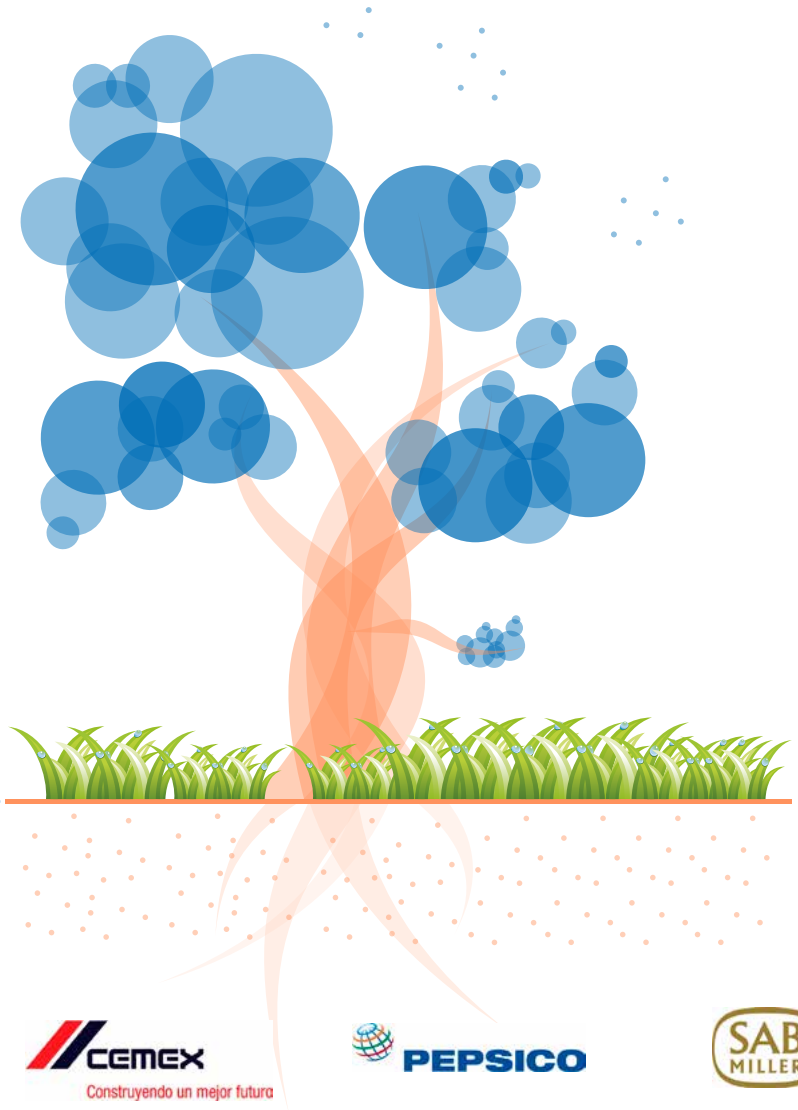
CSR INNOLABS

Las claves de la evaluación, medición y gestión del impacto social en América Latina y el Caribe



MAYO 2015

Con la colaboración de:

BID Banco Interamericano de Desarrollo

acciona

CEMEX Construyendo un mejor futuro

PEPSICO

SAB MILLER

Secretaría Técnica:

Forética

ÍNDICE

4
Introducción:
- CSR Innolabs
- La Medición del impacto socio-económico en América Latina y el Caribe y los CSR Innolabs

6
Metodología de análisis y terminología:
- Herramientas base

9
- Metodología desarrollada

10
- Terminología clave

12
Los Beneficios de la medición del impacto social

14
La importancia del entorno local

16
Proyectos analizados:

17
- Parqué Eólico Chiripa (Costa Rica)
  - ACCIONA Energía

ÍNDICE

21
- Microfinanzas a través de canales de distribución (México)
  - BID

25
- Programa Integral de Autoconstrucción Asistida (México)
  - CEMEX

29
- Programa Nacional de Formalización de Recicladores: "Pro-reciclador" (Perú)
  - PepsiCo

34
- Programa Tenderos: 4e, Camino al Progreso
  - SABMiller

39
Análisis de los casos de estudio

44
Conclusiones

45
Recomendaciones

46
Participantes

INTRODUCCIÓN

CSR INNOLABS

Los laboratorios de Innovación en responsabilidad social empresarial (RSE) CSR Innolabs, surgen de una alianza entre un grupo de empresas líderes en América Latina y el Caribe: ACCIONA, CEMEX, PepsiCo y SABMiller, junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y con la asistencia técnica de Forética.

Los CSR Innolabs buscan **ir más allá de los modelos convencionales** de promoción y difusión de la RSE e intentan crear sistemas de generación de conocimiento innovadores y soluciones concretas a los desafíos de la gestión sostenible y responsable.

Asimismo, aspiran a **generar un espacio de colaboración y creación de oportunidades** para mejorar la eficiencia, la competitividad y la integración de la RSE en todos los aspectos de las operaciones de las empresas.

Durante los últimos tres años, las empresas participantes se reunieron en diferentes ocasiones para discutir enfoques y modelos de trabajo en base a temáticas específicas como los negocios inclusivos en la base de la pirámide, el apoyo a emprendedores sociales o el cambio climático.

La premisa bajo la cual nacen y se llevan a cabo una gran variedad de soluciones innovadoras implantadas por empresas es la contribución a resolver los retos globales que amenazan la sostenibilidad del planeta y que pueden poner en peligro la propia sostenibilidad de la empresa.

Hoy en día muchas empresas están empezando a medir el alcance e impacto socio-económico de sus operaciones, productos o proyectos como parte de la obtención y mantenimiento de su licencia para operar. Esta premisa deja de ser una opción para convertirse en un elemento clave de la estrategia empresarial.

LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE Y LOS CSR INNOLABS

La medición del impacto socio-económico ayuda a las empresas a identificar oportunidades y riesgos asociados a la gestión de un proyecto o proceso y a mejorar la comunicación y el dialogo con grupos de interés clave. Además, desde un punto de vista empresarial, **lo que se mide se gestiona y lo que se gestiona importa.**

Los CSR Innolabs indagaron en esta temática a través de un taller de formación e intercambio que tuvo lugar en Medellín, Colombia, en junio de 2013. Fruto de este taller, se publicó el **cuaderno digital sobre "La Medición de Impacto Socio-Económico"** www.foretica.org/csrinnolabs

Los CSR Innolabs buscan ir más allá de los modelos convencionales de promoción y difusión de la RSE.

Este informe tiene como objetivo ser una **herramienta de referencia y consulta sobre la medición del impacto socio-económico** de proyectos y operaciones de empresas, facilitando un mejor aprendizaje sobre estas temáticas.

En el marco del eje de trabajo sobre la medición del impacto socio-económico, las empresas participantes en los CSR Innolabs plantearon la necesidad de profundizar en el conocimiento general en esta temática mediante una acción que permitiera poner en práctica distintas experiencias y extraer aprendizajes extrapolables a otras empresas y organizaciones.

Se discutieron diferentes enfoques de colaboración y aplicación, optándose por el proyecto, **"Las Claves de la Evaluación, Medición y Gestión del Impacto Social en América Latina y el Caribe,"** que contempla una dimensión de aprendizaje, intercambio y experimentación.

Además, en el marco del proyecto se comparten técnicas, procesos, ejemplos de éxito y procedimientos para la gestión y medición del impacto social. Esto se concreta a través del **análisis de distintos programas** liderados por cada empresa y el BID.

Generación de un conocimiento que ayude a la mejora de los procesos de evaluación y medición del impacto social de las actividades de las empresas en América Latina y el Caribe.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y TERMINOLOGÍA

HERRAMIENTAS BASE

A continuación se describen las dos herramientas en base a las cuales se definió la metodología particular de este informe.

Huella Social o Community Footprint es una metodología desarrollada en 2013 por la organización Buisness in the Community que permite la medición y posterior gestión de los impactos socio-económicos, positivos y negativos, de las actividadesy operaciones de una empresa en un área local. El modelo original se enfoca en tres dimensiones transversales: el entorno, las personas y la economía, a las cuales se añade una cuarta dimensión relacionada con la gestión propia del proyecto o de la empresa. Permite medir el impacto que las operaciones y actividades, empleo, productos y servicios, localización, cadena de proveedores e inversión en la comunidad- tienen sobre estas dimensiones socio-económicas.

El proceso de **medición de la huella social** se articula alrededor de cinco pasos:

1. Definir el ámbito local.
2. Identificar los aspectos materiales del negocio y las necesidades sociales locales.
3. Entender el impacto o la "huella social" de las actividades de la empresa.
4. Detallar áreas de acción y mejora continua.
5. Revisar y evaluar.

Dentro de esta metodología, se hace foco específicamente en los indicadores de medición, ya que éstos suponen generalmente el punto en el cual muchas empresas experimentan mayor dificultad a la hora de realizar mediciones relevantes de sus impactos socio-económicos.

Community Footprint establece **cuatro áreas** donde la empresa puede tener impacto en una comunidad y elabora indicadores y temáticas dentro de cada área para facilitar el trabajo de la empresa y simplificar el ejercicio.

El modelo se articula a partir de **cuatro dimensiones principales** con sus correspondientes áreas de impacto e indicadores.

1. **People – Personas:** Se refiere tanto a las personas que trabajan para la empresa, como a sus contratistas y servicios subcontratados, así como las personas de la comunidad en la que se realizan las actividades de la empresa.

Permite la medición y posterior gestión de los impactos socio-económicos, positivos y negativos, de las actividades y operaciones de una empresa en un área local.

2. **Economy – Economía:** Implica los impactos que actúan sobre la economía de la comunidad local a través de las operaciones de la empresa.

3. **Company – Empresa:** La dimensión interna de las operaciones de la empresa en cuanto a una entidad que tiene que gestionar ciertos recursos para lograr ciertos proyectos o actividades con determinados presupuestos, márgenes y recursos.

4. **Environment – Entorno:** La dimensión ambiental del impacto de las operaciones de la empresa, principalmente en su entorno o comunidad local.

Community Footprint provee un marco conceptual que permite dimensionar las áreas de impacto susceptibles de medición. Asimismo, incorpora documentos de apoyo y facilita un listado exhaustivo de indicadores tanto sociales como de negocio y se incluye también una base de datos de posibles acciones a llevar a cabo en función de los impactos negativos y positivos identificados.

