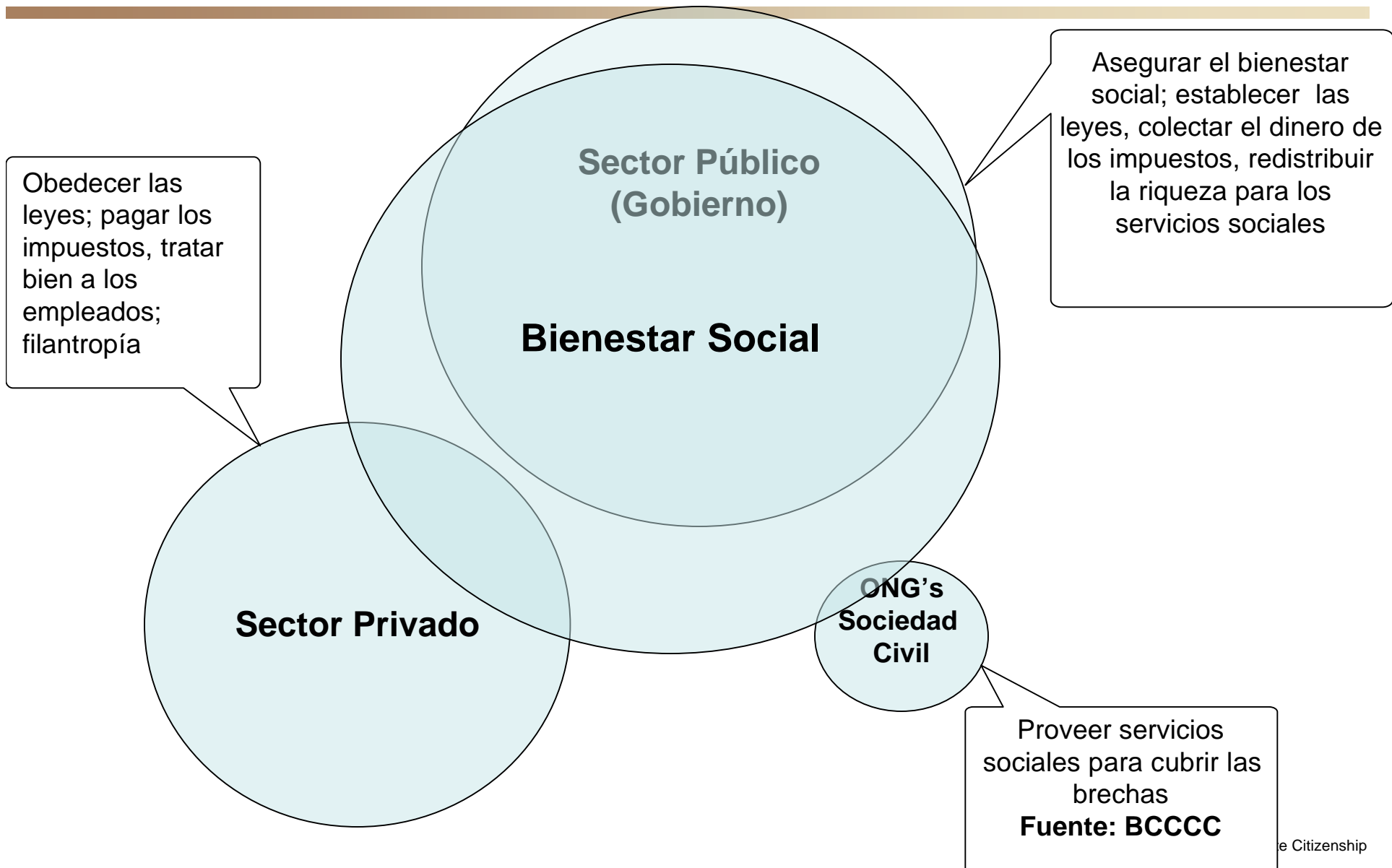
III. “La Virtud Crea Valor para la Empresa y la Sociedad”, Estudio del Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC) y McKinsey (2009)

