



# Midiendo el impacto socioeconómico

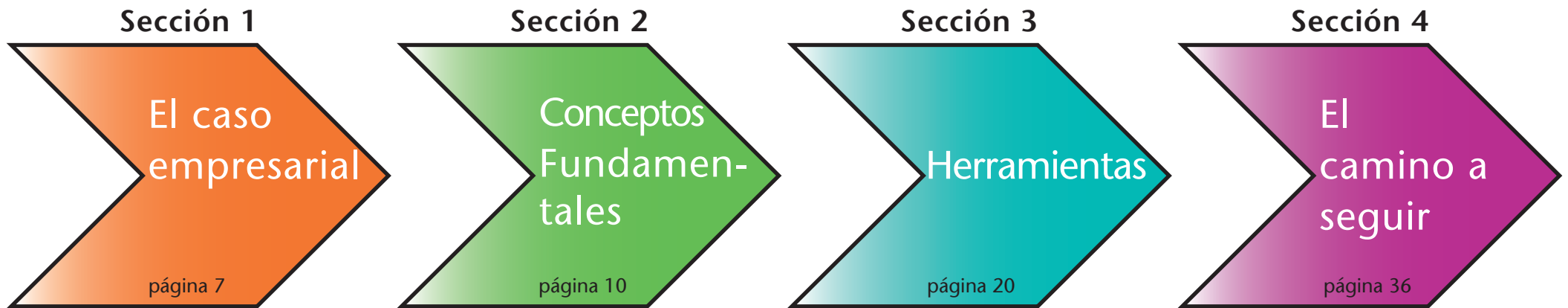
Guía para empresas



# Contenidos

Prefacio pág. 3

Acerca de esta guía pág. 4



Agradecimientos pág. 39

La búsqueda de soluciones a los desafíos de la sustentabilidad es urgente, como son la pobreza, el malestar social, el cambio climático y la degradación del medio ambiente. La disponibilidad de tecnologías, capacidad innovadora, recursos y aptitudes hace que las empresas tengan un rol fundamental por desempeñar en materia de brindar las soluciones radicales que el mundo tanto necesita.

En todo el mundo, las empresas ya están ofreciendo un abanico de soluciones innovadoras destinadas a resolver los desafíos ambientales y sociales más importantes; y están obteniendo beneficios por ello. Por desgracia, todas estas valiosas iniciativas están lejos de poder aportar un cambio, siquiera mínimo, en la tarea de encarrilar a la humanidad en el camino de la sustentabilidad.

Estamos viviendo un punto de inflexión en materia de desafíos sociales y límites planetarios, y debemos llevar nuestras acciones a gran escala, de modo de evitar consecuencias devastadoras para nuestras sociedades y nuestro Planeta, y en última instancia, para las compañías, dado que el éxito comercial es imposible en una sociedad sumida en el fracaso.

Yo me considero capitalista. Un capitalista es alguien que invierte un capital buscando algo a cambio, o sea, una rentabilidad sobre ese capital. Actualmente, el error estriba en esperar (y gestionar) sólo una rentabilidad sobre el capital financiero. El capitalismo requiere un nuevo sistema operativo: hace falta “reiniciar el equipo”, de forma de esperar y gestionar la rentabilidad sobre el capital financiero, natural y social de una manera equilibrada y con miras a garantizar la buena salud de nuestras economías en el futuro.

Dos componentes esenciales de esta transformación son medir el desempeño corporativo y rendir cuentas al respecto. Es bien sabido que todo lo que se mide se puede gestionar. La intención de esta guía es abordar un área que hasta ahora ha sido descuidada por demasiadas empresas: la medición y la gestión de su impacto socioeconómico.

El Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) se ha propuesto ayudar a dar impulso a los esfuerzos de las empresas en este ámbito. Las soluciones a gran escala no van a llegar nunca si no hay una comprensión cabal de qué es lo que funciona y lo que no, y es fundamental para esto contar con sistemas de medición sólidos.

El “business as usual” no es una opción válida si la idea es tener una economía con un futuro garantizado y en la cual 9000 millones de personas puedan vivir bien dentro de los límites de nuestro planeta para mediados de este siglo. Para lograrlo, hace falta redefinir cómo se mide el éxito. Esta guía brinda un valioso punto de partida, y quiero invitar a los líderes del mundo de los negocios a que se sumen al desafío de cambiar las reglas del juego. ¡Manos a la obra!



Peter Bakker  
Presidente del WBCSD



Las empresas están manifestando un creciente interés por medir el impacto socioeconómico de su gestión, ya que un buen desempeño garantiza la vigencia de la licencia para operar, genera un entorno más favorable de la actividad comercial, fortalece las cadenas de valor, e impulsa la innovación en productos y servicios.

Pero si bien son cada vez más las herramientas que se están desarrollando con el fin de ayudar a las empresas a medir su impacto socioeconómico, puede aun así, ser difícil comparar entre todas ellas para elegir las más adecuadas. Las herramientas actualmente disponibles son increíblemente diversas. Están basadas en supuestos diversos, ofrecen una funcionalidad diferente, se concentran en distintos tipos de impacto y satisfacen propósitos variados.

La intención de esta guía es ayudar a las empresas a explorar el complejo paisaje de las herramientas de medición de impactos socioeconómicos e identificar las que mejor satisfacen sus necesidades. Nuestra intención en las páginas siguientes es:

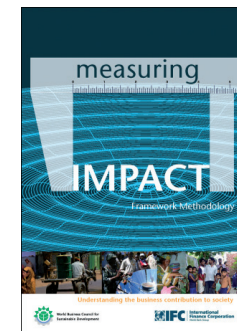
- o Presentar la terminología y los aspectos teóricos básicos empleados en este ámbito pero dirigidos a un público empresarial;
- o Brindar un pantallazo sobre las herramientas existentes de medición de impactos socioeconómicos aplicadas a las necesidades de las empresas;
- o Identificar los beneficios y las limitaciones de las diferentes herramientas, y la manera como se complementan mutuamente;
- o Ayudar a las empresas a elegir la herramienta o combinación de herramientas ideal para sus propósitos;
- o Incentivar a las empresas para que puedan aportar a un mayor desarrollo de herramientas;
- o Dar impulso a los esfuerzos del mundo empresarial por medir sus impactos socioeconómicos.

## The WBCSD's Measuring Impact Framework

En 2008 el WBCSD publicó una guía con marco metodológico destinada a medir impactos socioeconómicos. El Measuring Impact Framework fue elaborado a lo largo de dos años con la colaboración de más de 20 empresas miembros que reconocieron que la medición era fundamental para obtener y conservar sus licencias para operar, mejorar la calidad de la participación de sus stakeholders o grupos de interés, gestionar riesgos con más eficacia e identificar formas de mejorar su aporte a la sociedad donde estaban insertas. Este marco metodológico, publicado en conjunto con la Corporación Financiera Internacional (CFI), consiste en un proceso de cuatro pasos destinado a identificar, medir, evaluar y gestionar el impacto que una empresa produce sobre el desarrollo. Está basado en lo que hacen las empresas en su día a día, alcanza ámbitos más allá del normativo y es flexible, de modo que se adapta a las necesidades de cada empresa en particular. En los últimos años, el WBCSD ha documentado una serie de casos de estudio sobre las lecciones aprendidas tras aplicar dicha metodología a la práctica empresarial. Asimismo, este marco metodológico integra un número creciente de herramientas similares, y algunas empresas han decidido utilizarlo solo, mientras que otras han optado por aplicarlo en combinación con otras herramientas.

Más información en:

[www.wbcscd.org/impact.aspx](http://www.wbcscd.org/impact.aspx)



## El WBCSD y sus herramientas de evaluación de impacto ambiental

El WBCSD ha desarrollado una serie de herramientas de evaluación de impacto ambiental entre las que se destacan la Global Water Tool, la Corporate Ecosystem Service Review, la Guide to Corporate Ecosystem Valuation y el Greenhouse Gas Protocol. Este organismo ha publicado también la guía Water for Business con la idea de ayudar a las empresas a explorar las diversas herramientas e iniciativas disponibles en la esfera de la gestión del agua. Actualmente el WBCSD está fomentando un esfuerzo similar en torno a las herramientas disponibles para la medición de impactos en el ámbito de los ecosistemas y la biodiversidad.

Todos estos recursos están disponibles en:

[www.wbcscd.org/publications-and-tools/tools.aspx](http://www.wbcscd.org/publications-and-tools/tools.aspx)



Las herramientas descritas en esta guía han sido seleccionadas en base a los siguientes criterios:

- En primer lugar, nuestro foco es exclusivamente sobre el impacto socioeconómico. La sostenibilidad ambiental juega un rol fundamental en los impactos socioeconómicos, sobre todo con el transcurso del tiempo. Las herramientas destinadas a medir el impacto ambiental están bien establecidas y, pueden emplearse conjuntamente con las aquí detalladas, toda vez que los indicadores ambientales estén vinculados con objetivos relacionados con el impacto socioeconómico.
- En segundo lugar, nos concentramos en aquellas herramientas desarrolladas para el ámbito empresarial que, según la experiencia del WBCSD, están despertando un interés creciente entre las compañías. Son muchas las herramientas disponibles para asistir a las organizaciones internacionales (como por ejemplo los organismos bilaterales y multilaterales y las asociaciones de la sociedad civil) en la medición de sus impactos socioeconómicos. Si bien hay mucha información de utilidad en estas herramientas, la cual podría ser adaptada a las empresas, no las incluimos aquí debido al esfuerzo que sería necesario para adecuarlas al ámbito corporativo.

A continuación, detallamos las diez herramientas descritas en la **Sección 3** de esta guía:

Nombre de la herramienta		Valor para el negocio
1	Base of the Pyramid Impact Assessment Framework	Entender y medir cómo la empresa influye en diferentes dimensiones de pobreza entre los clientes, los distribuidores locales y las comunidades circundantes
2	GEMI Metrics Navigator	Identificar indicadores de performance ambiental y social de modo de medir y priorizar problemas, y responder a ellos mediante su adecuada gestión
3	Impact Measurement Framework	Identificar los indicadores socioeconómicos más importantes, de modo de medir el impacto en 4 sectores específicos: agro, energía, servicios financieros, y tecnologías de la información y la comunicación
4	Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)	Seleccionar indicadores estandarizados y utilizarlos en el propio marco de medición de impactos de la empresa
5	MDG Scan	Estimar la cantidad de personas influidas por la empresa en lo relativo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio
6	Measuring Impact Framework	Definir el alcance de la evaluación, identificar los indicadores de impacto socioeconómico con el fin de medirlos, evaluar los resultados y priorizar problemas para abordarlos mediante una adecuada gestión
7	Poverty Footprint	Trabajar en colaboración con una ONG dedicada al desarrollo con el objeto de entender el impacto de la empresa en la pobreza
8	Progress out of Poverty Index (PPI)	Calcular el porcentaje de clientes, proveedores y otras poblaciones de interés que viven por debajo de la línea de pobreza
9	Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)	Medir y manejar los impactos a nivel local del sitio o sitios de producción de la empresa
10	Input-Output Modeling	Calcular el número total de empleos y el valor económico generados por la empresa y por su cadena de suministro en la economía de un país dado



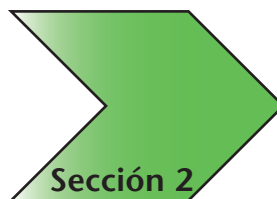
Cabe destacar que el hecho de que una determinada herramienta esté incluida en nuestra lista no necesariamente equivale a un respaldo formal de nuestra parte. Nuestro objetivo es ayudar a las compañías a que sopesen qué herramientas, o combinación de herramientas, se adaptan mejor a sus necesidades en lo relativo a medir sus impactos socioeconómicos. De esta manera las empresas podrán generar e impulsar un curso de acción que servirá para alinear sus proyectos de negocio con las necesidades de la sociedad, contribuyendo así a un mundo más sostenible.