Para más información:
http://goo.gl/KUktPW

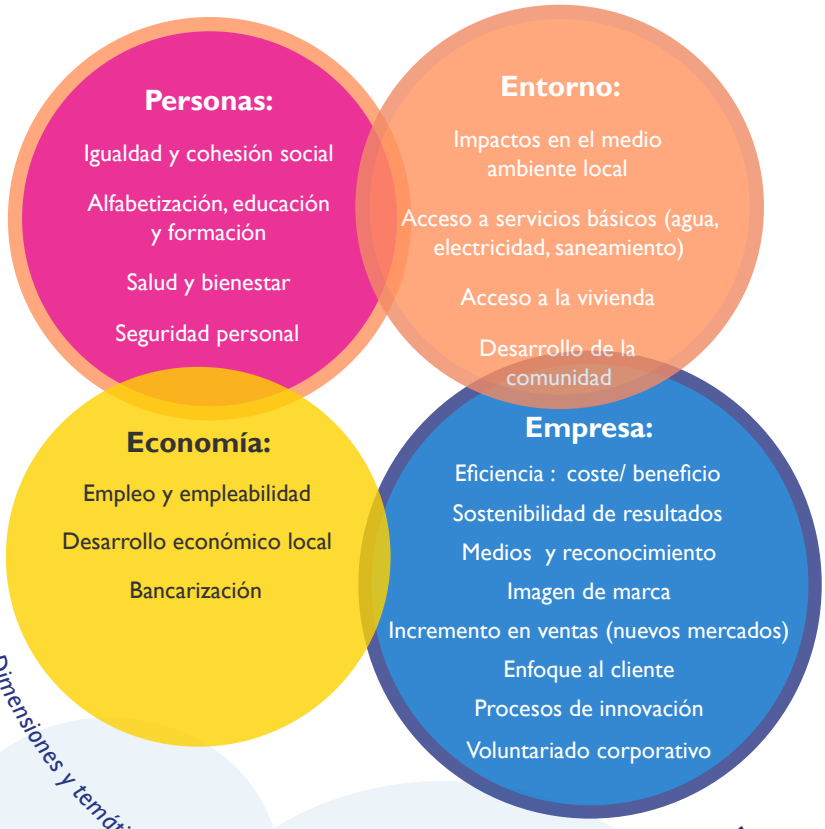


Figura 1: Dimensiones y temáticas principales de Community Footprint – Fuente: BITC y Forética

Measuring socio-economic impact – Midiendo el impacto socioeconómico es una guía desarrollada por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development) en 2013, que tiene como objetivo ayudar a las empresas a explorar el complejo entorno de la medición de impacto socio-económico.

Pretende brindar una imagen completa de las herramientas existentes en el ámbito de la medición con el fin de ayudar en la elección de aquellas que mejor se ajustan a las necesidades de cada empresa.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y TERMINOLOGÍA

En el marco de este proyecto, lo más destacable de esta guía es que presenta la terminología y los aspectos teóricos básicos empleados en el campo de la medición de impacto desde una óptica empresarial, introduciendo términos de base que permiten traducir este tipo de prácticas al entorno de las empresas y sus sistemas de gestión.

Dicha terminología se estructura alrededor de una visión concreta de los procesos de medición, según la figura 2.

A través de la "cadena de resultados", el impacto socio-económico se profundiza a medida que se avanza por esta cadena que pretende representar cómo las empresas traducen sus actividades de negocio en impactos socio-económicos.

Inicialmente la empresa asigna recursos (insumos) a disposición de las actividades, cuyo impacto busca medir a través de indicadores concretos (producto y resultado) que en última instancia se traducen en cambios en la vida de la población o del entorno (impacto).

Por ejemplo, en el caso de un programa de formación a proveedores, el presupuesto asignado al programa definiría los insumos puestos a disposición. La descripción cualitativa del programa, contenidos, etc. constituiría la actividad. El número de proveedores formados sería un ejemplo de indicadores de "producto",

Figura 2: Cadena de resultados – Fuente: WBCSD y Forética

así como el porcentaje de aumento de la productividad de dichos proveedores podría utilizarse como indicador de "resultado". En última instancia, el impacto sería el aumento en ingresos y calidad de vida de los proveedores (en relación a sus ingresos y calidad de vida previa a la formación). En este caso, dicho impacto puede asociarse de forma directa a la actividad puesta en marcha por la empresa, aunque no es el único factor determinante para la mejora de la calidad de vida o nivel de ingresos de los proveedores. Esto puede darse por múltiples factores, lo que dificulta la asignación del impacto de los proyectos.

Para más información:
http://goo.gl/AxVGOC

METODOLOGÍA DESARROLLADA

En el marco de este proyecto, Forética, el BID y las empresas participantes han desarrollado una metodología propia de análisis que combina la terminología y los conceptos de las dos herramientas base y da un paso más allá, proponiendo una visión integral del concepto de medición del impacto social.

Dicha metodología, denominada "El árbol de la vida del impacto social empresarial", se estructura alrededor del concepto de un árbol y su crecimiento natural, en el cual cada componente forma parte de la cadena de resultados de medición del impacto social y las distintas áreas de medición de la huella social.

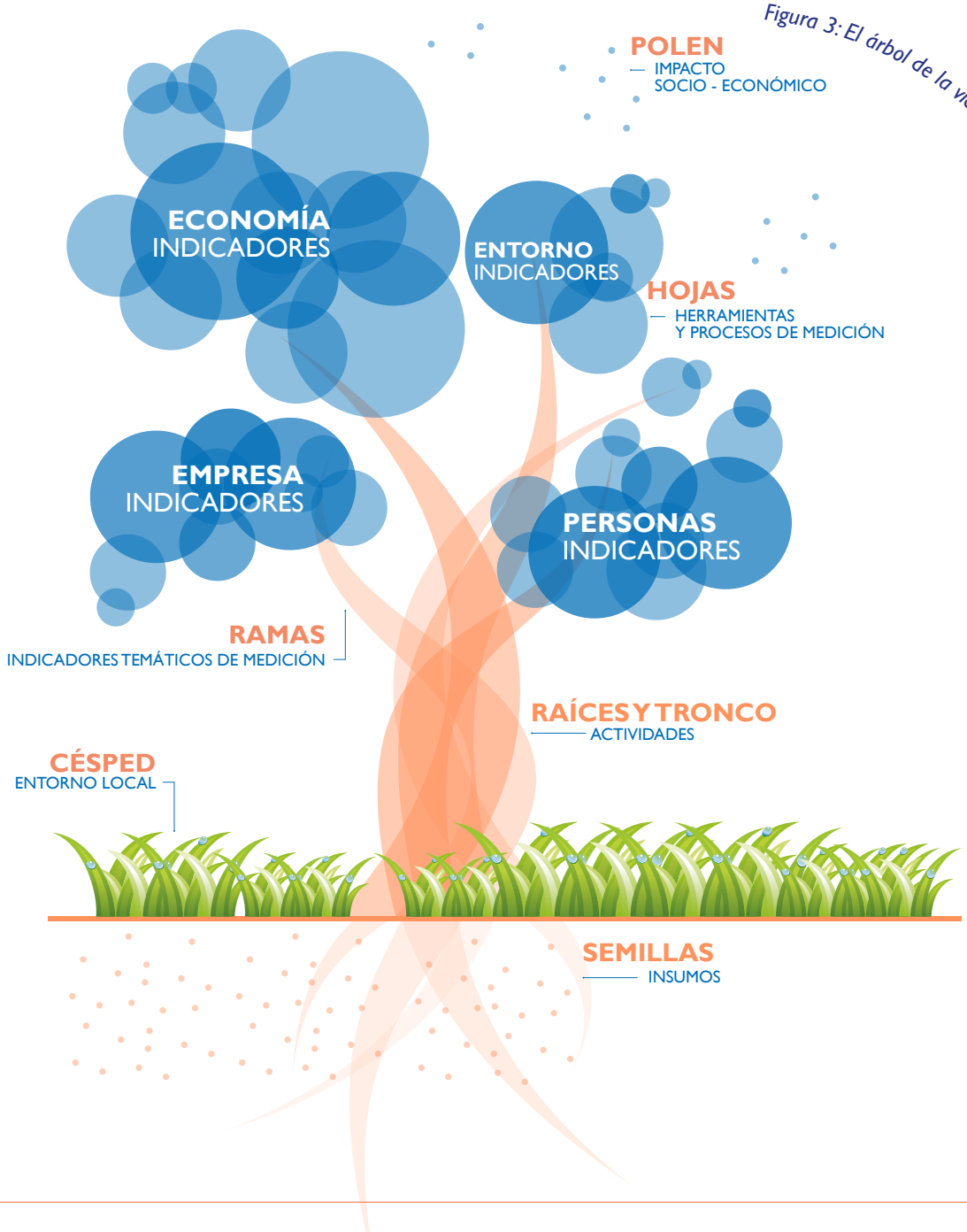


Figura 3: El árbol de la vida del impacto social empresarial. Fuente: Forética

De acuerdo con este modelo, el "árbol" se compone de los siguientes elementos:

• **Césped** es el entorno local. Está compuesto por sus fortalezas, ventajas, problemáticas de cada localidad y entorno. Esto constituye la base sobre la cual cualquier proyecto empresarial se construye.

• **Semillas** es la motivación empresarial y los recursos (insumos) que pone en marcha la empresa para llevar a cabo el proyecto. Puede estar vinculado al cumplimiento de objetivos propios del proyecto, de negocio o de RSE.

• **Raíces y Tronco** hace referencia al programa que la empresa despliega y las acciones que lleva a cabo (actividades).

• **Las ramas del árbol** hacen referencia a las herramientas y los procesos de medición aplicados por la empresa, ya sea la aplicación de herramientas estándares de aplicación internacional u otras de elaboración propia o adaptada.

• **Las hojas del árbol** son los indicadores concretos de resultados de la actividad (producto y resultado en el moldeo del WBCSD). Estos indicadores, en línea con el modelo de Huella Social se agrupan por conceptos: el entorno, las personas y la economía. Adicionalmente, y en el marco de este análisis, se incluirá una cuarta categoría de indicadores relativo a la empresa.

• **El polen** hace referencia a los impactos socio-económicos en la población y en el entorno que se consiguen a través de los proyectos, su gestión y evaluación y que tienen una repercusión en el césped (entorno local), idealmente mejorando su situación o minimizando el impacto negativo. Si bien es el elemento más importante en el ciclo de la vida del árbol, es el más difícil de distinguir e identificar.

Este modelo pretende ser lo suficientemente gráfico como para facilitar la comprensión de los conceptos que componen la cadena de resultados, la comparación entre las metodologías de medición y gestión, así como estar basado en componentes teóricos sólidos como son las dos metodologías de base previamente explicadas.

A lo largo de este documento se analizarán cinco proyectos diferentes bajo esta perspectiva.

TERMINOLOGÍA CLAVE

Impacto social: hace referencia al impacto de una empresa sobre un entorno concreto, en relación a indicadores asociados con el bienestar social y económico, desde una perspectiva amplia.

A lo largo de este documento se analizarán cinco proyectos diferentes bajo esta perspectiva.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y TERMINOLOGÍA

En este proyecto se pretende **identificar aquellos aspectos de mayor relevancia para la evaluación y medición del impacto** de programas y proyectos, tanto **social** como puramente **empresariales**, en los entornos donde operan estas empresas.

Dichas acciones pueden asociarse o catalogarse desde la empresa como iniciativas del área de acción social o inversión en la comunidad y suelen estar integradas en el modelo de negocio.