- Crear, Medir y Comunicar Valor

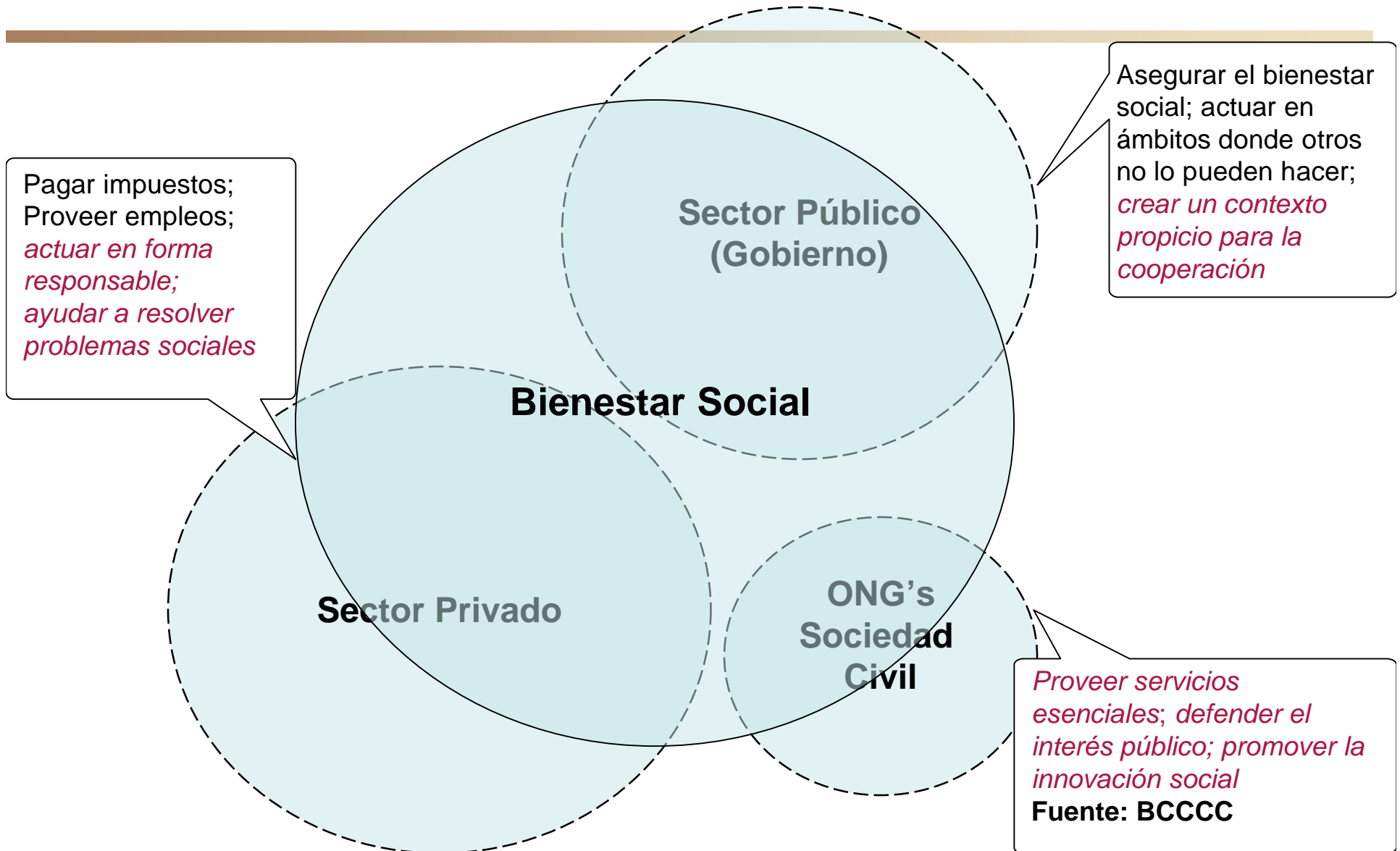


I. Rol de la Empresa en la Sociedad

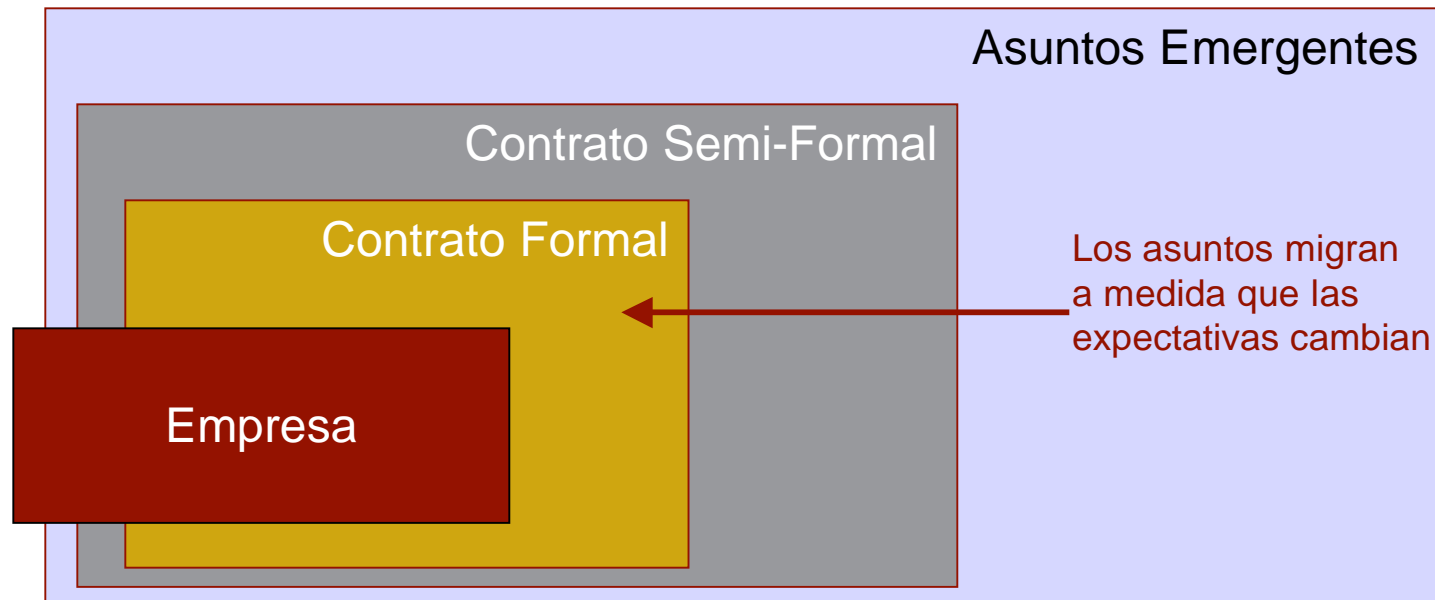
El Contrato Social:1960's



El Contrato Social Nuevo



Asuntos Emergentes



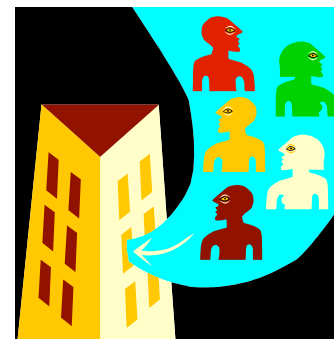
Formal/ Explícito	Semi-Formal/ Implícito	Asuntos Emergentes
<ul style="list-style-type: none"> •Leyes •Impuestos •Product Liability 	<ul style="list-style-type: none"> •Estándares internacionales •Códigos de conducta (industria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Migran a través del tiempo



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)



	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
