# La medición del retorno al negocio:

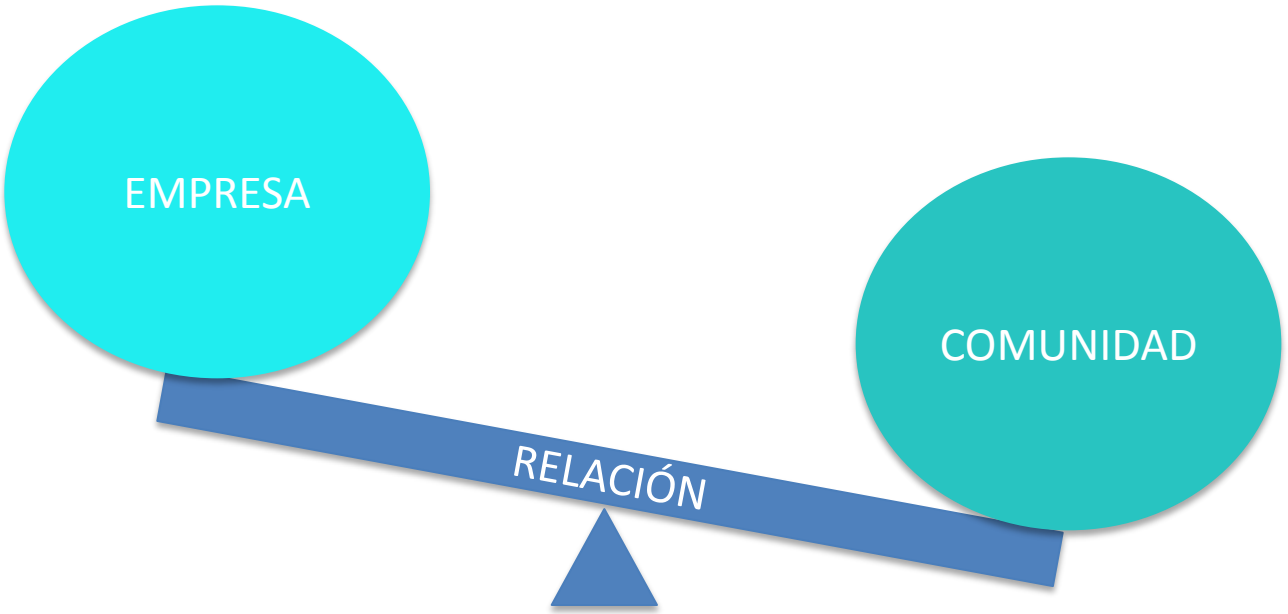
## ¿donde están los indicadores?

Rafael Gioielli
Instituto Votorantim
Abril 24 de 2014

www.firsantiago2014.cl

# LA RELACIÓN EMPRESA-COMUNIDAD

## La perspectiva tradicional: la balanza



# LA RELACIÓN EMPRESA-COMUNIDAD

## La perspectiva contemporánea: interdependencia

*"Se trata de la interdependencia en lugar del balanza."*

*"Se trata de la dependencia mutua, en lugar de la caridad."*

*"Una comunidad más fuerte asegura un mejor ambiente para los negocios. Un negocio competitivo ayuda a la comunidad a desarrollarse".*

# LA RELACIÓN EMPRESA-COMUNIDAD

## Las inversiones y el retorno esperado

**¿Cómo medir el retorno para la empresa?**

**¿Cuáles son los retornos esperados por las empresas?**

EL *BUSINESS CASE* → INDICADORES

# EL "*BUSINESS CASE*"

Se refiere a los argumentos que apoyan la razón por que las empresas deben aceptar, avanzar y perseguir una buena relación con la comunidad.

**Tiene que ver con las preguntas:**
¿Qué las empresas buscan obtener con su inversiones en la comunidad?
¿Cómo se benefician de manera tangible a partir del involucramiento con la comunidad?

Se refiere a las razones financieras (*bottom line*) y de otro tipo para las empresas que persiguen estrategias y políticas del involucramiento con la comunidad.

En todo caso, académicos y profesionales aún divergen en la evidencia de este retorno.