El impacto social resultará diferente para cada empresa y en función de la naturaleza especifica de sus proyectos.

Asimismo, la etapa del proyecto en la cual se realiza la medición constituye también en sí misma una variable que afecta o condiciona el impacto y la metodología del proyecto.

Las empresas reportan y gestionan el impacto social en base a diferentes modelos y estándares. Se trata por ejemplo de estándares internacionales como **Impact Reporting and Investment Standards** (IRIS) o **Socio-economic Assesment Toolbox** (SEAT), o bien de estándares propios de un sector o empresa, desarrollado a medida.

En este sentido, uno de los **objetivos** de este análisis consiste en identificar puntos en común entre las distintas metodologías de medición, evaluación y gestión que utilizan las empresas, para poder extraer conclusiones para que otras organizaciones puedan aplicar dichas metodologías de medición y gestión del impacto social.

Utilizando las **dos herramientas** descritas como base para el desarrollo y conceptualización de la metodología de estudio y teniendo en cuenta estos dos aspectos terminológicos relevantes, se ha puesto en marcha un análisis de las prácticas existentes en medición de impacto socio-económico de las empresas participantes.

Dichas herramientas se han aplicado a proyectos específicos liderados por el BID y las empresas participantes.

El impacto social resultará diferente para cada empresa y en función de la naturaleza especifica de sus proyectos.

LOS BENEFICIOS DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

El impacto socio-económico de las operaciones, productos o proyectos empresariales en un entorno local se refiere a las **consecuencias en la sociedad y la economía** provocadas por una operación, un producto o un proyecto de una empresa.

Desde un punto de vista empresarial, "lo que se mide se gestiona y lo que se gestiona importa". El evaluar y medir este tipo de impactos son ejercicios que ayudan a las empresas a identificar oportunidades y riesgos asociados a la gestión y a mejorar la comunicación y el dialogo con grupos de interés.

Desde la óptica del entorno local, este tipo de ejercicio sirve para entender mejor el impacto que está teniendo la empresa a través de sus operaciones y proyectos y la contribución, tanto positiva como posiblemente negativa, que la empresa puede tener.

La gestión del impacto socio-económico apoya a la empresa a avanzar objetivos asociados con la gestión del proyecto desde **varias perspectivas:**

- Medir el impacto socio-económico en un entorno concreto permite una mejor identificación y gestión de riesgos y oportunidades. Permite gestionar de manera más eficaz, ayudando a obtener una mejora continua, fortaleciendo la cadena de valor y fomentando la innovación en productos y servicios.

- Entender el impacto socio-económico en un entorno concreto ayuda a mantener un diálogo constructivo, estratégico y de valor mutuo con grupos de interés clave como organizaciones multilaterales o gobiernos locales. Asimismo ayuda a mejorar el entorno empresarial, obtener o mantener una licencia para operar y generar mayor confianza.

- Identificar el impacto socio-económico puede aportar credibilidad y ayudar a legitimar las operaciones de la empresa en la comunidad.

La medición del impacto socio-económico de los proyectos y operaciones de las empresas es una práctica relativamente nueva que se encuentra en pleno desarrollo. Dichos procesos no están libres de importantes retos en el camino.

"Lo que se mide se gestiona y lo que se gestiona importa".

Este documento pretende otorgar mayor conocimiento práctico a empresas interesadas en empezar o avanzar en el marco de evaluación, medición y gestión del impacto socio-económico de sus proyectos o iniciativas.

Tiene como **objetivo**, a través del análisis de proyectos existentes y en curso, descifrar mejores prácticas en la medición, evaluación y gestión de la huella social de las empresas, ofreciendo conclusiones prácticas junto a herramientas, metodologías y aproximaciones.

Para acceder a más información sobre las herramientas y metodologías de medición del impacto socio-económico, vea:
www.foretica.org/csrinnolabs/

Ofreciendo conclusiones prácticas junto a herramientas, metodologías y aproximaciones.

LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO LOCAL

La medición del impacto socio-económico de las operaciones y los proyectos empresariales depende significativamente del **entorno local.**

En el caso de proyectos de acción social o de inversión en la comunidad, la ayuda que la empresa puede proporcionar dependerá no solo de ella misma, sino también de las necesidades del propio entorno.

Por ejemplo, una empresa puede trabajar por intentar cerrar la brecha digital en un entorno concreto a través de la donación de ordenadores, pero si no es consciente de que más allá de la donación de producto, el entorno necesita ser capacitado y formado en el uso de estas nuevas tecnologías, el potencial de impacto del proyecto se verá gravemente afectado.

América Latina y el Caribe es una región con particulares desafíos y realidades en materia de desarrollo sostenible.

ALGUNOS INDICADORES RELEVANTES PARA ENTENDER EL ENTORNO LOCAL DE LOS DIFERENTES PROYECTOS EN AMÉRICA LATINA Y CARIBE

En América Latina y Caribe, más del 24% de los **jóvenes** entre 14 y 29 años no estudian ni trabajan.
(Fuente: OIT)

Costa Rica reporta una tasa de **alfabetización** cercana al 97%. En el año 2007 registró un 18.7% de población en condiciones de **pobreza**, y un 5.3% de la población en condiciones de **indigencia.**
(Fuente: Banco Centroamericano de Integración Económica)

El 25% de los **niños** mexicanos -aproximadamente unos 10 millones- viven en condiciones de **pobreza alimentaria.**
(Fuente: UNICEF y CEPAL)

México tiene el mercado más grande de **microfinanzas** con 3,1 millones de clientes, seguido de Perú con 2,2 millones y Brasil con 1,9 millones. En términos de la cartera de **microcréditos**, Perú se posiciona en primer lugar con US$ 4.900 millones, seguido de Colombia con US$1.800 millones.
(Fuente: BID)

En 2008 se estimaba que en Perú diariamente se generaban 13.000 toneladas de **residuos domésticos**, de los cuales más del 25% eran reutilizables.
(Fuente: BID)

En Costa Rica la generación de energía de **fuentes renovables** representa un 72,7% de la capacidad instalada.
(Fuente: Banco Centroamericano de Integración Económica)

En Perú hay más de 110.000 **recicladores de chatarra** que trabajan en la informalidad y que ganan menos de US$ 120 mensuales.

Casi la mitad de los **trabajadores** en América Latina y Caribe sólo consiguen empleos informales.
(Fuente: Banco Mundial y OIT)

En América Latina, el 65% de los **tenderos** desarrolla sus negocios en áreas pobres y el 49% del total son negocios de supervivencia.

PROYECTOS ANALIZADOS

De cara al análisis de prácticas existentes, se han seleccionado aquellas iniciativas consideradas idóneas para el proyecto, independientemente del país de implementación. Esto resulta en un proyecto rico en diversidad de contextos y experiencias, contando con presencia principal en los siguientes países: **Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Panamá y Perú.**

La **metodología de trabajo** ha consistido en la recopilación de información sobre los proyectos, procesos de interacción en la cadena de valor y procesos de gestión, evaluación y medición del impacto social.

Posteriormente, se ha desarrollado el **análisis** correspondiente y puesta en común con las empresas de las **conclusiones, recomendaciones** y lecciones aprendidas que se recogen en esta publicación.

LOS PROYECTOS ANALIZADOS SON:

1. Parque Eólico de Chiripa (Costa Rica) **- ACCIONA Energía**
2. Microfinanzas a través de canales de distribución (México) - **Banco Interamericano de Desarrollo**
3. Programa Integral de Autoconstrucción Asistida **- CEMEX**
4. Programa Nacional de Formalización de Recicladores: Pro-reciclador (Perú) **- PepsiCo**
5. Programa Tenderos: 4e, Camino al Progreso (varias localidades) **- SABMiller**

ACCIONA Energía

PARQUE EÓLICO DE CHIRIPA

Parque eólico Chiripa
Costa Rica

ACCIONA resultó adjudicataria en diciembre de 2011 de la construcción, desarrollo y operación del parque Eólico Chiripa, localizado en la Quebrada Grande de Tillarán, provincia de Guanacaste, Costa Rica.

Se calcula que una vez conectado a red, el Parque de Chiripa producirá en un año y medio más de 200 millones de kWh. La electricidad generada será suministrada al sistema eléctrico nacional en virtud de un acuerdo de energía a largo plazo de compra con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). El proyecto está en operación desde julio de 2014.

El parque eólico de Chiripa está registrado como **Mecanismo de Desarrollo Limpio** (MDL) por la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático.

Este parque se construye en terrenos privados que han sido adquiridos y arrendados, principalmente áreas de pasto con pocos árboles. No existe ningún tipo de infraestructura habitacional, por lo que el desarrollo no desplazará ninguna población, ni actividades empresariales, agro industriales o de otra naturaleza. Las torres del proyecto eólico no desplazarán necesariamente la actividad ganadera en la zona, ya que son actividades que pueden subsistir dentro del mismo territorio.

acciona

PARQUE EÓLICO DE CHIRIPA
Costa Rica

acciona

Figura 4: Parque Eólico Chiripa: Análisis en base al modelo de impacto social

PARQUE EÓLICO DE CHIRIPA
Costa Rica

acciona

El proyecto emprendido por ACCIONA para la construcción y gestión del parque eólico se articula alrededor de una serie de procesos de gestión del impacto social, definidos por la empresa para todos sus proyectos de infraestructuras y requeridos para mantener el registro del mismo como **Mecanismo de Desarrollo Limpio**. Dicha **metodología** de gestión del impacto social se basa en estándares de instituciones internacionales como por ejemplo el Banco Mundial y las Naciones Unidas. En particular, destaca como **elemento clave** del proceso la consulta con las comunidades locales.

Figura 5: Parque Eólico Chiripa: Indicadores de medición

PARQUE EÓLICO DE CHIRIPA
Costa Rica

Como resultado de una serie de consultas con la comunidad y el análisis de impacto realizado por la propia empresa, se identifican una serie de impactos positivos y negativos:

GENERAL:

- Creación de empleo y en particular empleo local (200 en fase de obra y 5 en fase de explotación).
- Compromiso de acciones de desarrollo local (acceso al agua, mejora de caminos, instalaciones deportivas, materiales educativos).
- Beneficios económicos y de mejora en el acceso a energías limpias.

NEGATIVO	Migración de foráneos
	Impacto visual en el paisaje
	Durante la obra (temporales): • Corte de caminos • Eventual daño en los caminos rurales y el aumento en el tránsito de vehículos pesados por los mismos • Ruido y polvo • Mayor demanda de servicios (agua, de salud y de electricidad) de la que las infraestructuras actuales pueden proporcionar.

Figura 6: Parque Eólico Chiripa: Principales impactos negativos

POSITIVO	Acceso a energía limpia
	Generación de empleo
	Mejoras en acceso al agua
	Mejora en infraestructuras públicas
	Mejora de caminos
	Inversión en educación
	Inversión en proveedores locales y PYME

Figura 6: Parque Eólico Chiripa: Principales impactos positivos

En el caso del Parque Eólico Chiripa, se destaca una clara aplicación de la metodología de análisis previo al desarrollo del proyecto y en las etapas clave de su construcción, con el **objetivo** de identificar impactos en la población y necesidades que se puedan remediar y reducir así el impacto negativo.