El resto de esta guía está dividido en cuatro partes:



## El caso empresarial

Esta sección brinda un pantallazo del “caso empresarial” que justifica la necesidad de medir el impacto socioeconómico de una empresa.



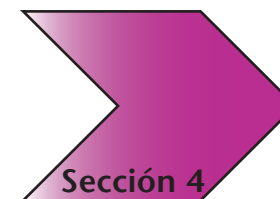
## Conceptos fundamentales

Esta sección explica la terminología y los fundamentos teóricos sobre los que se basa la necesidad de medir el impacto socioeconómico; y ayuda a cerrar la brecha entre los orígenes de la práctica en el seno de la comunidad de desarrollo, y su aplicación al mundo empresarial.



## Herramientas

Esta sección incluye una serie de herramientas para las compañías que estén interesadas en medir su impacto socioeconómico, y describe aspectos tales como la funcionalidad, la adecuación al propósito en cuestión, y el costo y la complejidad de implementación. Cabe destacar que dado que muchas de estas herramientas están diseñadas para ser flexibles, estos aspectos, en última instancia, dependerán de la decisión de cada usuario.

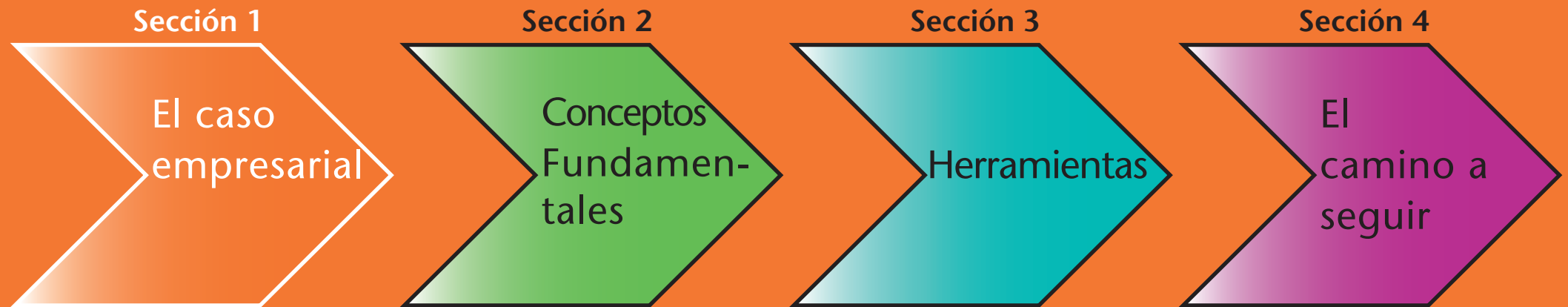


## El camino a seguir

Esta sección reflexiona sobre el abanico de herramientas actualmente disponibles, y sugiere dos áreas de enfoque para aquellos que deseen impulsar la práctica de medir el impacto socioeconómico a futuro.

# Sección 1:

## El caso empresarial





Las empresas son determinantes claves del impacto socioeconómico el cual, a su vez, predice en gran medida el éxito que estas tendrán, especialmente en el largo plazo. Mediante la creación de empleos, la capacitación de los trabajadores, la construcción de infraestructura, la compra de materias primas, la transferencia de tecnologías, el pago de impuestos y la ampliación del acceso a todo tipo de productos y servicios (de sectores tan variados como el de la alimentación, el de la atención médica, el suministro energético y la informática), las empresas afectan los activos, las capacidades, las oportunidades y el nivel de vida de la población, con efectos a veces positivos y a veces negativos. Dado que la población está integrada por empleados, clientes, proveedores, distribuidores, minoristas y vecinos de las empresas, su crecimiento y su bienestar importan cuando de rentabilidad se trata. El hecho de tener o no clientes conformes, cadenas de valor saludables, comunidades locales satisfechas y el apoyo del gobierno y de otros grupos de interés, o stakeholders, encierra profundas consecuencias para una compañía, tanto ahora como a futuro.

Como consecuencia, las compañías están cada vez más interesadas en medir su impacto socioeconómico. Las razones son variadas y van desde, reducir costos y riesgos, a crear y aprovechar nuevas oportunidades. Algunas de estas razones son:

#### » Obtener y conservar la licencia para operar

La medición del impacto socioeconómico puede ayudar a las empresas a mostrar a las comunidades, los gobiernos y otros stakeholders (como ser donantes y grupos de la sociedad civil) que sus actividades generan beneficios concretos para las economías y sociedades en las que operan; y puede servir para mitigar los riesgos de la publicidad negativa, las protestas y la pérdida de apoyo gubernamental tanto ahora como en el futuro. Medir este impacto puede ayudar a las empresas a responder preguntas tales como:

- ¿Estamos cumpliendo con nuestros compromisos y con las expectativas de los stakeholders?
- ¿Existe una brecha entre nuestro impacto real y la percepción de los stakeholders?
- ¿En qué medida generan nuestras actividades riesgos o conflictos sociales?
- ¿Dónde deberíamos invertir nuestro presupuesto de responsabilidad social empresarial?

- ¿En qué aspectos precisamos ayuda de terceros, como por ejemplo organismos gubernamentales, donantes y grupos de la sociedad civil?

#### » Impulsar un entorno facilitador de la actividad empresarial.

Medir el impacto socioeconómico puede ayudar a las empresas a mostrar a los responsables de las políticas públicas cómo al ser rentable, su actividad puede aportar a sus objetivos. De este modo las compañías podrán asistir a los responsables de la formulación de políticas en el desarrollo de un “mix” adecuado de reglas, incentivos y servicios públicos para que este aporte se aproveche al máximo. Además, esta práctica puede ayudar a las empresas responder preguntas tales como:

- ¿En qué medida contribuye nuestra actividad a las políticas públicas locales, nacionales o internacionales? ¿Qué impactos negativos deberíamos tener en cuenta?
- ¿Qué aporte hace nuestra empresa? ¿Y cuáles son los determinantes fundamentales de nuestro impacto (ej., compras, capacitación y consumo de nuestros bienes y servicios)?
- ¿Existe alguna restricción externa sobre estos determinantes que los responsables de las políticas públicas podrían ayudar a cambiar?

#### » Fortalecer cadenas de valor

Gracias a la medición de su impacto socioeconómico, que ayuda a identificar vulnerabilidades y oportunidades, las empresas pueden predecir la fidelidad, el desempeño, la estabilidad y la capacidad de crecimiento de proveedores, distribuidores y minoristas. Además, sirve para responder preguntas tales como:

- ¿Existe un riesgo de ventas fuera de contrato por parte de los pequeños productores agropecuarios?
- ¿Tienen nuestros proveedores la capacidad de atraer a otros grandes clientes, de expandir su capacidad de producción, y de alcanzar economías de escala?
- ¿Pueden nuestros minoristas invertir en más espacio en góndola y en un mayor inventario?
- ¿En qué aspectos necesitamos que nos ayuden los stakeholders externos (por ej., gobiernos, donantes y grupos de la sociedad civil)?





➤ Impulsar la innovación en productos y servicios

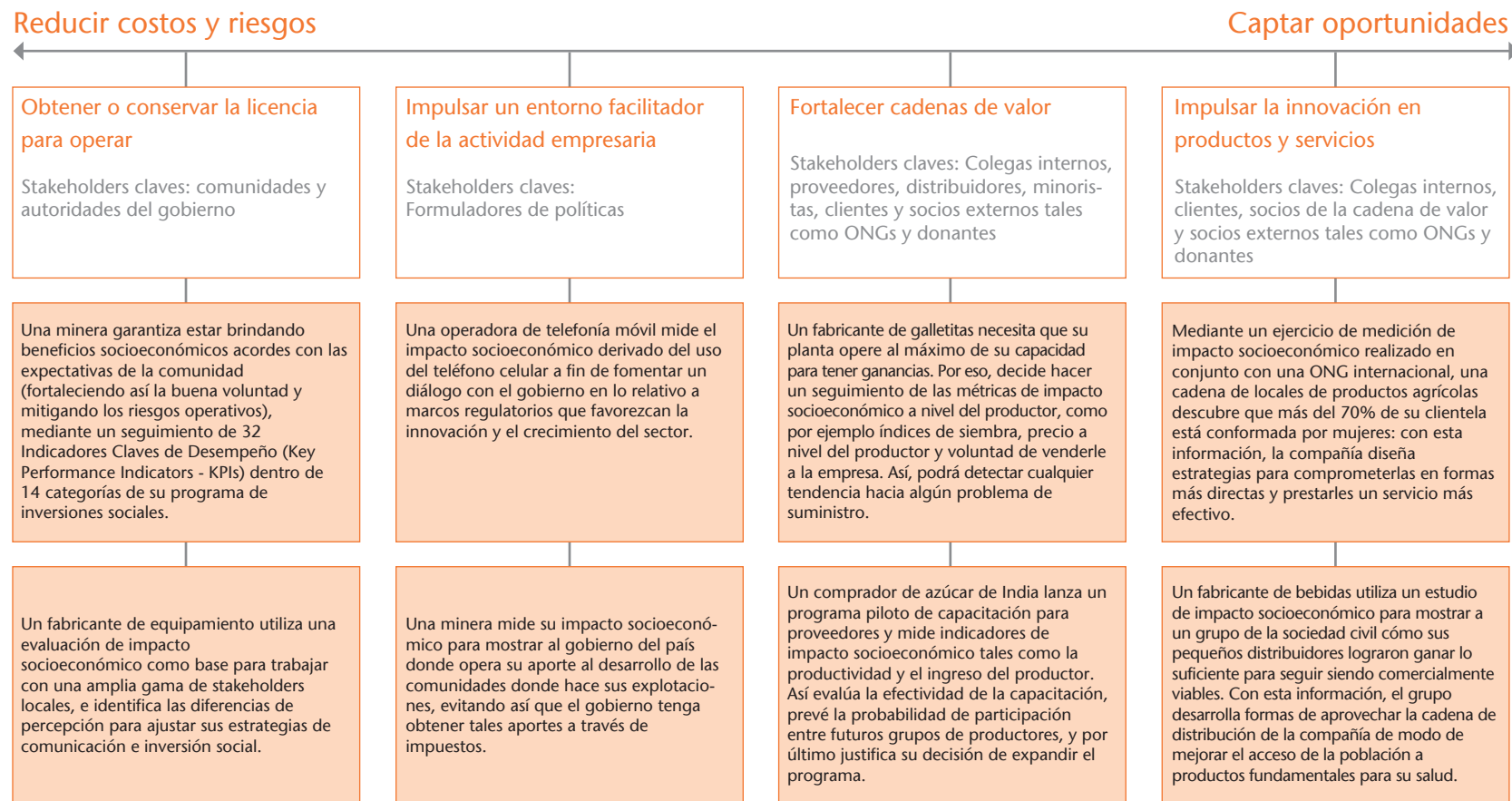
Al medir su impacto socioeconómico, las empresas podrán entender las necesidades, aspiraciones, recursos e incentivos de sus clientes, lo cual a su vez les permitirá desarrollar productos y servicios exitosos y mejorar los existentes. Este ejercicio, además, podrá ayudar a las empresas a responder preguntas tales como:

- ¿Por qué nuestras ventas no han crecido como esperábamos?