# EL "*BUSINESS CASE*"

## ¿Cómo una buena relación empresa-comunidad crea valor para el negocio?

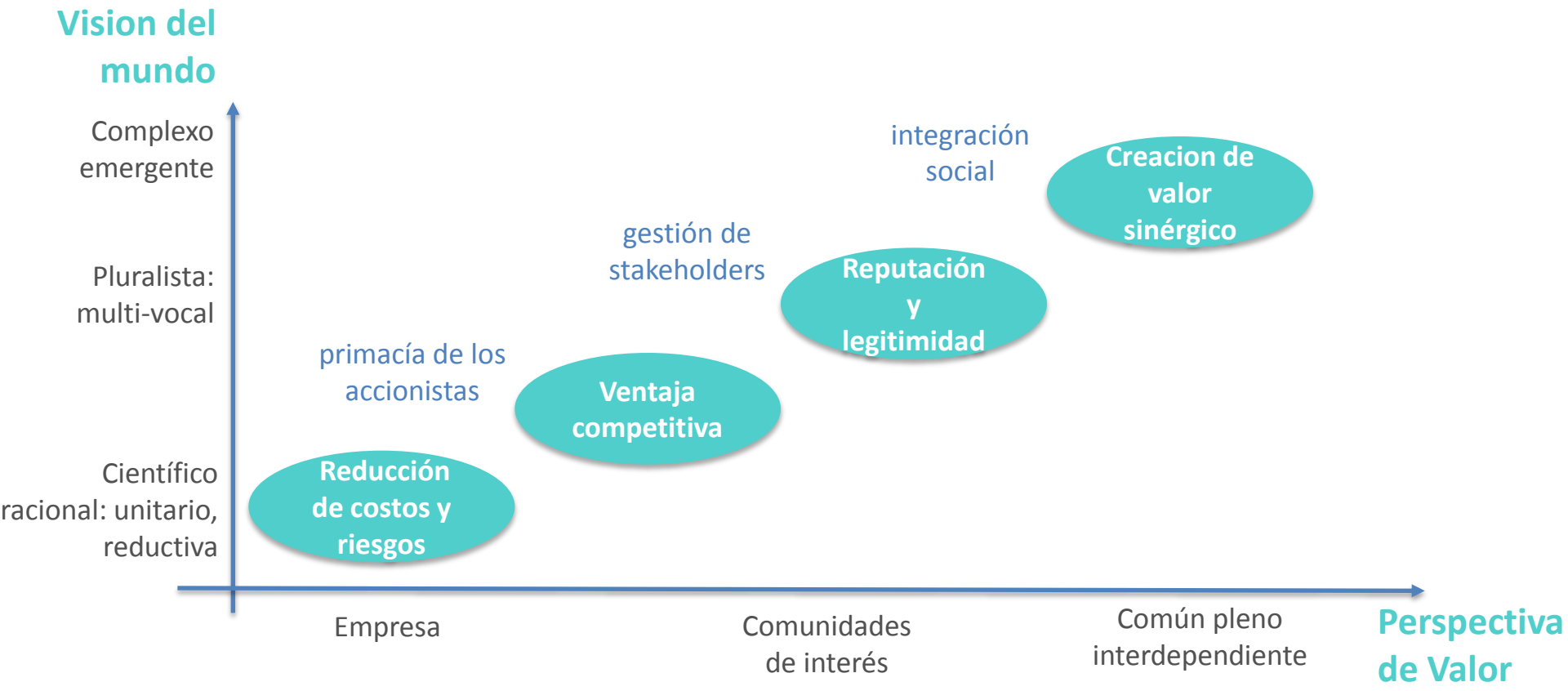
| | | Indicadores posibles* |
|---|---|---|
| **Reducción de costos y riesgos** | Enfoque **funcional** que busca hacer frente (reactivo) a las **amenazas** a la continuidad de la empresa | • Costo evitado<br>• Mitigación del riesgo |
| **Ventaja competitiva** | Enfoque **funcional** que busca aprovechar (proactivo) las **oportunidades** que pueden contribuir al éxito del negocio | • Productividad<br>• Rentabilidad<br>• Cualidad<br>• *Market share* |
| **Reputación y legitimidad** | Enfoque de **carácter político** que busca la **alineación de intereses** de la empresa con las partes interesadas | • Favorabilidad<br>• Reputación<br>• Confianza<br>• Capital Social |
| **Creación de valor sinérgico** | Enfoque de **carácter interdependiente** que busca **conciliar los intereses** para creación de valor **mutuo** ("*win-win*") | • Innovación e nuevos negocios<br>• *Triple bottom line*<br>• Ambiente de negocios |

Basado en: Elizabeth Kurucz; Colbert, Barry; and Wheeler, David "The Business Case for Corporate Social Responsibility." Chapter 4 in Crane, A.; McWilliams, A.; Matten, D.; Moon, J. and Siegel, D. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility.* Oxford: Oxford University Press, 2008, 83-11