Una vez finalizado el proyecto, se estima que el Parque Eólico alcanzará unos niveles de más de 200 millones de kWh anuales de energía limpia, contribuyendo al modelo de desarrollo sostenible de Costa Rica.

En cuanto a la población local, se tomaron medidas para minimizar el impacto negativo del proyecto en temas como disrupción del tráfico, ruido, polvo, junto a medidas para mejorar la calidad de vida de las comunidades afectadas, tales como proyectos de mejora de acceso al agua, asfaltado de caminos y apoyo a escuelas locales.

Para más información: www.acciona.es/sostenibilidad/sociedad/impacto-social/

2 MICROFINANZAS A TRAVÉS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Proyecto Bimbo-Fomin México.

Este proyecto fue implementado como una **innovadora iniciativa** orientada a la inclusión económica de tenderos como parte de la cadena de suministro de grandes empresas en México.

Su **OBJETIVO** era potenciar las micro-finanzas, desarrollando un modelo de negocio que acercara servicios micro financieros a pequeños comerciantes, fortaleciendo así el canal minorista más grande del país.

La articulación de una alianza facilitada por el BID entre Grupo Bimbo –líder multinacional de panificación- y FinComún -institución de micro finanzas líder en México- combinó las fortalezas de una gran empresa con el conocimiento experto de la población de menores ingresos de una institución microfinanciera.

Sus **principales componentes** eran la optimización del proceso de otorgamiento de microcréditos y el desarrollo y comercialización de nuevos productos para lograr satisfacer necesidades no cubiertas de los tenderos.

BID
Banco Interamericanc
de Desarrollo

MICROFINANZAS A TRAVÉS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN
México

BID Banco Interamericano de Desarrollo

Figura 7: Proyecto Microfinanzas México: Análisis en base al modelo de impacto social

MICROFINANZAS A TRAVÉS DE CANANALES DE DISTRIBUCIÓN
México

BID Banco Interamericano de Desarrollo

El proyecto se desarrolló entre los años 2007 y 2010 sobre tres ejes. Por un lado, la facilitación de micro créditos en base a la información que Bimbo disponía de los tenderos, simplificando el análisis crediticio y reduciendo sus riesgos. Por otro lado, la disponibilidad de la fuerza de ventas de Bimbo para realizar la entrega de material informativo y posterior recolección de pagos, reduciendo los costos de transacción y apalancando sobre la relación de confianza entre vendedores y tenderos. Por último, el uso de tecnología desarrollada para el proyecto, tal como la disponibilidad de una encuesta de valoración del perfil del tomador de crédito realizable en el portátil del vendedor en sólo dos minutos.

De esta manera FinComún concedió micro créditos a más de 21.000 nuevos clientes de la red de tenderos de Bimbo, alcanzando así el objetivo de profundizar el acceso a las micro finanzas y expandiendo el negocio de ambas organizaciones.

Figura 8: Proyecto Microfinanzas México: Indicadores de medición

MICROFINANZAS A TRAVÉS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN México

El desafío de alinear los intereses de ambas organizaciones, una empresa multinacional y una microfinanciera, se destaca como principal aprendizaje de este proyecto, dadas las diferencias en las culturas de ambas organizaciones.

En cuanto a la **MEDICIÓN Y GESTIÓN DE IMPACTO**, la implementación de un proyecto de estas características debería articularse alrededor de un grupo de trabajo compuesto por integrantes de los diferentes miembros de la alianza que sería responsable del monitoreo periódico del proyecto así como de su gestión y evaluación, dando seguimiento a los indicadores de progreso.

Al tratarse de **iniciativas tan innovadoras**, los indicadores planteados inicialmente pueden no ser fieles a la evolución del proyecto. Por tanto, resulta clave un alto nivel de flexibilidad y adaptación en función de lo observado durante la implementación y monitoreo. Los indicadores se convierten así en un instrumento de gestión en tiempo real (y no solamente a posteriori), destacando la importancia de la continuidad en la evaluación que permitirá realizar los ajustes que resulten necesarios en el marco lógico del proyecto.

Foto Proyecto Microfinanzas México.

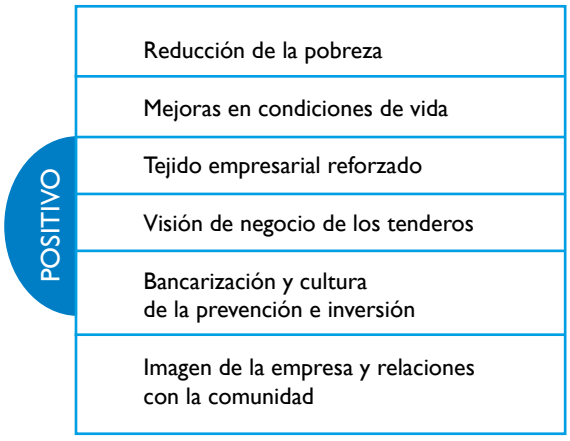


Figura 9: Proyecto Microfinanzas México: Principales impactos

El proyecto **"Soluciones corporativas para el Desarrollo de las Micro finanzas en México"**, desplegado por el BID junto a Bimbo parte de un enfoque de negocio que apunta a alcanzar un incremento de ventas para la empresa gracias a la consolidación de relaciones con tenderos, a través de la facilitación de servicios de valor añadido para este canal.

El proyecto cuenta con un **modelo propio de medición de impacto social,** con indicadores cuantitativos y cualitativos que buscan reflejar el grado de avance del proyecto y la consecución de objetivos, desglosados por actividad.

Para más información:
www.fomin.org/es-es/PORTADA/Proyectos.aspx

3 PROGRAMA INTEGRAL DE AUTOCONSTRUCCIÓN ASISTIDA

Proyecto Programa Integral de Autoconstrucción Asistida en México

El Programa Integral de Autoconstrucción Asistida (PIAC) es un modelo de negocio inclusivo de la Base de la Pirámide (BOP) 2.0, **basado en la producción social de viviendas**, articulado en colaboración con universidades, gobierno y ONG locales para facilitar el acceso a mejores condiciones de vivienda y hábitat. PIAC promueve la cohesión social y el desarrollo integral de la comunidad. Los beneficiarios directos del programa son familias de comunidades vulnerables con ingresos inferiores a tres salarios mínimos y sin acceso a vivienda digna.

Gracias al programa se **fortalece el desarrollo de comunidades sustentables,** elevando la calidad de vida de sectores vulnerables y ampliando segmentos de mercado como nuevas oportunidades de negocio.

EL OBJETIVO último es mejorar la calidad de vida a través de una mayor movilidad social cambiando su situación de pobreza gracias a un derrame económico, desarrollo de capacidades, empoderamiento económico y autoestima, mediante el acceso a la vivienda, capital humano y acompañamiento psicosocial facilitado en el marco del programa.

El proyecto consta de **cuatro componentes principales:**

1. Centros Productivos de Autoempleo (CPA)
2. Herramienta ConstruApoyo
3. Asesoría Técnica
4. Intervención psicosocial.

Este modelo de negocio inclusivo fortalece la construcción de **ecosistemas multisectoriales** entre iniciativa privada, gobierno, academia, ONG locales, donde las personas participantes son co-creadores de la solución.

CEMEX facilita el equipo necesario para la elaboración de prefabricados de concreto y construcción de la vivienda:

CEMEX
Construyendo un mejor futuro

AUTOCONSTRUCCIÓN ASISTIDA
México

CEMEX
Construyendo un mejor futuro

tecnología, materiales y herramientas, capacitación y asistencia técnica. Además, se pone al servicio de los aliados y participantes la herramienta ConstruApoyo, que permite a través de una tarjeta la dispersión de recursos para paquetes de materiales, a través de la red de distribuidores CEMEX. Este instrumento fortalece la transparencia de la disposición de recursos públicos y privados para el mejoramiento de vivienda.

Por su parte los aliados hacen posible que las familias tengan una atención integral. En algunos esquemas el gobierno facilita los espacios y servicios básicos de los centros productivos de autoempleo.

En el caso de **las universidades y ONG locales**, realizan el acompañamiento para el fortalecimiento del tejido social y desarrollo de capacidades.