- ¿Cuál es la mejor manera de segmentar nuevos mercados en la "base de la pirámide"?
- ¿Cómo podemos generar demanda para un producto o servicio que sabemos que habrá de aportar valor?
- ¿En qué aspectos podrían ayudarnos nuestros stakeholders externos (ej., gobiernos, donantes y grupos de la sociedad civil)?

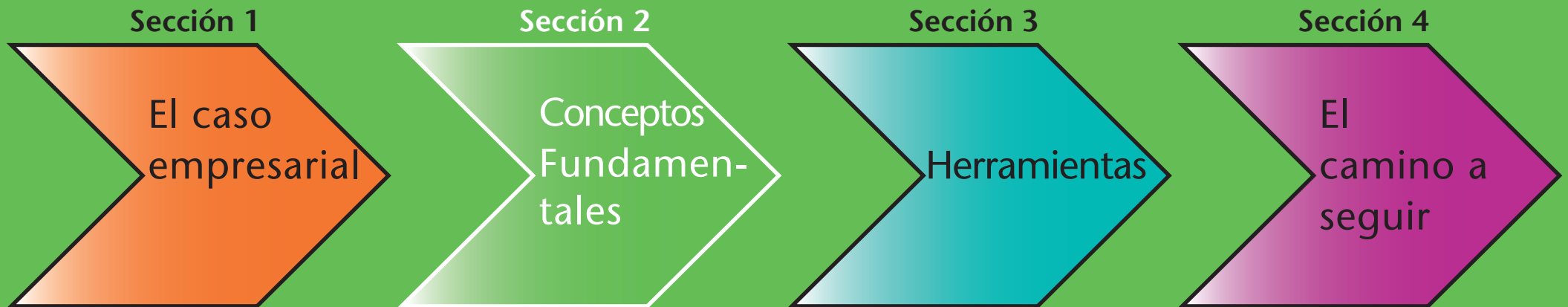
La tabla a continuación ilustra las diversas razones por las cuales las empresas están decidiendo medir su impacto socioeconómico.

Figura 1: ¿Por qué medir el impacto socioeconómico?



# Sección 2:

## Conceptos fundamentales





Si bien son muchas las razones por las que se justifica medir el impacto socioeconómico en las empresas, la práctica en sí es un fenómeno relativamente nuevo. Muchos abordajes tienen sus raíces en la comunidad de desarrollo: instituciones tales como el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (Department for International Development - DFID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entidades financieras internacionales como el Banco Mundial, y organizaciones no gubernamentales tales como CARE, han estado haciéndolo durante varios años<sup>1</sup>. El impacto socioeconómico es precisamente a lo que se dedican estas instituciones.

La comunidad de desarrollo tiene su propio idioma y modelos intelectuales, los que se reflejan en muchos de los marcos de medición de impacto socioeconómico disponibles hoy en día, y que pueden resultar extraños a los ojos de los usuarios corporativos. Además, dado que las instituciones de desarrollo pueden ser importantes stakeholders y consumidores de la información socioeconómica de una empresa, es fundamental saber cómo piensan y qué significado pueden tener para ellas algunas palabras clave de la temática de la medición del impacto. La misma palabra “impacto”, por ejemplo, puede ser un término técnico, y no siempre se usa como sinónimo de “resultados”.

**Es por consiguiente esencial conocer los conceptos fundamentales, resumidos en las siguientes cinco lecciones:**

### Lección 1

Un primer paso fundamental consiste en entender cómo las actividades empresariales se traducen en impactos socioeconómicos.

### Lección 2

Los impactos pueden medirse en cualquier punto de la cadena de resultados.

### Lección 3

En la comunidad de desarrollo, la norma de referencia es llegar hasta el último eslabón de la cadena de resultados: este eslabón es lo que se conoce con el nombre de “impacto”.

### Lección 4

Es difícil medir el “impacto” como término técnico.

### Lección 5

La buena priorización y el uso sensato de conceptos sustitutos de la noción de “impacto” pueden ser claves.

1.- Para más información sobre la amplia gama de herramientas disponibles hoy en día, el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (Donor Committee for Enterprise Development – DCED) ofrece un resumen de las políticas y metodologías empleadas por las organizaciones de donación de fondos para medir resultados en <http://www.enterprise-development.org/page/rm#agencies>. Asimismo, el Foundation Centre compila más de 150 herramientas, métodos y estándares de evaluación del impacto social en su base de datos TRASI (<http://trasi.foundationcenter.org/browse.php>). Estos recursos son utilizados por organizaciones sin fines de lucro, fundaciones y otras instituciones.



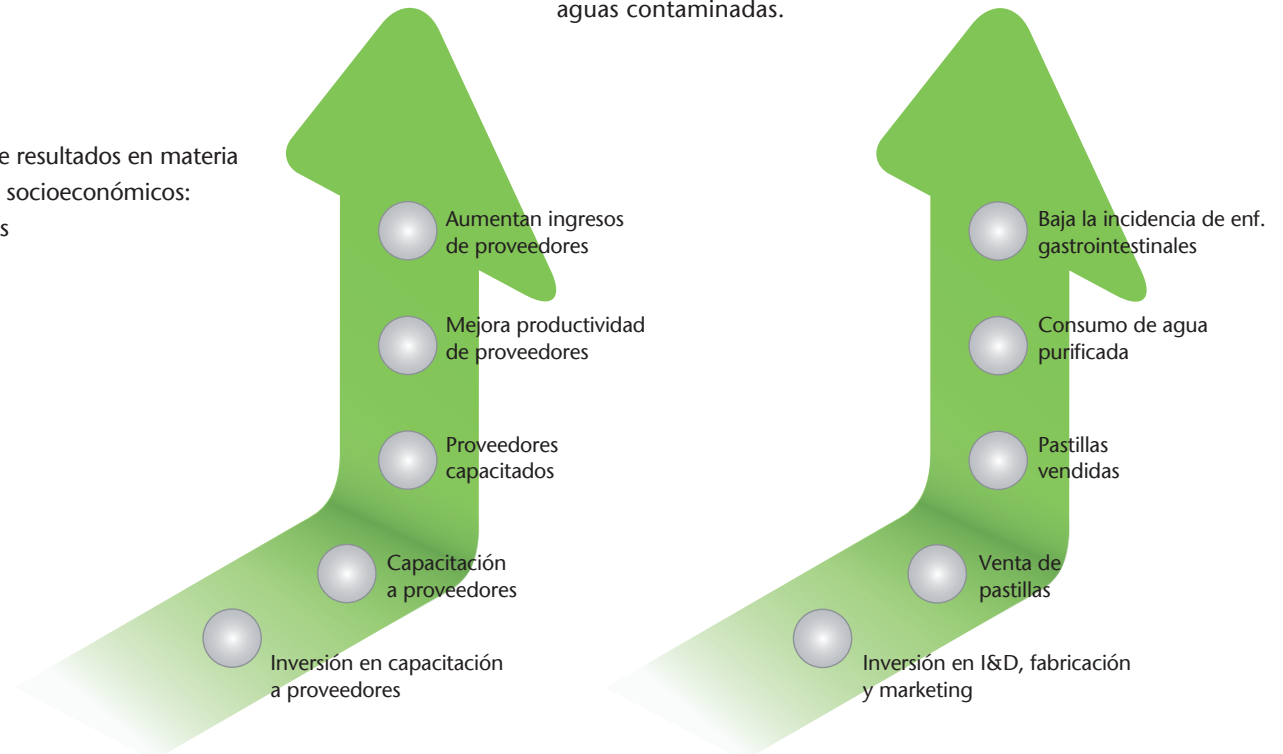
## Lección 1: Un primer paso fundamental consiste en entender cómo las actividades empresariales se traducen en impactos socioeconómicos

Esta relación ha sido llamada “cadena de resultados”, y es una analogía aproximada al concepto comercial de “cadena de valor”. De la misma manera como el valor de un producto crece en cada eslabón de la cadena de valor, el impacto socioeconómico se profundiza con cada eslabón de la cadena de resultados. Este recorrido también ha recibido el nombre de “marco lógico” o “vía hacia el impacto”. Básicamente, es una hipótesis sobre cómo la actividad empresarial se traduce en impactos socioeconómicos, todo lo cual puede ser luego testeado con herramientas de medición. A menudo es útil desarrollar las cadenas de resultados en colaboración con los stakeholders, incluyendo los negativamente afectados.

La Figura 2 brinda dos ejemplos teóricos. En el primero, una empresa invierte en un curso de capacitación para sus proveedores, lo cual da como resultado una determinada cantidad de proveedores capacitados. La empresa luego esperará que esos proveedores mejoren su productividad, lo cual a su vez se traducirá en mayores ventas e ingresos. En el segundo ejemplo, una empresa invierte en desarrollar, fabricar y comercializar pastillas para purificar el agua, lo cual produce un determinado volumen de ventas. Luego esperará que los consumidores beban más agua purificada, lo cual a su vez ayudará a reducir la incidencia de enfermedades gastrointestinales causadas por aguas contaminadas.