Estrategia	Cumplimiento	Licencia Para Operar (LPO)	Business case	Valor agregado	Creación de mercado
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



20/6/95 - 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

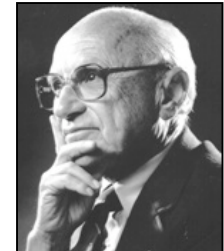
“No creo que las empresas se deberían enfocar solamente en el éxito comercial. Su existencia está estrechamente ligada al bienestar de las comunidades donde operan.”

Mark Benioff, CEO de Salesforce.com

Absurda

“Usa el dinero que le corresponde a los accionistas”

*Milton Friedman,
Premio Nobel
Economista*



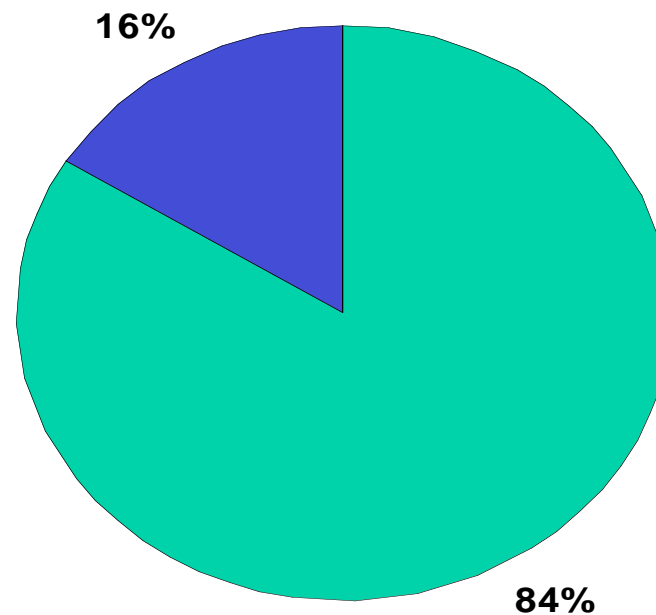
Perspectiva del CEO: Estudio Global



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

RSE: Una Prioridad



“Muchas empresas han adoptado políticas de RSE:

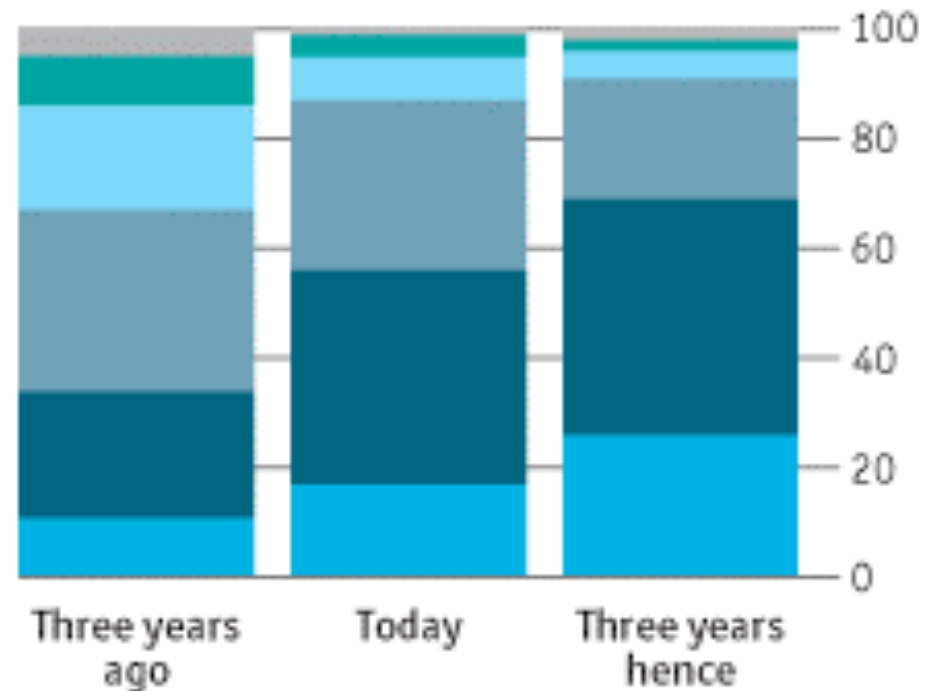
Una empresa global no puede darse el lujo de no tener iniciativas de RSE”.

El Economista
Enero, 2008

The big issue

1

Degree of priority given to corporate responsibility, %



Source: Economist Intelligence Unit, Global Business Barometer, an online survey of 1,192 global executives, Nov-Dec 2007

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

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

4% → No → 2008

Compromiso Hacia la RSE Aumenta



BOSTON COLLEGE
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT
Center for Corporate Citizenship

- 54% de los encuestados cree que la RSE es importante durante la recesión y.....
- Lo demuestra con sus acciones

- Fuente: “2009 State of Corporate Citizenship”, BCCCC



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



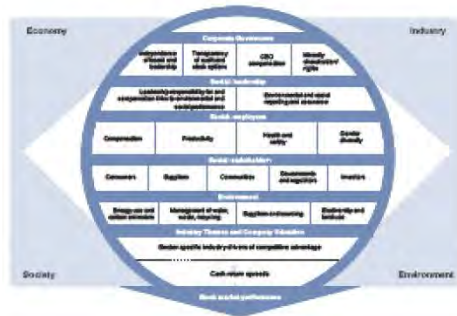
Interés de los Inversionistas



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



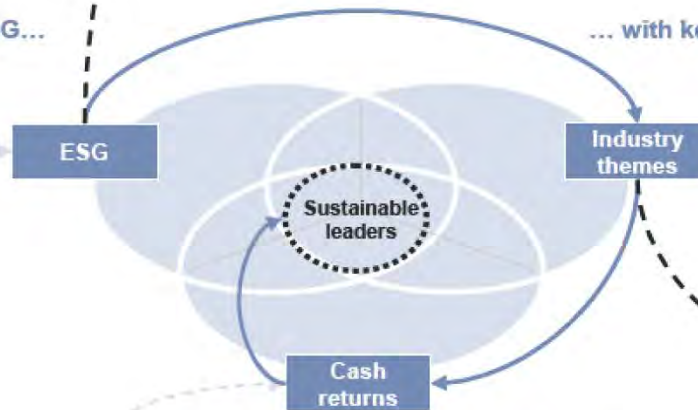
Industry themes – such as energy industry's upstream growth strategy