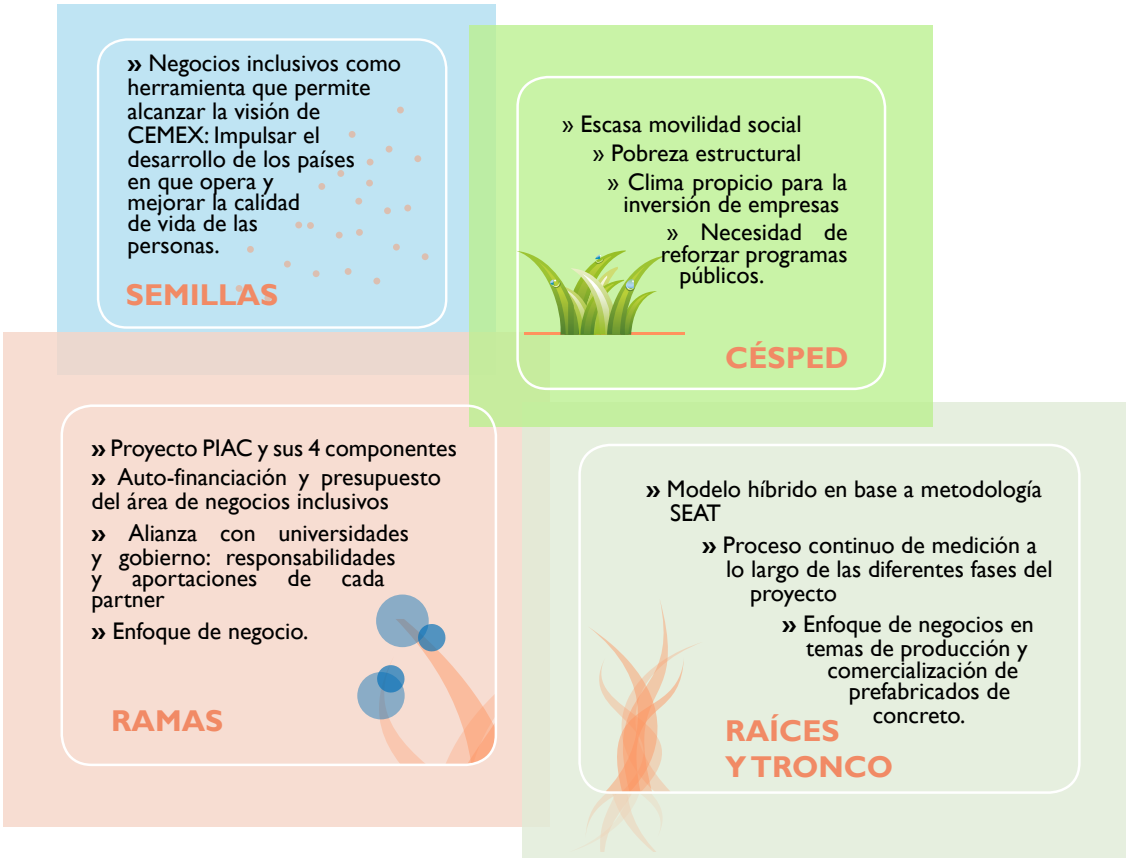


Figura 10: PIAC CEMEX: Análisis en base al modelo de impacto social

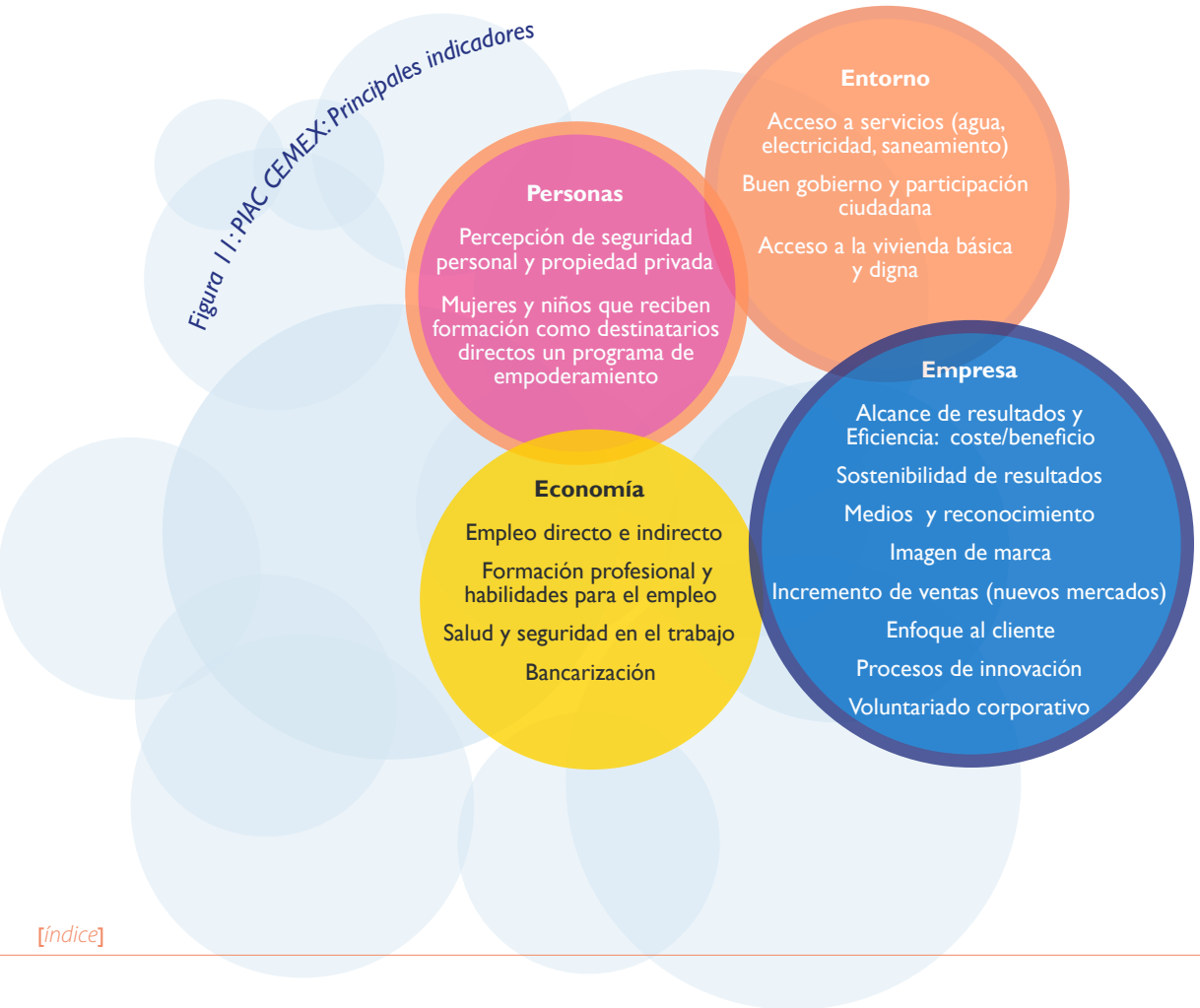
AUTOCONSTRUCCIÓN ASISTIDA
México

CEMEX
Construyendo un mejor futuro

El participante se compromete autogestionar y formalizar la legalidad de su terreno y servicios básicos en coordinación con las autoridades, organizarse a nivel familiar y comunitario para la elaboración de prefabricados que cumplan con estándares de calidad aplicados al mejoramiento de su vivienda, respetando las especificaciones de construcción que el asesor técnico le brinda para el confort y seguridad de su familia.

El PIAC **genera un nuevo segmento de mercado** para la empresa, ya que incluye a las comunidades de sectores vulnerables en el modelo de negocio de CEMEX, además de ser una herramienta para promover políticas de inclusión con gobierno y sector privado. Como parte de la sostenibilidad del programa, el CPA se queda instalado en la comunidad, destinando el 50% del material producido a los beneficiarios para construcción y comercializando el 50% restante para asegurar su continuidad.

Figura 11: PIAC CEMEX: Principales indicadores



AUTOCONSTRUCCIÓN ASISTIDA
México

CEMEX desarrolla un proyecto de inversión en la comunidad bajo un modelo de negocios inclusivos, construyendo **sólidas alianzas con autoridades locales y entidades del tercer sector** para su despliegue, asegurando así un trabajo coordinado que permite maximizar los esfuerzos de cada partner y alcanzar el máximo impacto para los beneficiarios.

Dicho proyecto no solamente cuenta con un modelo de **medición de impacto social,** sino que la medición forma parte intrínseca del proyecto, poniendo así en evidencia una gestión estratégica, en la cual la medición constituye una herramienta de uso continuo que permite recoger información e introducir mejoras.

Proyecto Programa Integral de Autoconstrucción Asistida en México.

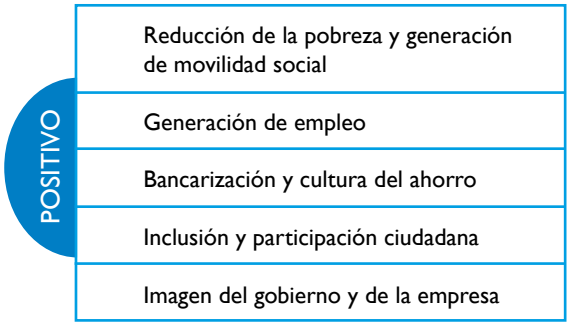


Figura 12: PIAC CEMEX: Principales impactos

La medición de impacto socio económico realizada por CEMEX se articula alrededor de un modelo híbrido con base en la herramienta SEAT (Socio Economic Assessment Toolbox). En éste se destaca un proceso continuo de medición a lo largo de las diferentes fases del proyecto y la implicación y participación de los diferentes stakeholders.

Como resultado, el modelo arroja diferentes indicadores de impacto que permiten medir los resultados del proyecto no sólo en la comunidad local sino también en la empresa, tales como la eficiencia del programa, el incremento de ventas, etc. **Este enfoque estratégico asegura la vinculación del proyecto con el negocio y por ende su sostenibilidad.**

Para más información:
www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/ProgramaAutoconstruccionAsistida.aspx

Recicladores

4 PROGRAMA NACIONAL DE FORMALIZACIÓN DE RECICLADORES: "PRO-RECICLADOR"

Proyecto Pro-reciclador. Perú.

El proyecto propone **implementar un modelo integral de gestión de residuos sólidos** que genere empleo e inclusión socio económica de los recicladores de residuos en seis distritos del Cono Sur y Oeste de Lima, Perú.

Los **OBJETIVOS** del proyecto son:

- Insertar en los circuitos económico-productivos a la población de recicladores.
- Generar un cambio de actitud en la administración pública para que se cumpla la Ley del Reciclador, incorporando a los recicladores como parte del sistema de gestión ambiental municipal, logrando así su formalización.
- Generar en la administración pública la capacidad institucional para que pueda gestionar y legislar el tema ambiental dentro de su territorio.
- Fomentar el compromiso de empresas privadas de aplicar los principios de responsabilidad social corporativa a favor de los recicladores.
- Generar en las asociaciones de recicladores las capacidades para que puedan gestionar por si mismas sus intereses comerciales e institucionales.
- Propiciar la adopción de prácticas de segregación en la fuente en la comunidad para fomentar el trabajo de los recicladores.

PEPSICO

FORMALIZACIÓN DE RECICLADORES: "PRO-RECICLADOR" Perú

PEPSICO

Figura 13: Pro-reciclador Perú: Análisis en base al modelo de impacto social

FORMALIZACIÓN DE RECICLADORES: "PRO-RECICLADOR" Perú

PEPSICO

El proyecto cuenta con **varios componentes**, con diferentes **actividades y acciones:**

I. Gestión Municipal

1. Establecimiento de alianzas con las asociaciones de recicladores y la red de municipios.
2. Desarrollo de instrumentos técnicos y legales a nivel local
3. Diseño de programa de segregación en la fuente y recolección selectiva para las municipalidades, con inclusión de recicladores
4. Implementación de un sistema de incentivos, sanciones y multas de acuerdo a la ordenanza municipal.

II. Desarrollo Social

1. Asistencia técnica y legal para establecer una asociación de recicladores
2. Desarrollo de campañas de vacunación para todos los recicladores y sus familias
3. Fortalecimiento de la comunicación entre las diferentes asociaciones de recicladores
4. Fortalecimiento de los líderes de la Red Nacional de Recicladores del Perú
5. Planes de relaciones institucionales públicas.

III. Desarrollo Comercial

1. Formación en gestión empresarial en las actividades relacionadas con el reciclaje
2. Desarrollo de asociaciones que respondan a las oportunidades reales de mercado
3. Establecimiento de alianzas estratégicas para ofrecer micro créditos
4. Creación de un fondo con asociaciones de recicladores que acceden a micro créditos
5. Implementación de centros de acopio
6. Fortalecimiento de la mesa de reciclaje.

IV. Educación y Comunicación Ambiental

1. Implementación de programas educacionales que promuevan la inclusión de los recicladores
2. Desarrollo de campañas de comunidad saludable
3. Diseño e implementación de un Foro de Educación Ambiental para el reciclaje
4. Gestión de alianzas con empresas para la segregación en la fuente y donación de residuos sólidos reciclables.