Figura 2:

La cadena de resultados en materia de impactos socioeconómicos: dos ejemplos

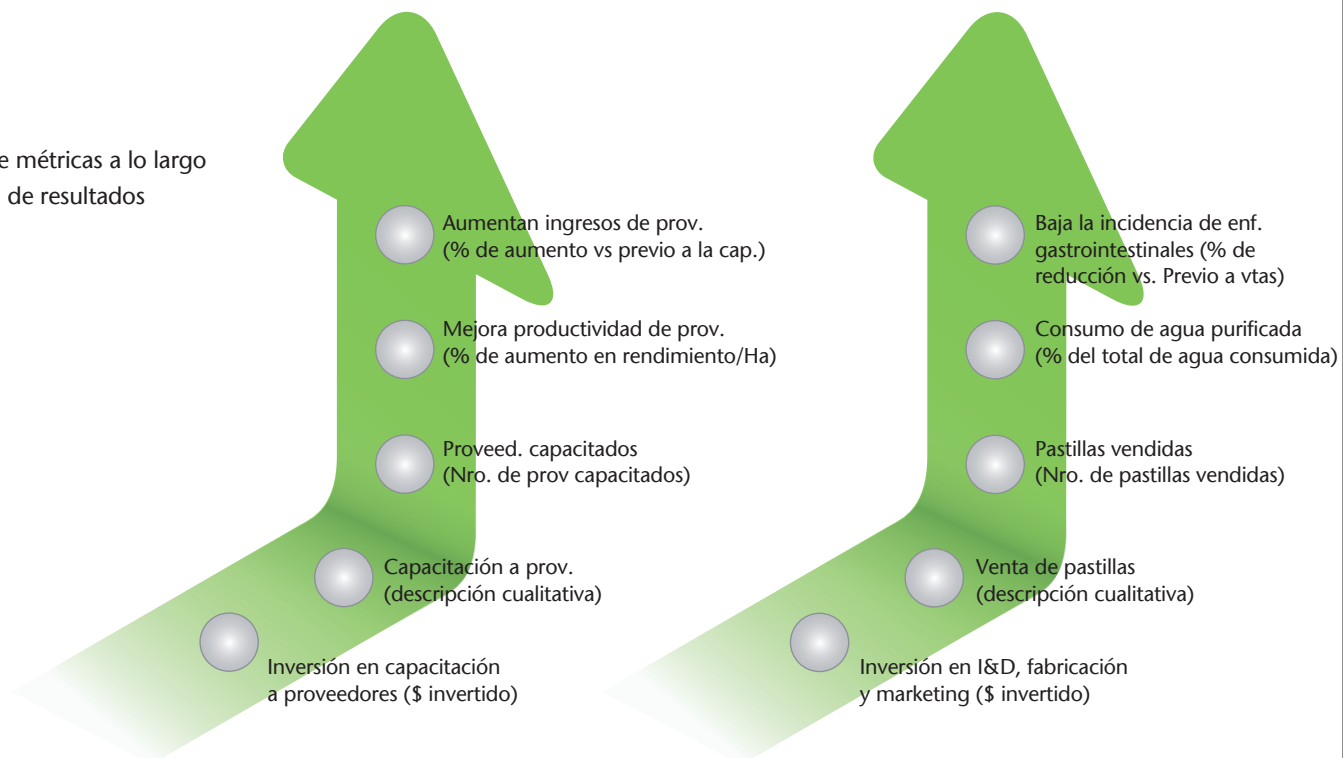




## Lección 2: Los impactos pueden medirse en cualquier punto de la cadena de resultados

La cadena de resultados está conformada por indicadores que pueden medirse en términos de métricas específicas. La Figura 3 incluye ejemplos de métricas aplicadas a las cadenas de resultados ilustradas en la Figura 2.

**Figura 3:**  
Aplicación de métricas a lo largo de la cadena de resultados





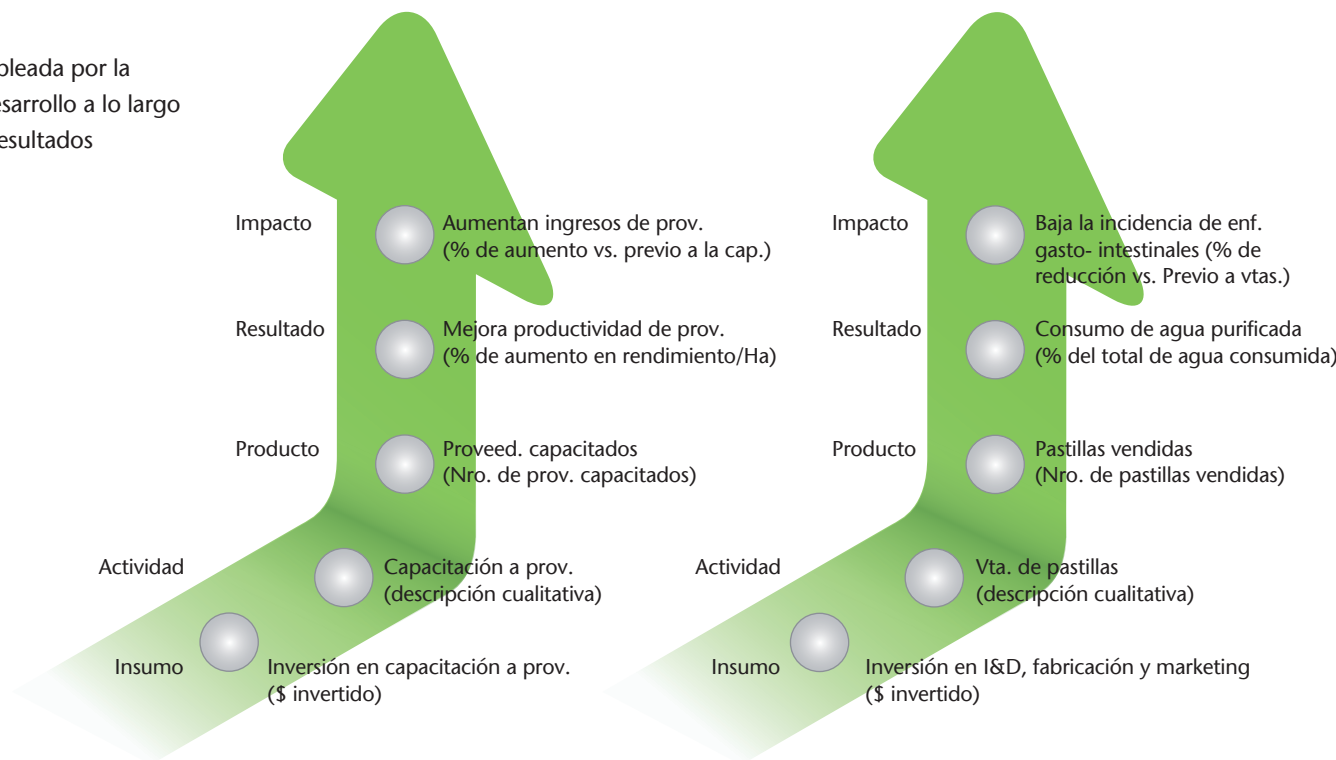
**Lección 3:** En la comunidad de desarrollo, la norma de referencia es llegar hasta el último eslabón de la cadena de resultados: este eslabón es lo que se conoce con el nombre de “impacto”

En su acepción técnica, el término “impacto socioeconómico” es el cambio, a nivel de los objetivos, en cosas tales como los activos, las capacidades, las oportunidades y el nivel de vida de la población. Algunos ejemplos de “impacto” son una mejora en el rendimiento educativo y en los ingresos, o una reducción del hambre y las enfermedades.

El impacto socioeconómico puede ser tanto positivo como negativo, intencional o accidental, temporario o duradero. Un “impacto” positivo y sostenible es para la comunidad de desarrollo lo mismo que la ganancia sostenible para la comunidad empresarial. Es el fin último y la medida definitiva del éxito.

La comunidad de desarrollo también usa términos específicos para designar los otros eslabones de la cadena de resultados. Estos se ilustran en la Figura 4.

**Figura 4:** Terminología empleada por la comunidad de desarrollo a lo largo de la cadena de resultados





## Términos y definiciones

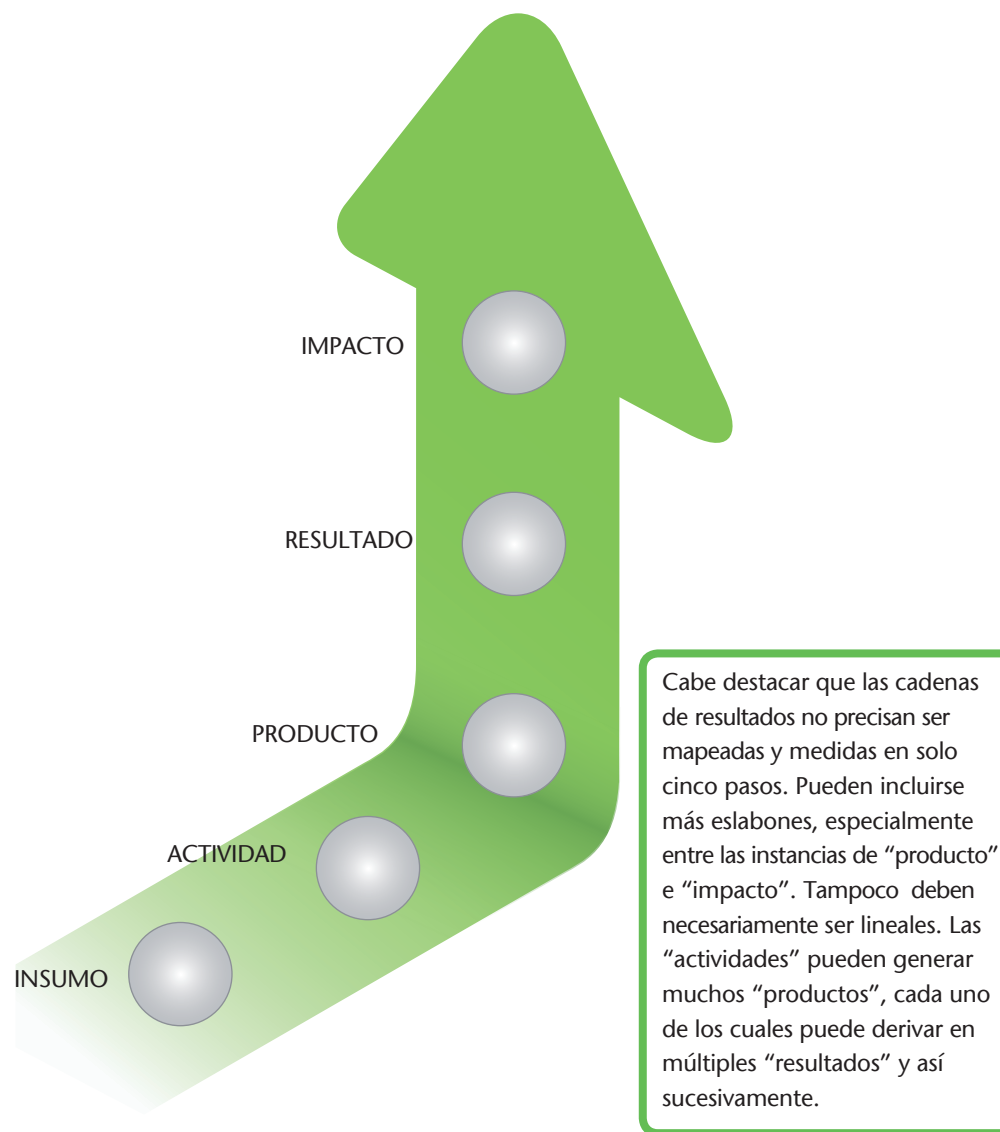
“Impactos”: cambios a nivel de los objetivos en la vida de la población target (e incluso en la de las generaciones futuras). Algunos de los indicadores de “impactos” más comunes son los cambios en el nivel educativo, el estado de salud y el nivel de ingresos de la población

“Resultados” o “Outcomes”: cambios en la vida de la población target. Algunos indicadores de “resultados” son la cantidad y los porcentajes de personas que adoptan una conducta, obtienen ciertas oportunidades y consiguen acceso a ciertos productos y servicios.

“Productos” o “Outputs”: lo producido por la actividad en cuestión. Algunos indicadores son los volúmenes de mercaderías vendidas y la cantidad de consumidores alcanzados.