* Propuesta del autor

# EL "*BUSINESS CASE*"

## ¿Cómo una buena relación empresa-comunidad crea valor para el negocio?




Basado en: Elizabeth Kurucz; Colbert, Barry; and Wheeler, David "The Business Case for Corporate Social Responsibility." Chapter 4 in Crane, A.; McWilliams, A.; Matten, D.; Moon, J. and Siegel, D. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility.* Oxford: Oxford University Press, 2008, 83-11

# LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN

## No se puede gestionar lo que no se mide

# LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN

## Definir la estrategia ideal

# LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN

## Aclarar su propósito y objectivos

### OBJECTIVOS DE NEGOCIO - EXTERNOS

- Mejorar la percepción de la población con respecto a la empresa
- Atraer a profesionales cualificados
- Acceder nuevos mercados

### OBJECTIVOS DE NEGOCIO - INTERNOS

- Aumentar el compromiso y la motivación de los empleados através de acciones voluntarias

### OBJETIVOS SOCIALES

- El cambio de actitudes de la población con respecto al valor de la educación
- Profesores cualificados en las escuelas públicas
- La mejora de los indicadores de calidad de la educación

# LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN

## Marco lógico: considere la empresa

| | Inputs | | | Outputs | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cash | Time | In-kind | Leverage | Community benefits | Business benefits |
| **Community activity** | Total cash contributed | Value of the time contributed by employees during company time | The 'at-cost' value of in-kind contributions | Additional contributions to the activity from other sources | Quantified details of how the activity has benefited society, e.g. number of people helped | Quantified details of how the activity has benefited the company, e.g. value of positive press coverage |