FORMALIZACIÓN DE RECICLADORES: "PRO-RECICLADOR" Perú

A través de estos procesos y procedimientos de gestión y teniendo en cuenta las especificidades en el problema de los recicladores en la zona, **se esperan los siguientes resultados para enero 2015**:

- 200 recicladores de residuos se convierten en recicladores calificados (capacitados).
- Seis asociaciones constituidas, formalizadas e incorporadas a programas de recolección selectiva de residuos en seis distritos de Lima.
- Al menos seis municipalidades implementando programas de recolección selectiva
- Residentes de 20,000 viviendas sensibilizadas y realizando la segregación de residuos en la fuente.
- Constitución de un fondo de crédito para recicladores.
- Seis asociaciones de recicladores formalizados reciben crédito para implementar centro de acopio.

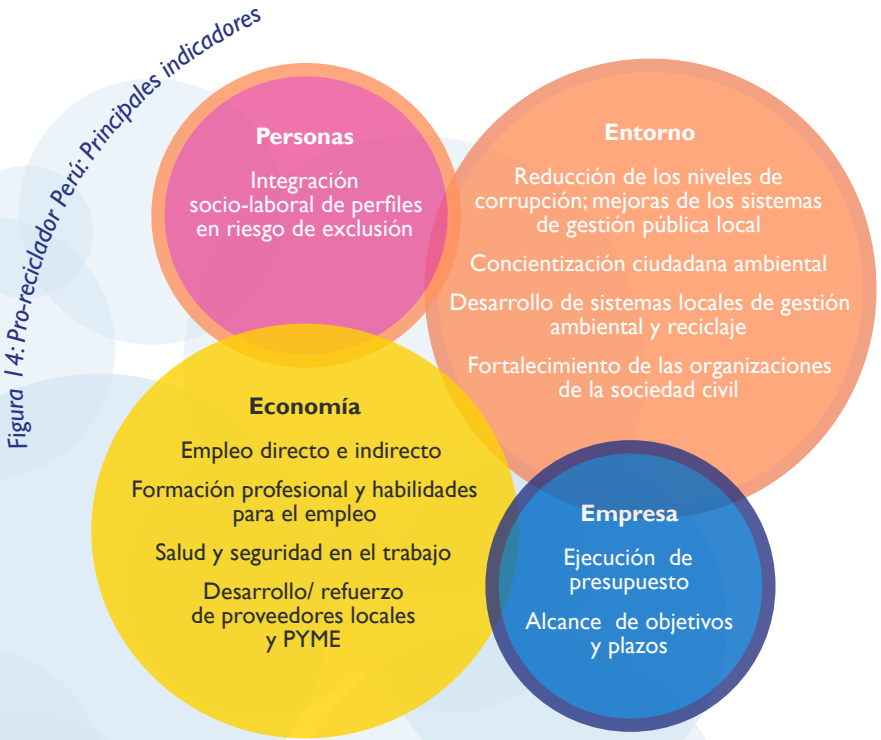


Figura 14: Pro-reciclador Perú: Principales indicadores

FORMALIZACIÓN DE RECICLADORES: "PRO-RECICLADOR" Perú

PEPSICO

El consorcio de "partners" del programa Pro-reciclador ha llevado a cabo un análisis detallado de los distritos en la ciudad y desarrollado un proyecto con componentes de trabajo concretos, además de indicadores de medición.

El proyecto Pro-reciclador ha conseguido **contribuir a una mayor integración socio-laboral de los recicladores.** A través de la aplicación de la metodología de medición de impacto utilizado por True Impact, se han identificado impactos positivos en la economía de la zona a través de mejoras en los sistemas de gestión pública local de reciclaje y reducción de los niveles de corrupción.

Adicionalmente, el proyecto **ha contribuido a fortalecer el tejido local empresarial, el tercer sector y la sociedad civil,** generado una mayor concientización ciudadana sobre la importancia del reciclaje.

POSITIVO	Reducción de la pobreza
	Mejoras en condiciones de vida
	Reducción de niveles de corrupción
	Mejoras en los sistemas de gestión publica local
	Fortalecimiento de la sociedad civil
	Imagen de la empresa y relaciones con la comunidad

Figura 15: Pro-reciclador Perú: Principales impactos

Para más información:
http://proyectoprorecicladorwordpress.com/

Proyecto Pro-reciclador. Perú.

Tenderos

5 PROGRAMA REGIONAL TENDEROS: 4E, CAMINO AL PROGRESO

Programa regional Tenderos. América Latina.

En América Latina existen alrededor de 780.000 tiendas que representan el 40% del total del volumen de ventas de SABMiller en la región. SABMiller se relaciona diariamente con este canal y desde los comienzos mismos de su negocio. La relación con los tenderos en la dimensión comercial le ha dado el conocimiento de sus necesidades básicas.

Un tendero es una persona que tiene una tienda, especialmente de comestibles. En el contexto de América Latina, los tenderos son dueños de pequeñas tiendas de barrio y comunidad.

Las tiendas tradicionales representan entre la cuarta parte y la mitad del total de las ventas de productos básicos en América Latina y ocupan posiciones dominantes en algunas categorías y mercados; 95% de la cerveza en Colombia y 80% de las bebidas gaseosas en México, por ejemplo.

El número de tiendas sigue en aumento, a pesar de la expansión de los grandes establecimientos modernos. En México, por ejemplo, el número de tiendas tradicionales aumentó más de 25% en los últimos cinco años".

TENDEROS: 4E, CAMINO AL PROGRESO
América Latina

El programa regional Tenderos (Colombia, Perú, Ecuador, Panamá, Honduras, El Salvador) busca aprovechar y materializar la oportunidad que representan las tiendas y la relación que tienen con SABMiller para un mayor impacto social y económico.

Figura 16: Tenderos 4e:Análisis en base al modelo de impacto social

TENDEROS: 4E, CAMINO AL PROGRESO
América Latina

Los **OBJETIVOS** del programa son:

- Posicionar a SABMiller y sus empresas locales como organizaciones innovadoras capaces de conseguir un impacto escalable en América Latina a través del desarrollo social
- Cumplir con la política de ventas responsables de la empresa
- Mejorar la calidad de vida de los Tenderos y sus familias
- Desarrollar la sostenibilidad de las tiendas
- Mejorar el bienestar y desarrollo de sus propias comunidades.

Figura 17: Tenderos 4e: Principales indicadores

TENDEROS: 4E, CAMINO AL PROGRESO
América Latina

El programa tiene **dos características innovadoras** de alto impacto:

- Es un programa de inclusión social dirigido a las poblaciones más pobres, beneficiando principalmente a mujeres que suelen ser cabeza de familia.

- El programa combina la capacitación comercial tradicional con componentes de transformación personal y familiar y proyección a la comunidad del Tendero.

El programa 4E está dirigido a:

1. **El Tendero como persona,** ayudando a su desarrollo personal, destacando su oficio como parte de su proyecto de vida y la creación de habilidades y competencias orientadas a la mejora del bienestar personal y familiar y el impacto en la comunidad como proveedor y líder.

Programa regional Tenderos. América Latina.

2. **La familia del Tendero,** con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus miembros, optimizando sus oportunidades de acceso a una mejor nutrición, salud, seguridad física y educación; facilitando los medios para mejorar sus viviendas; ayudándoles a que dispongan de más tiempo libre para la vida en familia y para planear el ciclo vital de su familia.

3. **El negocio del Tendero,** con el fin de mejorar y asegurar los ingresos, fortaleciendo la tienda en cuanto a volumen de ventas, servicio al cliente, diversificación de productos y afianzamiento de la propiedad del negocio.

4. **La comunidad,** con el propósito de aumentar el liderazgo positivo del Tendero en su entorno mediante la centralidad de la Tienda como eje de comunicaciones, organización y servicio para el bien común, la preservación de prácticas y tradiciones culturales dentro de un marco que propende el sentido de pertenencia, la colaboración y las alianzas locales.

En los próximos años, el programa llegará a 41.636 tiendas, el 5% de las tiendas en la región, de las cuales el 10% se encuentran en condiciones de supervivencia.

Hacia fines de 2020, el programa llegará a 200.000 tiendas, el 25% de las tiendas en la región, de las cuales el 20% se encuentran en condiciones de supervivencia. Estas Tiendas atienden aproximadamente a 10 millones de hogares, lo que significa una población cercana a 50 millones de personas.

Como estrategia de implementación, la concentración territorial se busca de acuerdo a las condiciones y a los problemas particulares de cada uno de los países a los cuales va dirigido el programa.

TENDEROS: 4E, CAMINO AL PROGRESO
América Latina

SABMiller apoya el desarrollo de los tenderos en América Latina mediante la articulación de proyectos para los cuales la empresa dona la mayoría del capital necesario y desarrolla un módulo implantado a través del voluntariado de su equipo de ventas.

SABMiller, junto a sus aliados locales, lleva a cabo una medición de impacto hecha a medida, que integra la metodología de Social Return on Investment (SROI). El proyecto es relativamente nuevo pero ya comienza a dar resultados.

A través de las acciones que se han llevado a cabo en el marco del proyecto analizado, se ha conseguido mejorar la seguridad personal y propiedad privada de los tenderos, además de contribuir a la erradicación de la discriminación a través del fomento de la igualdad de género.

El proyecto además ha permitido aumentar la formación profesional y habilidades para el empleo -tanto de los comerciantes como de sus familias- e incrementar su bancarización.

POSITIVO	Reducción de la pobreza
	Mejoras en la seguridad personal
	Reducción de la discriminación
	Adquisición de conocimiento y habilidades para el empleo
	Bancarización y cultura del ahorro
	Imagen de la empresa y relaciones con la comunidad
	Mejoras en la cadena de valor

Figura 18: tenderos 4e: Principales impactos

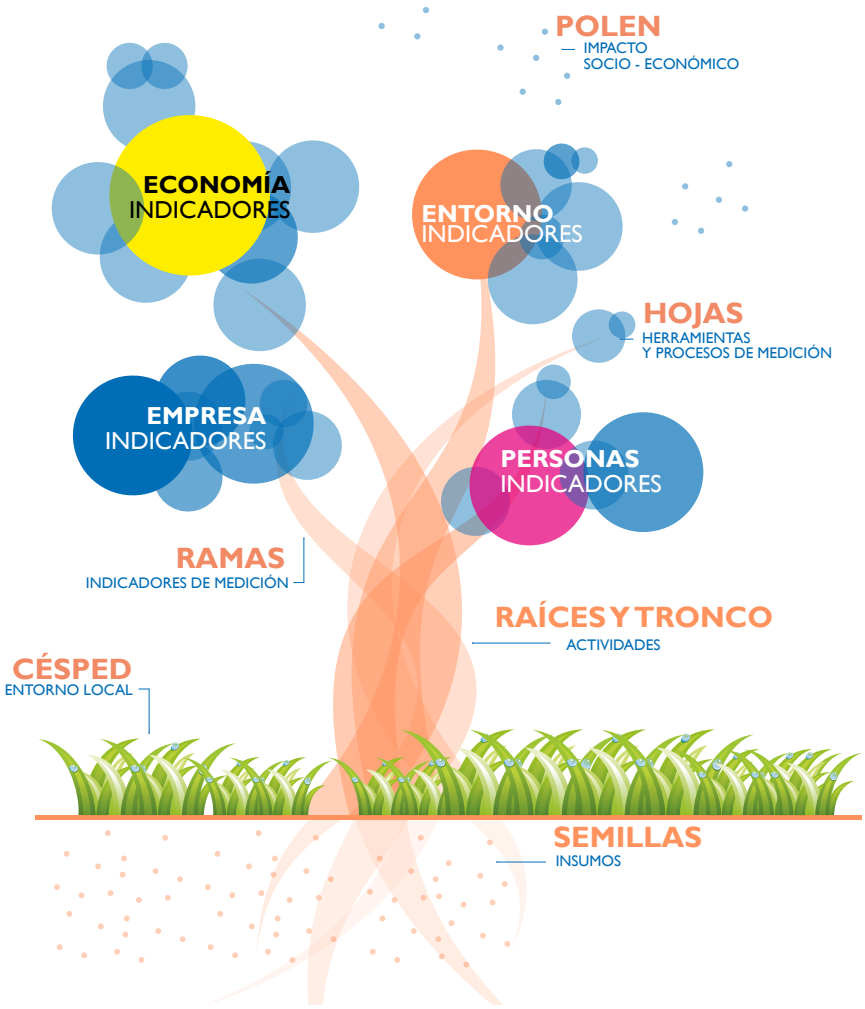
Desde el punto de vista de SABMiller, se han visto reforzados proveedores locales y el tejido empresarial de estas comunidades.