“Actividades”: las actividades cuyos efectos hay que medir y analizar. Estos indicadores son en general cualitativos, y varían desde ventas de mercaderías o servicios a cursos de capacitación y programas de cumplimiento de normas y políticas.

“Insumos”: los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad. Dado que la mayoría de los recursos se valúan, en última instancia, en términos financieros, el indicador más común de “insumo” es el dinero invertido.





## Lección 4: Es difícil medir el "impacto" como término técnico

Hay toda una serie de desafíos implicados en la aplicación de las métricas destinadas a medir "impactos".

**Un desafío es el tiempo.** El cambio a nivel de los "impactos" puede tardar mucho en concretarse. Por ejemplo, pueden pasar años hasta que el consumo de alimentos fortificados con micronutrientes empiece a tener efectos mensurables en la salud de las personas. Esto es un problema para las organizaciones que carecen de los recursos necesarios para realizar estudios longitudinales.

**Otro desafío es la influencia.** Cuanto más se acerca uno al final de la cadena de resultados, tanto mayor será el número de variables externas que entrarán en juego. Las actividades y los logros de una organización son sólo un conjunto de influencias, pues hay muchas otras que están fuera de su control, tal como lo ilustra la Figura 6. Algunas de estas influencias: políticas públicas, tendencias socioculturales, condiciones medioambientales, y las actividades de otros actores.

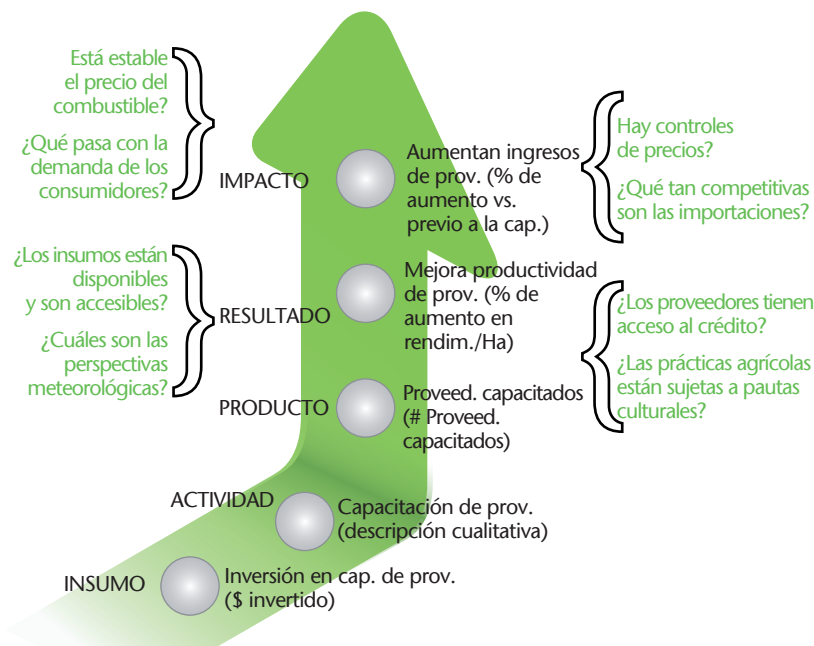
Como la influencia de una empresa va decreciendo a lo largo de la cadena de resultados, se torna difícil para ella afirmar su responsabilidad en relación a un determinado cambio a nivel del "impacto". Supongamos que la Figura 5 refleja la situación de un fabricante de alimentos y bebidas que brinda cursos de capacitación a los productores de commodities agrícolas. Quizás estos productores tuvieron aumentos en su productividad porque las condiciones fueron particularmente favorables durante el período de medición. Quizás los ingresos subieron porque el gobierno decidió aumentar los aranceles de importación, lo cual aumentó la demanda de mercadería local. Es imposible atribuir un cambio (en este ejemplo, el curso dictado por la empresa) sin saber qué hubiera ocurrido en su ausencia. Este tipo de conocimiento se conoce como "contrafáctico". En ausencia de lo contrafáctico, lo mejor que a menudo puede hacer una compañía es hacer hincapié en su aporte a un área particular de impacto, pero sabiendo que ese impacto no puede ser atribuido exclusivamente a sus acciones.

**Un tercer desafío de medir el "impacto" como término técnico es la falta de datos de línea de base.** Las métricas en materia de "impacto" cambian con el tiempo, y en los cálculos se incorporan mediciones tanto del "antes" como del

"después". Si bien algunas organizaciones tienen la posibilidad y la previsión de capturar datos del "antes", o de "línea de base" (por ejemplo, al momento de lanzar un nuevo producto o introducir un modelo de compras o distribución), muchas otras carecen del tiempo o los recursos necesarios, o simplemente no han siquiera considerado en un principio la necesidad de medir su impacto socioeconómico.

Hay técnicas disponibles para abordar los desafíos de medir el "impacto", pero hay que tener en cuenta que estas insumen tiempo. Por ejemplo, pueden obtenerse datos contrafácticos midiendo el cambio en una población testigo, o "grupo de control". Las líneas de base se pueden reconstruir. No obstante, estas técnicas incrementan el tiempo y los costos necesarios para hacer las mediciones, todo lo cual nos conduce a la lección final de nuestros conceptos básicos.

Figura 5: Influencia decreciente a lo largo de la cadena de resultados







## Lección 5: El uso adecuado y la priorización de conceptos sustitutos de la noción de “impacto” pueden ser claves

Los recursos son limitados tanto en las empresas como en la comunidad de desarrollo. Los costos y la complejidad de realizar una medición deben ser proporcionales al valor que esta ayuda a crear. Como consecuencia, es fundamental saber priorizar.

Las empresas producen impactos socioeconómicos de todo tipo, los cuales emanan del consumo de sus productos y servicios, de sus políticas y prácticas a nivel sus operaciones y su cadena de valor, de sus inversiones en infraestructura y los impuestos que pagan, de sus iniciativas filantrópicas, etc. Sería fascinante medir todo esto, pero las compañías deben invertir el tiempo y los recursos asignados a medir su impacto en forma acorde con las estrategias que han creado para generar valor. Es importante que entre estas estrategias estén las que son cardinales para su negocio. Como determinantes del impacto socioeconómico (sea éste positivo o negativo), las operaciones cardinales del negocio son más sostenibles y de mayor escala que la filantropía. La filantropía pura está pasada de moda, incluso dentro de la comunidad de desarrollo, donde “el aprovechamiento de las competencias cardinales del negocio” es una frase que se ha convertido en moneda corriente.

Por lo tanto, el desafío es hallar impactos socioeconómicos vinculados al día a día de la compañía. Además los stakeholders tanto internos como externos pueden ser útiles al momento de ayudar a una empresa a identificar y priorizar sus impactos más importantes.

Un desafío asociado es seleccionar esos indicadores. El costo y la complejidad de medir el impacto socioeconómico deben ser proporcionales al valor que a través de este ejercicio puede generar la empresa.

Los “impactos” son cambios a nivel de los objetivos en los activos, las capacidades, las oportunidades y el nivel de vida de las personas. Son lo que más importa para la sociedad, y desde la perspectiva de la sostenibilidad a largo plazo, son lo que más importa para el mundo empresarial. Sin

embargo, pueden tardar años en concretarse, y son difíciles de medir y de atribuir a una empresa en particular. Esto último puede ser importante a los fines de, por ejemplo, las investigaciones de mercado, las comunicaciones o el cumplimiento de ciertas normas. A su vez, para manejar su desempeño, las organizaciones necesitan información en tiempo real que les indique qué pueden hacer para mejorar.

Como consecuencia, muchas organizaciones eligen medir el “resultado”, e incluso el “producto”, como sustitutos del “impacto”. Erik Simanis y Mark Milstein, expertos de la Universidad de Cornell, brindan un ejemplo<sup>2</sup>. S.C. Johnson, líder en la fabricación de productos para el hogar, comercializa una loción repelente de insectos y un insecticida en aerosol en las áreas rurales más pobres de Ghana. La compañía espera que sus productos ayuden a reducir la incidencia de malaria en la región (un “impacto”), pero hay tantos otros factores involucrados que sería muy costoso comprobar la eficacia de esta medida. Además, prácticamente no influiría en la rentabilidad. Lo que sí influye en la rentabilidad es la cantidad de unidades de producto vendidas (el “producto”).

En este caso, la compañía considera el número de unidades de producto vendidas como un buen sustituto para medir la reducción de la incidencia de malaria, porque se ha probado científicamente que tanto el repelente como el insecticida son efectivos contra el mosquito, que es el vector de la enfermedad. Siempre y cuando la población compre estos dos productos, es razonable suponer que ambos serán eficaces contra los mosquitos (de lo contrario el público no volvería a consumirlos), y que ayudarán a disminuir los casos de malaria.

2.- Simanis, Erik y Mark Milstein (2012). “Back to Business Fundamentals: Making “Bottom of the Pyramid” Relevant to Core Business.” Field Action Science Reports Special Issue No. 4, disponible online en <http://factsreports.revues.org/1581> (último acceso 1 de septiembre de 2012). Página 88.



## Lección 5: Continuación

Las organizaciones deben ser sensatas en su uso de indicadores sustitutos. El “resultado” es un sustituto más sólido del concepto de “impacto” porque se encuentra un eslabón más cerca dentro de la cadena de resultados, pero ni el concepto sustituto de “producto” ni el de “resultado” están garantizados. Las compañías pueden conseguir respaldo para sus conceptos sustitutos sumando la participación de los stakeholders al momento de desarrollar sus cadenas de resultados, asegurándose así que estas estén dotadas de una lógica sólida. También pueden poner a prueba sus hipótesis a través de la investigación científica o el muestreo a pequeña escala, de modo de generar evidencia (pero no pruebas) que su “producto” y su “resultado” están conduciendo a los “impactos” esperados.