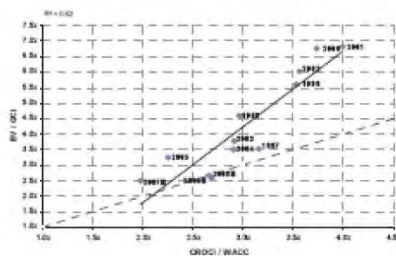
SRI out of industry context = historic underperformance

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



- 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



BOSTON COLLEGE
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

- 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?

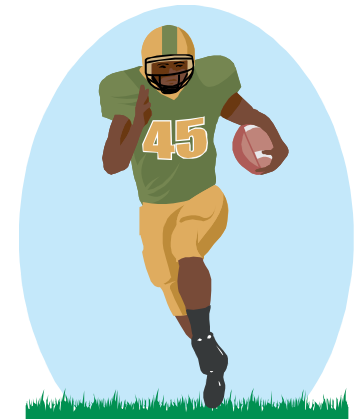


BOSTON COLLEGE
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT
Center for Corporate Citizenship

**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

- 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></p> <p>Dow Chemical</p>
<p><u>Manejo de Riesgos</u></p> <p>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

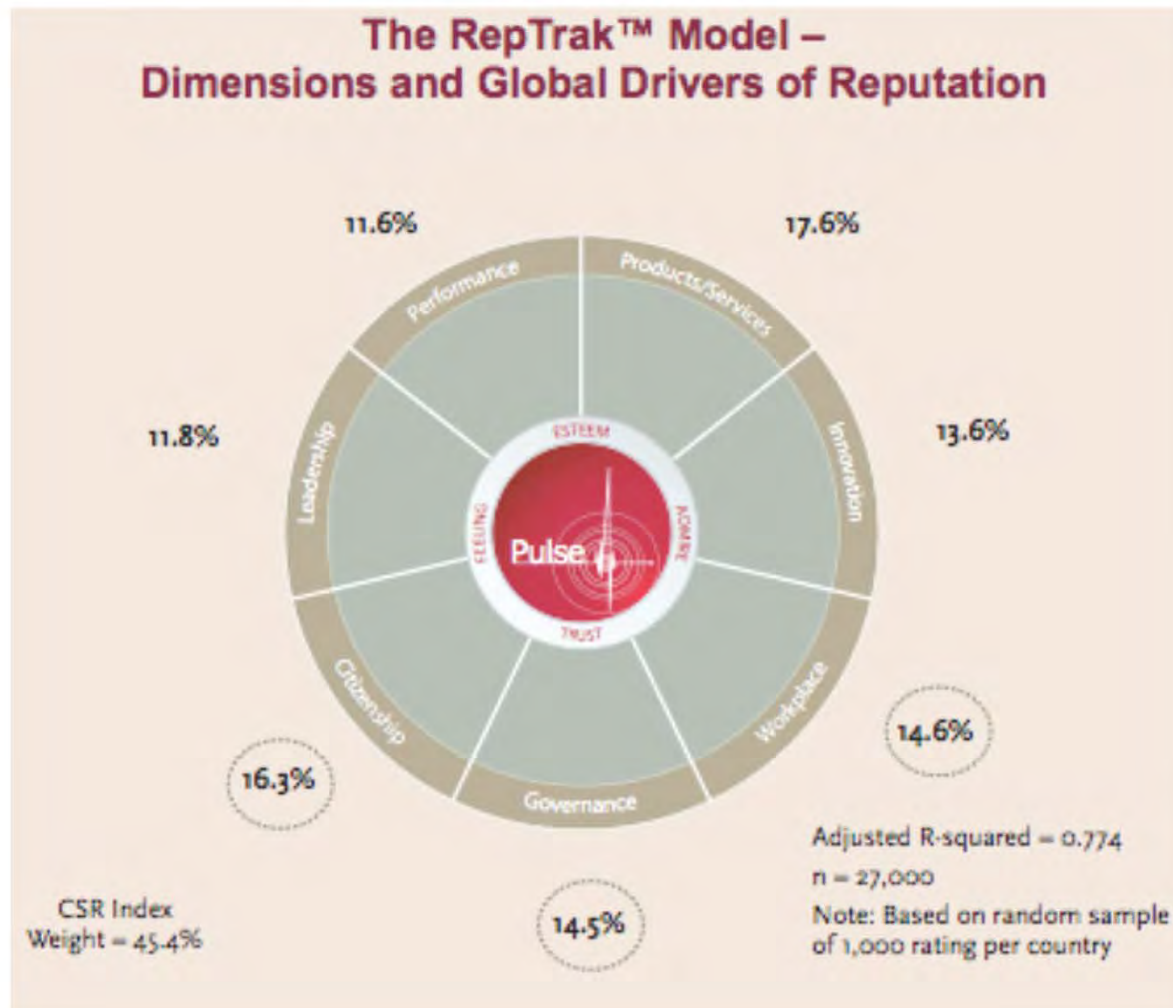


Apoyo a
Recursos
Humanos

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



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

Bases

- 1. Presiones afectan la industria**
- 2. Relacionamiento Stakeholders**
- 3. Alineamiento con la estrategia del negocio**

Estrategia

- 4. ADN de la empresa**
- 5. Perspectiva a largo plazo**
- 6. Oportunidades y riesgos**

Organización

- 7. Apoyo del liderazgo**
- 8. Integración en la cultura**

Implementación

- 9. Socios adecuados**
- 10. Metas y objetivos claros**

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



Marco de Medición Práctico: 9 Pasos

Crear Valor Agregado

- 1. Identificar presiones afectan a la industria
- 2. Alinear iniciativas con la estrategia del negocio
- 3. Diseñar una estrategia (riesgos y oportunidades)
- 4. Usar el ADN de la empresa (qué haces y qué puedes hacer)
- 5. Desarrollar metas claras

Medir Valor Agregado

- **6. Identificar los indicadores de impacto económico**
- **7. Conectar los indicadores con las cuatro dimensiones de valor agregado favorecidas por los inversionistas**

Comunicar Valor Agregado

- 8. Comunicar los resultados a varias audiencias
- 9. Usar números e historias
- **Fuente: McKinsey y BCCCC: “Valuing Corporate Social Responsibility”, 2009**

Comunicar los Resultados a Varias Audiencias



Inversionistas (Crédito en el mercado)