Para más información:
www.caminoalprogreso.com

Programa regional Tenderos. América Latina.

Análisis CASOS DE ESTUDIO

1. Parqué Eólico Chiripa (Costa Rica) - ACCIONA Energía
2. Microfinanzas a través de canales de distribución (México) - BID
3. Programa Integral de Autoconstrucción Asistida - CEMEX
4. Programa Nacional de Formalización de Recicladores: "Pro-reciclador" (Perú) - PepsiCo
5. Programa Tenderos: 4e, Camino al Progreso - SABMiller



El análisis de los procesos descritos en los cinco ejemplos de este Informe permite trazar algunos paralelos en cuanto a los siguientes elementos que conforman el "árbol de la vida del impacto social empresarial":

1. Análisis de contexto (Césped)
2. Vinculación del proyecto con el negocio (Semillas)
3. Metodologías de medición e indicadores de gestión (Ramas)
4. Procesos de diálogo con grupos de interés (Raíces y Tronco)
5. Percepción de impacto (Polen)
6. Colaboraciones o alianzas multidisciplinarias.

A su vez, este análisis permite elaborar una serie de recomendaciones y conclusiones relevantes para otras empresas y entidades de financiación multilateral.

1. ANÁLISIS DE CONTEXTO (CÉSPED)

Todos los casos presentados tienen un fuerte componente de estudio de los contextos locales en los cuales se inserta el proyecto. Hay elementos demostrativos de estudios de situación, análisis de factores clave y otras metodologías para recabar información sobre el contexto local. Si bien todos los casos estudiados utilizan distintas metodologías para el análisis de contexto, algunos elementos comunes de estos procesos son:

1. Estudios realizados a través de terceras partes expertas en las temáticas concretas o en el territorio.

2. Utilización de métricas de relevancia internacional como por ejemplo del PNUD, BID o Protocolo de Kioto) para realizar comparaciones sobre calidad de vida, niveles educacionales, pobreza, salud, etc.

3. Implicación de distintos equipos y funciones dentro de la empresa para este análisis, lo que permite entender las temáticas y desafíos desde una perspectiva de marketing, comunicaciones, legal, recursos humanos, etc. Este aspecto resulta muy importante para poder combinar las motivaciones de negocio con aquellas de impacto social o inversión en la comunidad.

El diálogo con grupos de interés es un elemento destacado en todos los casos analizados. Esta temática se desarrolla en la página 42.

2. VINCULACIÓN DEL PROYECTO CON EL NEGOCIO (SEMILLAS)

Los ejemplos presentados demuestran una gran diversidad de iniciativas, desde proyectos de desarrollo de infraestructuras a proyectos de inversión en la comunidad o de consolidación de canales de distribución. Se entiende que las motivaciones van más allá de aspiraciones filantrópicas. En algunos casos esta vinculación esta mejor articulada que en otros, lo cual permite concluir que es muy importante describir esta motivación empresarial o de negocio en proyectos como éstos.

Las acciones en sí pueden variar en su naturaleza y en varios casos pueden clasificarse como acciones de inversión en la comunidad, pero en todos los ejemplos responden a exigencias del negocio, si bien con distinto grado de relevancia. Se entiende que la empresa se enfrenta a una dicotomía entre control y mitigación de riesgos versus oportunidades de crecimiento y desarrollo de negocio.

3. METODOLOGÍAS DE MEDICIÓN (RAMAS)

El entender el contexto, identificar las motivaciones de la empresa y las expectativas de los grupos de interés ayuda a determinar indicadores materiales de medición. Esto permite que los indicadores sean a medida para el proyecto, aportando un gran valor, pero resulta una limitada comparabilidad de los mismos. Es importante determinar qué es lo que se quiere medir y qué uso se le va a otorgar a esa información o datos antes de definir qué tipo de indicadores utilizar. En algunos casos se observa que el interés es medir el impacto en la sociedad, en otros casos se quiere medir el retorno en la inversión y en otros casos se mide la mejora en la implementación de un proyecto dado o la reputación de marca que genera.

En los casos analizados se utilizan metodologías de medición en base a estándares internacionales tales como Social Return on Investment (SROI), Socio-Economic Assessment

Toolbox (SEAT) o Tasa Interna de Retorno (TIR) Social.Asimismo se utilizan procesos de medición de elaboración propia y adaptados al negocio, pero inspirados en estándares internacionales como aquellos de Naciones Unidas o el Banco Mundial. Finalmente, en varios casos se trabaja con consultores externos especializados para determinar métricas de medición que sean relevantes al proyecto, tanto desde la perspectiva de la empresa como del proyecto mismo y sus beneficiarios.

Los ciclos de medición de los distintos casos se pueden clasificar en aquellos que se realizan ex-ante y ex-post, es decir, antes y después de la intervención de la empresa, mientras que en otros casos hay mediciones constantes a lo largo de la implementación del proceso.

Otro aspecto interesante a destacar es la colaboración con entidades externas a la empresa para llevar a cabo algunas de estas mediciones, como por ejemplo con estudiantes universitarios o expertos locales en relaciones comunitarias.

PROCESOS DE DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS (RAÍCES Y TRONCO)

La revisión de las herramientas y metodologías existentes destaca las diferentes aproximaciones que existen al diálogo con grupos de interés. Hay herramientas cuyo enfoque en el diálogo es elevado y por ende este tipo de ejercicios se llevan a cabo antes, durante y después del proyecto- como parte de la medición, pero también como parte del análisis y de la propia implementación. Existen metodologías que presentan el diálogo como una alternativa en la parte del análisis del entorno mientras que otras se centran en la comunicación del impacto al entorno sin necesidad de dialogar anteriormente con ningún grupo.

En los proyectos analizados para este ejercicio, se pueden detectar diferentes prácticas de diálogo con grupos de interés. En algunos proyectos este aspecto puede estar ausente o estar presente con un grado mínimo, y en otros, debido a sus particularidades, naturaleza y propio entorno, integran un proceso de diálogo muy completo a lo largo de la duración de la vida del proyecto empresarial. En este sentido, resulta relevante que los procesos de diálogo se adecuen

COLABORACIONES O ALIANZAS MULTIDISCIPLINARIAS

En todos los casos estudiados hay ejemplos de colaboraciones y plataformas multidisciplinarias de trabajo en las cuales las empresas participantes interactúan. Estas plataformas de colaboración resultan esenciales para la legitimidad de los proyectos y para sumar esfuerzos y evitar duplicaciones en los proyectos.

Si bien las alianzas son necesarias porque ayudan a maximizar el impacto, resulta importante poner en marcha procesos para coordinar estas relaciones y gestionar las expectativas de las partes.

a las necesidades del proyecto y que se determine un equilibrio adecuado entre un excesivo diálogo y un limitado contacto. Las empresas participantes destacaron este equilibrio como un elemento clave para el éxito del proyecto.

PERCEPCIÓN DE IMPACTO (POLEN)

Para poder llevar a cabo un ejercicio de medición de impacto socio-económico, es imprescindible centrarse en los aspectos más relevantes o materiales para la empresa y su operación, su entorno y sus grupos de interés. Resulta clave definir la materialidad del proyecto para una medición relevante.

La medición del impacto socio-económico está cada vez más integrada en la forma de operar proyectos y acciones empresariales. Uno de los retos de estos procesos es la traducción de resultados empresariales a impactos socio-económicos. Esto es debido a una falta de definición inicial de lo que significa «impacto». En muchos casos, se mide mucho el resultado y el output pero no el impacto concretamente.

Las empresas que llevan a cabo una medición de impacto hablan de número de empleos o quizás el tipo de contratos que tienen estos empleados, pero todavía está ausente ligar estos resultados al impacto concreto en las condiciones laborales del entorno, por ejemplo.

1. Medición de impacto y éxito de negocio:
El impacto socio-económico de la empresa y su éxito de negocio están estrechamente entrelazados. La medición del impacto socio-económico de un proyecto u operación empresarial apoya a la empresa en la identificación de **oportunidades de negocio y reducción de riesgos y costes,** además facilita **mejores relaciones con grupos de interés clave** como autoridades públicas o comunidades locales.

2. Medición de impacto ayuda a convencer:
Las mediciones son una **herramienta de persuasión interna en la propia empresa.** Facilita la labor de destacar la importancia de las acciones llevadas a cabo y del impacto positivo que tiene la organización.

Ayuda también a **obtener inversiones internas y externas.** Las mediciones de impacto contribuyen a generar una percepción de impacto y resultado que puede utilizar la empresa y con ellas generar una mayor asignación de recursos para este tipo de iniciativas.

3. Medición no siempre equivale a impacto: Es importante tener en cuenta que, conforme se avanza por el esquema de la planta – es decir, conforme se avanza hacía obtener un impacto- se difumina el control directo de la empresa, perdiendo capacidad de influencia al crecer la distancia con el impacto. Esta pérdida de control hace necesario implicar a los grupos de interés para evaluar y comprender desde su perspectiva la imagen completa del impacto del proyecto.

La disminución de la influencia directa destaca la importancia de que la empresa no se atribuya impactos tanto directos como indirectos, sino que es preferible destacar la contribución empresarial hacía un aspecto concreto de la sociedad o entorno. Además de las comunicaciones corporativas generales, otras acciones de comunicación llevadas a cabo como parte de la gestión del proyecto permiten maximizar oportunidades.

4. La colaboración es clave:
En la empresa, la medición y gestión del impacto es un ejercicio colaborativo donde participarán idealmente las responsables de la medición y gestión con el apoyo de departamentos corporativos específicos que incorporen métricas de negocio.