Figura 6: El “producto” como sustituto del “impacto” socioeconómico





## La importancia de comunicarse con los *stakeholders* en torno al impacto socioeconómico de la empresa

Los gobiernos, las organizaciones intergubernamentales, las asociaciones de la sociedad civil, los inversores sociales, los accionistas, los empleadores y los compradores con actitud ética hacia el consumo están cada vez más interesados en el impacto socioeconómico de las empresas. Algunos son más escépticos que otros, y quieren pruebas de que las compañías por lo menos no están haciendo ningún mal. Algunos tienen un profundo sentido de la responsabilidad, y desean que se los relacione con organizaciones que hacen un aporte positivo a la sociedad. Otros están persuadidos de que la actividad empresaria es fuente potencial de un impacto más sostenible y a mayor escala que el que son capaces de generar las obras de caridad. Estos *stakeholders* quieren evidencias que justifiquen la inversión de recursos fiscales, donaciones y recursos personales en el mundo corporativo. Al margen de cuáles sean sus motivos, los *stakeholders* a menudo desean contar con información exhaustiva, y están particularmente interesados en la información relativa al “impacto” como término técnico. Las empresas que miden su impacto socioeconómico son con frecuencia criticadas por limitarse sólo a los “insumos”, las “actividades” y el “producto”, soslayando los “resultados” y los “impactos”. Algunos de los tips que les detallamos a continuación pueden ayudar a las compañías a comunicarse con sus *stakeholders*, internos y externos, en lo relativo a sus impactos socioeconómicos:

- Averigüe qué significa para sus interlocutores el concepto de “impacto”.
- Si sus *stakeholders* usan “impacto” como término técnico, sea claro sobre la información que puede brindarles, porque esta puede referirse a los “impactos” propiamente dichos, o bien a los “productos” o “resultados”, que sirven como sustitutos de los “impactos”. Sepa que ser capaz de medir los “resultados” es de por sí bastante bueno, incluso dentro de la comunidad de desarrollo (la Corporación Financiera Internacional, por ejemplo, hace un seguimiento de los “resultados”).
- Sea sincero sobre qué va a medir, cómo y por qué. Explique la relación entre sus métricas y la clase de valor que su compañía se ha propuesto crear. Ayude a sus *stakeholders* a entender su forma de pensar, de modo que puedan brindarle un feedback más útil.
- Hable con sus *stakeholders* sobre cómo sus “productos” y sus “resultados” se relacionan con los “impactos” que a ellos les preocupan. ¿Por qué sirven como sustitutos del concepto de “impacto”? Explique su abordaje lógico e identifique sus supuestos.
- Presente a sus *stakeholders* información pertinente, creíble y clara. Siempre que sea posible, use metodologías aceptadas y contextualice sus hallazgos (por ejemplo, utilice datos de tendencias y puntos de referencia o benchmarks). No olvide reconocer los impactos negativos.
- Aproveche la oportunidad de recibir feedback. ¿Su abordaje lógico y sus supuestos son razonables? ¿Las cosas están sucediendo realmente así? ¿Es posible que a los *stakeholders* se la haya escapado alguna variable? Escuche las perspectivas de sus interlocutores. Que conozcan lo que usted se está llevando del diálogo.
- Reconozca que los conceptos sustitutos son medidas imperfectas, y que no garantizan impactos. Averigüe qué recomiendan (y qué pueden hacer) sus *stakeholders*, de forma de aumentar las probabilidades de que sus actividades contribuyan al impacto que tanto usted como ellos desean.

# Sección 3:

# Herramientas





Son cada vez más las herramientas disponibles para ayudar a las empresas a medir su impacto socioeconómico. El concepto de “medir el impacto socioeconómico” es sumamente amplio, y las herramientas disponibles son extremadamente diversas, incluso en lo relativo a las variables que están destinadas a medir (no todas capturan el “impacto” como término técnico, por ejemplo). A pesar de que con frecuencia se las agrupa en la misma categoría, estas herramientas hacen cosas distintas, y algunas

satisfacen ciertos propósitos mejor que otras. Por eso, puede ser difícil para las empresas comparar y elegir la más conveniente. La idea de esta sección es ayudar en este quehacer.

Esta lista enumera las herramientas descriptas en este documento:

Nombre de la herramienta		Valor para el negocio
1	Base of the Pyramid Impact Assessment Framework	Entender y medir cómo la empresa influye en las diferentes dimensiones de la pobreza entre los clientes, los distribuidores locales y las comunidades circundantes
2	GEMI Metrics Navigator	Identificar indicadores de performance ambiental y social de modo de medir y priorizar problemas y responder a ellos mediante su adecuada gestión
3	Impact Measurement Framework	Identificar los indicadores socioeconómicos más importantes, de modo de medir el impacto en cuatro sectores específicos: agronegocios, energía, servicios financieros, y tecnologías de la información y comunicación
4	Impact Reporting and Investment Standards	Seleccionar indicadores estandarizados y utilizarlos en el propio marco de medición de impactos de la empresa
5	MDG Scan	Estimar la cantidad de personas influidas por la empresa en lo relativo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio
6	Measuring Impact Framework	Definir el alcance de la evaluación realizada, identificar los indicadores de impacto socioeconómico con el fin de medirlos, evaluar los resultados y priorizar problemas para abordarlos mediante una adecuada gestión
7	Poverty Footprint	Trabajar en colaboración con una ONG dedicada al desarrollo con el objeto de entender el impacto de la empresa en la reducción de la pobreza
8	Progress out of Poverty Index	Calcular el porcentaje de clientes, proveedores y otras poblaciones de interés que viven por debajo de la línea de pobreza
9	Socio-Economic Assessment Toolbox	Medir y manejar los impactos a nivel local del sitio o sitios de producción de la empresa
10	Modelo de Insumo-Producto	Calcular el número total de empleos y el valor económico creados por la empresa y por su cadena de suministro en la economía de un país dado



### Cómo usar esta guía

En las siguientes páginas se describen diez herramientas de medición de impacto socioeconómico desarrolladas para el mundo empresario, las cuales, según la experiencia del WBCSD, están despertando cada vez mayor interés entre las compañías. En este documento proporcionamos un breve resumen de cada herramienta y de la institución que las creó. Luego evaluamos nueve dimensiones que debería considerar cada empresa al momento de elegir la herramienta (o combinación de herramientas) más adecuada a sus necesidades:

#### 1. Encuadre estratégico

Muchas herramientas para medir el impacto socioeconómico son flexibles y pueden emplearse, dependiendo del diseño y tipo de implementación que elija el usuario, como respaldo para toda empresa que desee obtener o conservar una licencia para operar, asegurar el compromiso de los hacedores de políticas para mejorar el entorno de negocios, fortalecer su cadena de valor, o impulsar el desarrollo de sus productos o servicios de forma de captar nuevos mercados y aumentar sus utilidades. Algunos ejemplos son el Base of the Pyramid (BOP) Impact Assessment Framework (un marco para evaluar el impacto en la base de la pirámide), el Impact Measurement Framework de la Initiative for Global Development (Iniciativa para el Desarrollo Global - IGD), el Metrics Navigator, un navegador de métricas de la Global Environmental Management Initiative (Iniciativa Global de Gestión Ambiental – GEMI), y el Measuring Impact Framework del WBCSD. Otras herramientas son más específicas. Por ejemplo, la Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT), de la Minera Anglo American, tiene foco en dos aspectos: el permiso social para operar y el entorno favorecedor del negocio. Además, puede ayudar a fortalecer las cadenas de valor en la medida en que las compras a nivel local sean parte de la estrategia cardinal de la empresa. Un factor importante del encuadre estratégico es la medida en la que una herramienta genera información pertinente y creíble para quienes la necesitan, se trate de gerentes, miembros de la comunidad, gobiernos u ONGs. Esto dependerá del alcance de la medición, de las métricas que se elijan, de la credibilidad y celeridad del proceso de medición, y de la inclusión de los impactos negativos además de los positivos.

#### Los objetivos estratégicos incluyen:

- Asegurar la licencia para operar
- Fomentar un entorno facilitador del negocio

- Fortalecer las cadenas de valor
- Impulsar la innovación en productos y servicios

#### 2. Nivel/niveles de análisis aplicables

La mayoría de los marcos están diseñados para ser flexibles, y pueden aplicarse en muchos niveles. Por ejemplo, el Metrics Navigator de GEMI y el Measuring Impact Framework del WBCSD pueden ser aplicados a nivel de sitio de producción, cadena de valor, unidad de negocio o empresa en general. Sin embargo, muchos marcos están diseñados para ser aplicados en niveles específicos, y arrojan mejores resultados cuando se respeta esta especificidad. Por ejemplo, la herramienta SEAT de Anglo American está diseñada para ser empleada a nivel del sitio de producción, y el MDG Scan, que contempla los Objetivos de Desarrollo del Milenio, funciona mejor a nivel compañía.

#### Los niveles de análisis son, entre otros:

- Sitio de producción
- Cadena de valor
- Unidad de negocio
- Operaciones de la empresa a nivel nacional
- Empresa en general

#### 3. Orientación ofrecida

Los marcos de medición varían en cuanto al tipo de orientación que ofrecen. Algunos son muy abarcativos, y ayudan al usuario a fijar el alcance de la medición de su impacto socioeconómico, elegir indicadores/métricas, recolectar y/o generar datos, e interpretar resultados. Otros son muy específicos. Por ejemplo, IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) sólo sirve para elegir indicadores/métricas, y PPI (Progress out of Poverty Index) genera una métrica única, pero importante. Por eso, nuevamente puede resultar útil combinar varios marcos. Por ejemplo, una compañía puede usar indicadores de IRIS dentro del proceso sugerido por el Measuring Impact Framework del WBCSD.

#### La orientación brindada por estas herramientas sirve para:

- Definir el alcance
- Seleccionar indicadores/métricas
- Recabar y/o generar datos



#### 4. Métricas

Algunos marcos metodológicos se abstienen de recomendar alguna métrica en particular, y en cambio prefieren concentrarse en el proceso de elegir las más adecuadas (por ejemplo, el Metrics Navigator y el Measuring Impact Framework del WBCSD). Otros proponen métricas específicas: como IGD e IRIS, lo hacen en el ámbito de los “insumos”, las “actividades” y los “productos”, mientras que herramientas tales como el Impact Assessment Framework y el Poverty Footprint se concentran en los “resultados” y los “impactos”. Otros marcos se focalizan en generar una pequeña cantidad de métricas específicas (tal el caso del MDG Scan, que estima la cantidad de habitantes alcanzados dentro de las ocho áreas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y el Progress out of Poverty Index, que calcula el porcentaje de habitantes que viven por debajo de la línea de pobreza).

##### Las métricas miden, entre otras cosas:

- Insumos, actividades y productos
- Resultados e impactos
- Variables flexibles que pueden ajustarse a las necesidades del negocio

#### 5. Requerimientos de datos

Los requerimientos de datos varían dependiendo de la métrica de que se trate. Por eso, es imposible generalizar sobre los datos que son requeridos por aquellos marcos que no recomiendan ninguna métrica en especial. Las herramientas con foco en las métricas de “insumos”, “actividades” y “productos” hacen más uso de los datos que una compañía ya tiene o puede recabar fácilmente. Los que se focalizan en los “resultados” y los “impactos” exigen más datos externos, incluyendo los de los stakeholders.

##### Los datos requeridos pueden ser, entre otros:

- Datos internos de la compañía
- Datos externos
- Datos flexibles, adaptados a las necesidades del negocio

#### 6. Target

El tipo de información generada y la naturaleza del proceso de medición son los que habrán de determinar para qué tipos de audiencia será pertinente el impacto socioeconómico medido (lo cual incluye el grado de credibilidad que estas mediciones tendrán para este target). Las empresas deben bogar por que los destinatarios de sus mediciones estén alineados con el encuadre estratégico deseado. Por ejemplo, una empresa que con su ejercicio de medición quiere mejorar el entorno facilitador del negocio debe trabajar para que sus datos sean pertinentes y creíbles para los formuladores de políticas del gobierno.