Números en 4 dimensiones

CFO y Gerentes (Apoyo financiero y estratégico)

Números en 4 dimensiones

Empleados y ONGs (Buena relación)

Impacto social

ADN del negocio

Cumplimiento normas

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

Inversionistas Socialmente Responsables (Reconocimiento e inversión de su dinero)

Números en 4 dimensiones

Impacto social

ADN del negocio

Cumplimiento normas

Caso: Hewlett Packard



- **1. Presiones**

- Brecha digital
- Ciclo de vida del producto
- Propiedad intelectual
- Cadena de proveedores
- Derechos humanos
- Impacto de la tecnología en la educación
- Impacto medioambiental

- **2. Estrategia negocio**

- Acceso a capital
- Crecimiento
- Eficiencia

Caso: Hewlett Packard

- 3. Riesgos y oportunidades

- Reducir el consumo de energía (operaciones y producto)
- Reciclado del producto
- Cadena de proveedores responsable
- **Educación / Brecha Digital**

- 4. ADN de la empresa

- **¿Qué haces?**
- Vendo computadoras
- **¿Qué puedes hacer?**
- Usar la tecnología para disminuir la brecha digital y mejorar la educación de personas pobres en lugares remotos

Caso: Hewlett Packard

- **5. Metas y objetivos claros**
- **E-Inclusion Program**
- **6. Indicadores de impacto económico**
- **Contratos grandes con gobiernos (tecnología)**
- **Desarrollo fuerza laboral para HP y sus proveedores**

Caso: Hewlett Packard

7. Dimensiones de Valor Agregado



Crecimiento de Mercado

Aumento en los ingresos

Retorno al Capital

Reducción de costos asociados al proceso de contratación de empleados y el trabajo con proveedores

Manejo de Riesgos

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

Calidad del Liderazgo

Caso: Hewlett Packard



- **8. Comunicar los resultados a varias audiencias**
 - Inversionistas
 - CFOs y Gerentes
 - Empleados y ONGs
 - Inversionistas Socialmente Responsables
- **9. Usar números e historias**
 - Centros Digitales en varios países



Gracias



BOSTON COLLEGE
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

- Celina Pagani-Tousignant
- Teléfono: 415-459-6747
- celina@normisur.com