Los socios externos son importantes aliados a la hora de apoyar la medición de impacto. El enfoque de la medición debe centrarse en aspectos materiales del proyecto e incluir a los partners.

5. La importancia de comunicar:
Para que una medición de impacto obtenga el resultado deseado y pueda influenciar el impacto, es necesario poner en marcha comunicaciones específicas y orientadas a los públicos clave a los que se quieren influenciar. Dicha comunicación debe ser equilibrada entre aspectos positivos y aquellos que requieren mejora y debe apelar a una comunicación personal y utilizando las tecnologías de comunicación (por ejemplo redes sociales) más adecuadas.

La medición de impacto y el éxito de negocio facilita mejores relaciones con grupos de interés clave como autoridades públicas o comunidades locales.

Los elementos y pasos clave de la medición y gestión del impacto son:

- Conceptualizar el proyecto teniendo en cuenta la motivación y objetivos empresariales.
- Adaptación del proyecto al entorno local (basada en un estudio inicial).
- Identificación de aspectos e indicadores materiales para el proyecto en relación a la empresa y el entorno.
- Diálogo y participación de grupos de interés.
- Medición continua (antes, durante y después del proyecto) cerrando el ciclo del ejecución del proyecto.
- Comunicación interna y externa.
- Colaboración y participación en alianzas y plataformas para aprovechar sinergías y maximizar el impacto.

PARTICIPANTES:

Los CSR Innolabs se centran en el trabajo conjunto de una serie de organizaciones líderes en América Latina y el Caribe.

Estas organizaciones son:

BID Banco Interamericano de Desarrollo

acciona

CEMEX Construyendo un mejor futuro

PEPSICO

SAB MILLER

Secretaría Técnica:

Forética

Es el mayor y más antiguo banco regional de desarrollo. Representa la principal fuente de financiación multilateral para el desarrollo de América Latina y Caribe. Su objetivo es lograr el desarrollo de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Además de préstamos, el BID ofrece donaciones, asistencia técnica y realiza investigaciones. Sus accionistas son los 48 países miembros, incluidos los 26 países miembros prestatarios de América Latina y el Caribe, que tienen una participación mayoritaria del BID.

Su Oficina de Alianzas Estratégicas es responsable de reforzar el diálogo y las alianzas forjadas por el Banco con otros integrantes de la comunidad de desarrollo, incluyendo donantes de fondos fiduciarios, contrapartes en operaciones de cofinanciamiento y el sector privado. La oficina también apoya al Banco en la identificación y desarrollo de iniciativas de armonización y coordinación para promover el desarrollo.

www.iadb.org/partnerships

ACCIONA es una de las principales compañías españolas, líder global en la promoción, desarrollo y gestión de energías renovables, infraestructuras, agua y servicios. Con un siglo de trayectoria y, formada por más de 30.000 profesionales, está presente en más de 30 países de los cinco continentes y alcanzó en 2014 unas ventas de 6.499 millones de euros. ACCIONA cotiza en el selectivo índice bursátil Ibex 35, y es un valor de referencia en el mercado.

ACCIONA centra su estrategia en el crecimiento económico, el equilibrio medioambiental y el progreso social como ejes de su política de Sostenibilidad y concede gran importancia al acercamiento y vinculación de la sostenibilidad a las estrategias de negocio por la importante fuente de oportunidades que el desarrollo sostenible supone en los sectores en los que la Compañía desarrolla su actividad. La Compañía desarrolla su estrategia en este tipo de iniciativas a través de un Plan Director de Sostenibilidad que integra las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad en la Compañía, cuyos objetivos buscan contribuir a mejorar la competitividad de la organización y a consolidar su posición como líderes en materia de prácticas sostenibles.

www.acciona.com
Twitter: *@acciona* | YouTube: *www.youtube.com/user/interaccionaI*
Blog: *http://sostenibilidad-acciona.com/*
Facebook: *www.facebook.com/acciona*
LinkedIn: *www.linkedin.com/company/acciona*

Construyendo un mejor futuro

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Nuestra compañía fue fundada en México en 1906 y desde entonces hemos evolucionado de una presencia local a convertirnos en una de las empresas globales líderes dentro de nuestra industria, con cerca de 44,000 empleados en todo el mundo. Nuestra red de operaciones, en más de 50 países, produce, distribuye y comercializa: cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados. Al mismo tiempo, CEMEX mantiene relaciones comerciales con más de 100 naciones.

CEMEX México refrenda su compromiso de construir un mejor futuro mediante una oferta de productos y soluciones integrales que se distinguen por su calidad, servicio y profesionalismo.

www.cemexmexico.com
Twitter: *@CEMEX*
Facebook: *www.facebook.com/CEMEX*

PepsiCo es un líder global de alimentos y bebidas con ventas que generan más de $65 mil millones de dólares y un portafolio de productos que incluye 22 marcas que generan más de mil millones de dólares en ventas anuales cada una.

Nuestras principales unidades de negocio –Quaker, Tropicana, Gatorade, Frito-Lay y Pepsi-Cola– producen cientos de alimentos y bebidas que son queridas en el mundo. La gente de PepsiCo está unida por un compromiso único de crecimiento sustentable, al invertir en un futuro más saludable para las personas y el planeta, lo cual creemos que también significa un futuro más exitoso para PepsiCo.

Nosotros llamamos este compromiso Desempeño con Propósito: La promesa de PepsiCo de brindar un amplio portafolio de alimentos y bebidas para gustos locales, encontrando formas innovadoras para minimizar nuestro impacto en el ambiente, al conservar el agua y la energía, al reducir el volumen de los empaques; proveyendo un gran lugar de trabajo para nuestros asociados y respetando, apoyando e invirtiendo en las comunidades locales en las que operamos.

Para mayor información visita
www.pepsico.com

SABMiller es una de las empresas cerveceras líderes del mundo, con más de 200 marcas de cerveza y cerca de 70.000 empleados en más de 75 países. También tenemos negocios crecientes en refrescos y somos uno de los embotelladores de productos de Coca Cola más grandes del mundo.

Nos hemos convertido en líder mundial nutriendo marcas locales fuertes y construyendo portafolios de marcas que respondan a las necesidades de los consumidores en cada uno de nuestros mercados. Nuestro portafolio incluye cervezas Premium internacionales tales como Pilsner Urquell, Peroni Nastro Azzurro, Miller Genuine Draft y Grolsch, así como marcas locales líderes como Águila, Castle, Miller Lite, Snow, Tyskie y Victoria Bitter.

Hemos crecido gracias a una cultura de excelencia operativa, entregando productos de alta calidad, innovación y crecimiento sostenible. Creemos que nuestro negocio no está aislado de la sociedad, y que el éxito de SABMiller está totalmente ligado al bienestar de la comunidad general.

En todas partes donde operamos, estamos trabajando para construir negocios locales fuertes que contribuyan a sus economías locales.

www.sabmiller.com

Forética

Forética es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial (RSE) líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social, dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Actualmente cuenta con más de 200 socios.

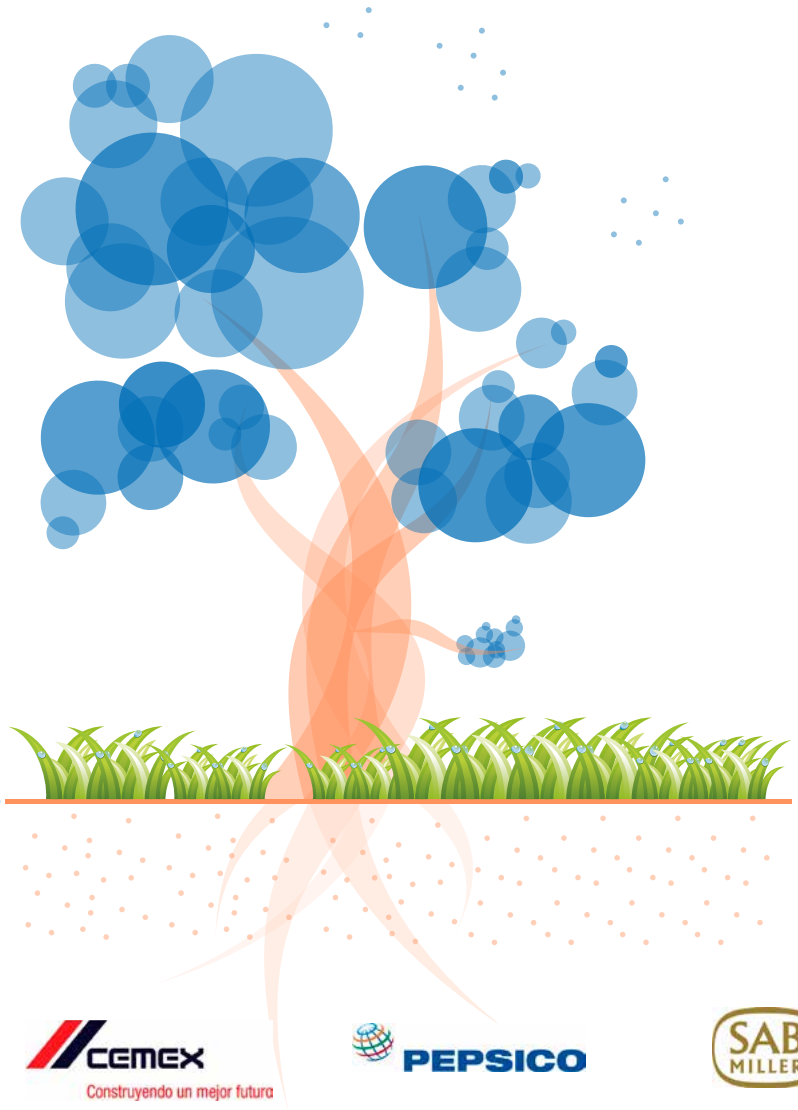
Forética cuenta con representación en los principales foros a nivel europeo y latinoamericano. Es partner nacional de CSR Europe. Ha sido elegida por el World Business Council for Sustainable Development como su único representante en España y por tanto nombrada Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible. En Latinoamérica es miembro de Forum Empresa.

En España, Forética forma parte del Consejo Estatal de RSE como vocal experto. Asimismo, es propietaria de la Norma SGE 21, primer sistema de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación. En la actualidad, un centenar de empresas y organizaciones están certificadas con la Norma en España y Latinoamérica.

www.foretica.org
Twitter: *@foretica*
YouTube: *www.youtube.com/foretica*
Facebook: *www.facebook.com/foretica*
LinkedIn: *www.linkedin.com/company/foretica*

CSR INNOLABS

Las claves de la evaluación, medición y gestión del impacto social en América Latina y el Caribe



MAYO 2015

Con la colaboración de:

BID Banco Interamericano de Desarrollo

acciona

CEMEX Construyendo un mejor futuro

PEPSICO

SAB MILLER

Secretaría Técnica:

Forética