##### El target incluye:

- Personal gerencial de la compañía
- Grupos de la sociedad civil
- Donantes
- Inversores interesados en contribuir al impacto
- Gobiernos

#### 7. Grado de esfuerzo

Los marcos varían en cuanto al grado de esfuerzo necesario para implementarlos. Son diferentes las tareas involucradas y diferentes también las implicancias en términos de costos y tiempos. Si bien los datos de costos y tiempos pueden ser vagos, hay factores más específicos, como el alcance de la medición y las métricas seleccionadas; la medida en la que hay que recabar datos externos entre los stakeholders; el grado de participación impulsada entre los stakeholders; la necesidad o no de preparar un informe público; el costo de los servicios de terceros, y el tiempo requerido de parte del personal de la empresa. A medida que crezca la experiencia de los usuarios, podrá desarrollarse una base de conocimiento respecto del grado de esfuerzo implicado en cada uno de estos conceptos. Cabe mencionar que no es correcto comparar estos marcos sólo en base el grado de esfuerzo que encierran, ya que es distinto el valor generado por cada uno.

##### El grado de esfuerzo puede variar según:

- Las tareas requeridas
- El costo
- El tiempo necesario



### 8. Servicios de desarrolladores

Si bien los marcos metodológicos para la medición del impacto socioeconómico brindan de por sí una orientación, son muchos los desarrolladores que ofrecen servicios para extender o profundizar dicha orientación. Algunos también proponen implementar sus propios marcos en nombre de las empresas o en colaboración con ellas, y elaborar informes de uso público sobre los resultados.

### 9. Uso a la fecha

Algunos marcos metodológicos son nuevos (tal el caso del Impact Measurement Framework, de la IGD). Otros, han sido utilizados decenas y hasta cientos de veces (por ejemplo, SEAT e IRIS).

La descripción de cada marco viene acompañada de un caso de estudio y de un hipervínculo al que se puede acceder para obtener más información.

## Qué no está cubierto por esta guía

Cuando se habla de “medir el impacto socioeconómico”, debe pensarse en un abanico sumamente amplio, y son muy variados los recursos descritos en esta guía. Sabemos que hay algunas herramientas destinadas a evaluar el impacto que no están incluidas aquí, en particular las siguientes, que ya están bien establecidas y respaldadas por documentación que las describe:

[Evaluaciones de Impacto Ambiental y de Impacto Ambiental y Social \(EIA y ESIA\).](#)

Estos dos tipos de evaluaciones tienen por intención ayudar a las empresas a anticipar los impactos ambientales y sociales de sus proyectos, de modo de mitigarlos si son negativos o potenciarlos si son positivos. Si bien algunas de estas herramientas están diseñadas para ser empleadas antes, durante y después de un proyecto, tales relevamientos con frecuencia se realizan a priori (esto a veces es incluso una exigencia del gobierno y de algunos inversores). La práctica de la evaluación del impacto social y ambiental es algo bien establecido: las primeras EIA se remontan a la década de 1960.

[Evaluaciones de Impacto sobre Derechos Humanos \(HRIA\).](#)

Del mismo modo que las EIA y las ESIA existen para ayudar a las empresas a anticipar los impactos ambientales y sociales de sus proyectos, las HRIA sirven para anticiparse a los impactos sobre los derechos humanos de los stakeholders, de modo de mitigarlos o acentuarlos según corresponda. Si bien ni la ley ni la mayoría de los inversores lo exigen, las HRIA son reflejo de una norma que está emergiendo a nivel mundial en torno a la responsabilidad de las compañías de respetar los derechos humanos dentro de su ámbito de influencia. Se ha descrito a la HRIA como “la hermana menor de la EIA y la ESIA”<sup>3</sup>. No obstante, sobre esta temática existen numerosas herramientas y recursos, descritos en una guía muy completa publicada en 2009.

[Herramientas para elaborar informes de impacto.](#)

Estas herramientas, en particular la Guía G3.1 de la Global Reporting Initiative, que versa sobre la sostenibilidad, tienen por objeto ayudar a las empresas a identificar y presentar información de impactos fundamentales ante sus stakeholders. Para obtener o generar tal información, es necesario tener un proceso y un conjunto de herramientas específicas.

3.- Aim for Human Rights. 2009. “Guide to Corporate Human Rights Impact Assessment Tools.” Disponible online en [http://www.humanrightsimpact.org/fileadmin/hria\\_resources/Business\\_centre/HRB\\_Booklet\\_2009.pdf](http://www.humanrightsimpact.org/fileadmin/hria_resources/Business_centre/HRB_Booklet_2009.pdf) (último acceso: 4 de noviembre de 2012).



Herramientas		Encuadre estratégico				Nivel/es de análisis					Orientación ofrecida				Métricas			Requerimientos de datos			Servicios de desarrolladores	
		Asegurar la licencia para operar	Fomentar un entorno facilitador del negocio	Fortalecer cadenas de valor	Impulsar la innovación en productos y servicios	Sitio de producción	Cadena de valor	Unidad de negocio	Operaciones de la empresa a nivel nacional	Empresa	Definir el alcance	Seleccionar indicadores / métricas	Recabar y/o generar datos	Interpretar resultados	Insumos, actividades y productos	Resultados e impactos	Flexibles	Datos internos de la compañía	Recolección de datos externos	Flexibles	Sí	No
1	Base of the Pyramid Impact Assessment Framework																					
2	GEMI Metrics Navigator																					
3	Impact Measurement Framework																					
4	Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)																					
5	MDG Scan																					
6	Measuring Impact Framework																					
7	Poverty Footprint																					
8	Progress out of Poverty Index (PPI)																					
9	Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)																					
10	Modelo de Insumo-Producto																					

cubierto por la herramienta no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador

# Herramientas 1: Base of the Pyramid Impact Assessment Framework

Resumen				
Marco analítico que sirve para identificar y medir los “resultados” y los “impactos” registrados por los clientes, los distribuidores locales y las comunidades circundantes de una empresa; puede aplicarse cualitativamente para tener un conocimiento general de los impactos, o cuantitativamente para evaluar el desempeño.				
Desarrollado por				
Prof. Ted London, William Davidson Institute, Universidad de Michigan, EE.UU.				
Encuadre estratégico <small>(Marco flexible; el encuadre estratégico dependerá de lo que el usuario elija en términos de diseño e implementación)</small>				
Asegurar la licencia para operar	Fomentar un entorno facilitador del negocio	Fortalecer cadenas de valor	Impulsar la innovación en productos y servicios	
Nivel de análisis				
Sitio de producción	Cadena de valor	Unidad de negocio	Operaciones de la empresa a nivel nacional	Empresa
Orientación ofrecida				
Fijar el alcance	Seleccionar indicadores métricas	Recabar y/o generar datos	Interpretar resultados	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> cubierto por la herramienta <input type="checkbox"/> no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador				
Métricas	Casi todas las métricas corresponden a “resultados” e “impactos”. Este marco incluye una matriz de triple entrada con indicadores que captan impactos en tres áreas (bienestar económico, capacidades y relaciones) y para tres grupos de <i>stakeholders</i> (clientes, distribuidores locales y comunidades circundantes).			
Requerimientos de datos	Hace falta recabar datos externos. Dado que los indicadores sugeridos son mayormente los de “resultados” y los de “impactos”, que sirven para dar cuenta del cambio, es preciso recolectar entre los <i>stakeholders</i> datos tanto del “antes” como del “después”. Se recomienda recabar datos de un grupo de control, de modo de estar en condiciones de atribuir a la compañía los “resultados” y los “impactos”.			
Audiencias target	Personal gerencial de la empresa; los grupos de la sociedad civil, los donantes y los inversores con objetivos sociales también estarán interesados, porque los datos producidos se aplican a nivel del “impacto”, e incluyen los impactos tanto positivos como negativos. La implementación a cargo de un desarrollador (ej., una institución académica de prestigio) puede obrar en favor de la credibilidad.			

Grado de esfuerzo	<p><b>Tareas:</b> fijar alcance y objetivos, conocer los impactos en términos cualitativos; seleccionar las métricas más relevantes; elegir técnicas apropiadas de recolección de datos; desarrollar herramientas de recolección de datos; recabar datos, e interpretar resultados. Se aconseja que los <i>stakeholders</i> participen a lo largo de todo el proceso.</p> <p><b>Costos:</b> esta herramienta es de uso público y gratuito; los costos de implementación pueden variar mucho según el alcance y los objetivos que prefiera el usuario, los indicadores y las métricas seleccionadas, el nivel de participación de los <i>stakeholders</i>, y el soporte requerido de parte de desarrolladores y/o otros terceros.</p> <p><b>Tiempos:</b> entre dos y cuatro meses para adquirir un conocimiento cualitativo de los impactos, incluyendo la participación de los <i>stakeholders</i>; y hasta 21 meses más para cuantificar los impactos, pues es necesario dejar que pase un tiempo entre el “antes” y el “después” de la recolección de datos.</p>
Servicios de desarrolladores disponibles	Talleres de los que el participante sale con un plan de acción listo para llevar a cabo (alrededor de U\$S 1000 por un curso de dos días y medio); servicios completos de implementación, incluyendo interpretación de resultados y orientación en materia de respuestas desde la gestión.
Uso a la fecha	Implementado alrededor de 12 veces por el desarrollador, quien no lleva registro del número de organizaciones que han implementado el marco por cuenta propia.
Caso de estudio	<p>La empresa Digital Divide Data (DDD) se dedica a generar empleo y formar jóvenes profesionales en el sector de la tercerización de procesos de negocio, y lo hace a través de un modelo llamado Impact Sourcing: contrata a gente joven, brindándoles apoyo para que sigan formándose después de la escuela secundaria, y una vez recibidos, los ayuda a acceder a empleos mejor pagos dentro o fuera de la compañía. DDD trabajó con el William Davidson Institute para desarrollar un proceso para medir su impacto en sus empleados de forma de profundizarlo y compartirlo con inversores y clientes. Partiendo de una serie de diez objetivos, las dos instituciones desarrollaron una herramienta de evaluación anual de sus empleados y de los exalumnos de su programa de estudios con salida laboral. Cada año, un grupo independiente evalúa a los pasantes antes de su ingreso a DDD, y a sus alumnos y graduados. Los datos son luego analizados comparándolos con un grupo de control cuyos datos son tomados del censo nacional. La evaluación, a la que luego se incorporaron métricas de impacto adicionales, fue implementada primero en las oficinas de Camboya de DDD, y luego en Laos y Kenia. La empresa descubrió que los empleados que se gradúan del nivel terciario ganan un promedio de U\$S 304 por mes, es decir más de cuatro veces más de lo que ganan los que solo cuentan con estudios secundarios. Además, la evaluación demostró una mejora significativa en materia de calidad de vida. Algunas preguntas incorporadas a la evaluación a partir del Progress out of Poverty Index, del Grameen Bank, revelaron que los graduados de DDD tienen mejor acceso al agua y al saneamiento, y que residen en viviendas de mejor calidad. Desde que empezó a hacer sus mediciones, DDD ha duplicado los ingresos provenientes de su cartera de clientes, y ha ampliado el apoyo de sus donantes, lo que se ha traducido en una expansión de su programa en Kenia de 600 a más de 1000 empleados.</p>



<http://wdi.umich.edu/research/bop/impact-assessment-page>

## Herramientas 2: GEMI Metrics Navigator

### Resumen

El Global Environmental Management Initiative (Iniciativa Global de Gestión Ambiental – GEMI) es un marco metodológico y una selección de directrices (incluyendo planillas) que sirven para identificar, medir, evaluar y priorizar impactos ambientales y socioeconómicos y darles una respuesta desde la gestión.