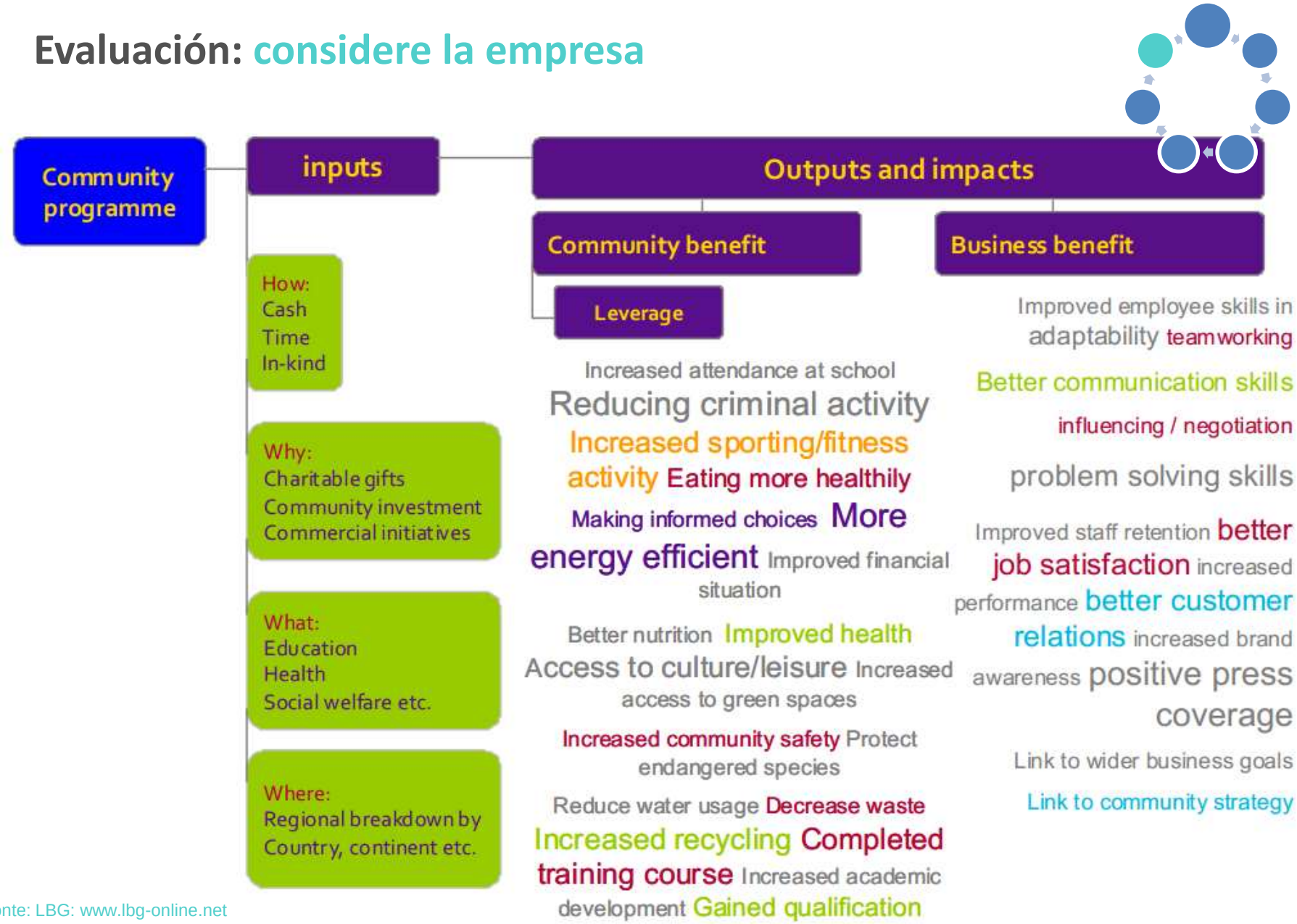
**Community and business impacts**

Assessment of the long-term achievements of the activity, i.e. how is the world a better place as a result?

Fonte: LBG: www.lbg-online.net

# LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN

## Evaluación: considere la empresa




Fonte: LBG: www.lbg-online.net

# LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN

## Evaluación: indicadores del retorno a la empresa

| CORE ASSET OR FUNCTION | COST REDUCTION | VALUE CREATION |
|---|---|---|
| **License to Operate** | • Reduced project risk<br>• Reduced risk of crisis escalation<br>• More favorable government relations and regulatory rulings<br>• Faster permitting and building approval<br>• Reduced shareholder activism<br>• Reduced risk of lawsuits<br>• Reduced risks posed by social issues (e.g., lack of skilled workforce)<br>• Reduced work stoppages<br>• Easier entry into markets/ operating locales<br>• Easier exit from markets/ operating locales | • Increased community support for the company's operations ("bank account of goodwill") |
| **Customer/Marketing** | • Reduced negative consumer activism/boycotts<br>• Positive media coverage/ "free advertising"<br>• Positive "word-of-mouth" advertising | • Increased customer attraction<br>• Increased customer retention |

© 2000 The Center for Corporate Citizenship at Boston College

# LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN

## Evaluación: indicadores del retorno a la empresa

| | | |
|---|---|---|
| **Human Resources** | • Increased employee retention and morale | • Enhanced professional development<br>• Enhanced recruitment<br>• Increased productivity<br>• Development of diverse workforce |
| **Reputational Capital** | • Reduced negative media coverage<br>• Dampened effect of crises or negative events | • Increased reputational capital<br>• Increased stakeholder trust for the company<br>• Increased attraction of investors |
| **Innovation/Market Development** | • More efficient use of products and services (i.e., companies have learned from CCI programs and make improvements on products and services. For example, certain insurance companies have used their CCI experience in low-income communities to create programs that reduce property damage and insurance claims, making underwriting less risky and more profitable.)<br>• More efficient production processes (e.g., some companies have used disputes with community and environmental groups to learn how to improve overall manufacturing efficiencies) | • Enhanced knowledge of markets<br>• Support for marketing efforts (relationship marketing)<br>• Development of new non-traditional market opportunities<br>• Opportunities to test new products and services<br>• Asset diversification that mitigates risk |

# LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN

## Evaluación: indicadores del retorno a la empresa

| | | |
|---|---|---|
| **Corporate Financial Performance** | • Effective management of community-based stakeholders—noted in the categories above—helps reduce operating costs | • Efficient operations and the creation of new opportunities (defined in the categories above) adds to the bottom-line |
| **Social Investing** | | • Social screens and investment funds are attracted to companies perceived as good social performers |

© 2000 The Center for Corporate Citizenship at Boston College

# NOTAS FINALES

## ¿Por qué es tan difícil encontrar casos concretos?

La perspectiva de retorno al negocio es cada vez más evidente, todavía es difícil encontrar empresas que tienen una historia que contar.

**POSIBLES RAZONES:**

- Perspectiva aún no ha sido adoptado en la práctica (conceptual solamente)
- Bajo relevancia para los inversores
- Bajo relevancia para los Institutos y Fundaciones
- Los altos costos para a evaluación
- Las dificultades metodológicas
- La falta de profesionales y consultores calificados

# MUCHAS GRACIAS!

rafael.gioielli@institutovotorantim.org.br