### Desarrollado por

La Global Environmental Management Initiative (Iniciativa Global de Gestión Ambiental – GEMI) es líder mundial en el desarrollo de conocimientos y soluciones en pro de la sostenibilidad ambiental de las empresas. Desde 1990, GEMI ha captado la visión y la experiencia de los líderes en medio ambiente, seguridad e higiene y sostenibilidad de diferentes sectores del mundo empresarial, y ha creado más de 30 herramientas de uso público que, a través de las soluciones que proponen, ayudan a las empresas a mejorar el medio ambiente, optimizar su operatoria y aportar valor al negocio.

### Encaadre estratégico (Marco flexible; el encaadre estratégico dependerá de lo que el usuario elija en términos de diseño e implementación)

Asegurar la licencia para operar

Fomentar un entorno facilitador del negocio

Fortalecer cadenas de valor

Impulsar la innovación en productos y servicios

### Nivel de análisis

Sitio de producción

Cadena de valor

Unidad de negocio

Operaciones de la empresa a nivel nacional

Empresa

### Orientación ofrecida

Fijar el alcance

Seleccionar indicadores métricas

Recabar y/o generar datos

Interpretar resultados

cubierto por la herramienta  no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador

### Métricas

Este marco no reconoce ni asume métricas específicas, sino que pone énfasis en entender la adecuación y efectividad de cualquier métrica que se elija.

### Requerimientos de datos

Dependerán de la métrica que se elija.

### Audiencias target

Gerentes y audiencias externas, dependiendo de las métricas y las técnicas de implementación que se elijan.

### Grado de esfuerzo

**Tareas:** Definir objetivos; seleccionar el nivel (o niveles) de análisis; buscar y elegir los indicadores y las métricas más relevantes; seleccionar técnicas apropiadas de recolección de datos; desarrollar herramientas para recolectar los datos (si correspondiera); interpretar resultados. Se aconseja que los stakeholders participen a lo largo de todo el proceso.

**Costos:** Este marco es de uso público y gratuito; los costos de implementación dependerán mucho del alcance y los objetivos fijados por el usuario, los indicadores y las métricas elegidos, el grado de participación de los stakeholders, y el soporte requerido de parte de terceros.

**Tiempos:** dependerán del alcance y las métricas elegidas, y del grado de participación de los stakeholders.

### Servicios de desarrolladores disponibles

Ninguno.

### Uso a la fecha

El desarrollador no lleva un registro activo del uso de esta herramienta, la cual es descargada online alrededor de 200 veces por mes. Se sabe que ha habido más de seis implementaciones de este marco.

### Caso de estudio

Ninguno disponible.



# Herramientas 3: Impact Measurement Framework

Resumen				
El Impact Measurement Framework es un marco metodológico orientado a diferentes sectores que identifican impactos, métricas e indicadores socioeconómicos para cuatro estrategias de negocio: alcanzar el crecimiento; alcanzar la eficiencia operativa y una mayor productividad a través de la cadena de valor; ejercitar una operatoria responsable; y mejorar el entorno operacional. Hay marcos metodológicos disponibles para los siguientes sectores: agro, energía, servicios financieros, y tecnologías de la información y la comunicación.				
Desarrollado por				
La Initiative for Global Development (Iniciativa para el Desarrollo Global – IGD) es una organización que aglutina a líderes de empresas con el objeto de reducir la pobreza en el mundo a través de inversiones estratégicas y exitosas. La IGD tiene 64 países miembros, y es asesorada por un consejo consultivo co-presidido por dos ex Secretarios de Estado de los Estados Unidos: Madeleine Albright y Colin Powell.				
Encuadre estratégico				
Asegurar la licencia para operar	Fomentar un entorno facilitador del negocio	Fortalecer cadenas de valor	Impulsar la innovación en productos y servicios	
Nivel de análisis				
Sitio de producción	Cadena de valor	Unidad de negocio	Operaciones de la empresa a nivel nacional	Empresa
Orientación ofrecida				
Fijar el alcance	Seleccionar indicadores métricas	Recabar y/o generar datos	Interpretar resultados	
<input checked="" type="checkbox"/> cubierto por la herramienta <input type="checkbox"/> no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador				
Métricas	Las métricas son sobre todo de “insumos”, “actividades” y “productos”, y algunas se enfocan en los “resultados” y los “impactos”. El desarrollador puede, a pedido de una compañía, generar más métricas de resultados y de impactos en base a sus características particulares.			
Requerimientos de datos	Mayormente datos internos; puede ser necesario recabar datos externos para alimentar los indicadores de “resultados”.			
Audiencias target	Gerentes de empresas; la información generada puede también servir para el diálogo con <i>stakeholders</i> externos, si bien algunos (ej., donantes y grupos de la sociedad civil) pueden considerar un poco insuficiente la información sobre “resultados” e “impactos”, la cual el desarrollador planea agregar a este marco en un futuro.			

Grado de esfuerzo	<p><b>Tareas:</b> para los cuatro sectores mencionados, fijar objetivos, elegir el nivel (o niveles) de análisis, adaptar los indicadores y las métricas al sector de la industria que corresponda, desarrollar sistemas internos de recolección de datos (si fuera necesario); e interpretar resultados. Para otros sectores de la industria, se agrega el requerimiento de identificar los indicadores y las métricas más pertinentes.</p> <p><b>Costos:</b> el marco es de uso público y gratuito; los costos de implementación probablemente consistirán en tiempo del personal. Los costos de recolección de datos externos son limitados.</p> <p><b>Tiempos:</b> dos a tres semanas para el análisis estratégico inicial y general; y hasta 18 meses para la implementación, la que incluye el desarrollo de capacidades internas.</p>
Servicios de desarrolladores disponibles	Adaptación del marco a usuarios específicos, lo cual incluye personalizar la selección de indicadores; recolectar datos; interpretar resultados; orientar la respuesta desde la gestión; y desarrollar informes públicos. La IGD también brinda servicios de mejora de capacidades en materia de medir impactos a nivel interno, y ofrece integrar la medición del impacto socioeconómico dentro de los sistemas de medición ya existentes.
Uso a la fecha	Este marco es de reciente creación, pues fue publicado en 2012. A la fecha ha realizadas cinco implementaciones piloto. Actualmente la IGD está en pleno proceso de trabajo conjunto con algunas empresas.
Caso de estudio	AICO Africa Limited, con sede en Zimbabwe, es una empresa agroindustrial diversificada que se dedica a la producción de semillas y al procesamiento de algodón a través de Seed Co y Cottco, sus dos subsidiarias. Cottco es el principal elaborador y comercializador de algodón en el África Subsahariana. La estrategia de AICO está dirigida a los pequeños productores, responsables de la mayor parte de la producción agrícola en el continente. En 2012, AICO utilizó esta herramienta para evaluar su impacto en estos productores, que son compradores clave de sus semillas, y también proveedores de su algodón. Por ejemplo, los productores que siembran maíz de Seed Co en Malawi duplicaron su rendimiento en 2010, lo cual es una predicción de una mayor demanda, de la expansión de la producción, y de las consiguientes ganancias. Para el año 2012, las ventas habían aumentado en un 22%. Al mismo tiempo, los productores de algodón de Zimbabwe que adoptaron el Plan de Créditos para Insumos de Cottco y asistieron a sus cursos en agronomía lograron vender su cosecha a la empresa a U\$S 0,90 por kilo, superando con creces el valor promedio de U\$S 0,30 del último decenio. Esto es fiel reflejo de una mayor calidad, la cual a su vez beneficia a la empresa, que vende sus hilados en los mercados internacionales. Para más información, visite el link que figura aquí abajo.



# Herramientas 4: Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)

Resumen
Listado de indicadores y métricas, genéricos y específicos por sector, de la actividad y los resultados socioeconómicos con definiciones estándar.
Desarrollado por
La Rockefeller Foundation; Acumen Fund, un fondo de capital de riesgo sin fines de lucro que invierte en las empresas dedicadas a combatir la pobreza a nivel mundial; y B-Lab, una organización sin fines de lucro abocada a desarrollar infraestructura de mercado para dar apoyo a estas empresas. Los tres socios fundadores cuentan con el apoyo de Deloitte y PricewaterhouseCoopers.

Encuadre estratégico				
Asegurar la licencia para operar	Fomentar un entorno facilitador del negocio	Fortalecer cadenas de valor	Impulsar la innovación en productos y servicios	
Nivel de análisis				
Sitio de producción	Cadena de valor	Unidad de negocio	Operaciones de la empresa a nivel nacional	Empresa
Orientación ofrecida				
Fijar el alcance	Seleccionar indicadores métricas	Recabar y/o generar datos	Interpretar resultados	

cubierto por la herramienta     no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador

Métricas	Casi todas las métricas son de “actividades” y “productos”. Este marco está compuesto por una biblioteca de indicadores con definiciones estándares en cinco categorías: descripción de la organización, descripción del producto, desempeño financiero, impacto operacional, e impacto a nivel producto. Hay tanto indicadores generales (válidos para varios sectores) como específicos a los sectores del agro, la educación, la energía, los servicios financieros, la salud, las instalaciones de uso comunitario, la vivienda, y el agua. Incluye un glosario con los términos empleados en las definiciones de indicadores.
Requerimientos de datos	Datos internos de la compañía.

Audiencias target	Gerentes; los stakeholders externos pueden también estar interesados, pero si bien este marco ha sido desarrollado por organizaciones muy confiables en el ámbito de la generación de impactos, los datos arrojados por los indicadores de “actividades” y “productos” pueden ser percibidos como insuficientes.
Grado de esfuerzo	<b>Tareas:</b> IRIS es un menú de indicadores estándares, y debe ser empleado en el contexto de un proceso exhaustivo de medición del impacto socioeconómico, con todas las tareas que esto implica. <b>Costos:</b> esta herramienta es de uso público y gratuito; los costos de implementación dependerán del proceso de medición de impacto dentro del cual se utilizarán los indicadores de IRIS. <b>Tiempos:</b> los tiempos dependerán del proceso de medición de impacto dentro del cual se utilizarán los indicadores de IRIS.
Servicios de desarrolladores disponibles	Ninguno.
Uso a la fecha	A la fecha, IRIS ha sido empleado por al menos 2394 organizaciones, incluyendo 1931 entidades de microfinanciamiento y 463 emprendimientos de misión específica; el desarrollador no hace ningún seguimiento activo del uso de este marco.
Caso de estudio	En <a href="http://iris.thegiin.org/sample-reports">http://iris.thegiin.org/sample-reports</a> se incluyen informes ficticios a modo de ejemplo.



<http://iris.thegiin.org>

# Herramientas 5: MDG Scan

## Resumen

Herramienta online que utiliza los “productos” suministrados por la empresa, además de datos públicos sobre el sector y el país, para estimar la cantidad de habitantes que recibirán efectos positivos en el ámbito de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) como resultado de la operatoria de la empresa. Los ODM han sido establecidos por las Naciones Unidas y deben ser concretados por la comunidad internacional para el año 2015.

## Desarrollado por

El Comité Nacional de los Países Bajos para la Cooperación Internacional y el Desarrollo Sostenible (Dutch National Committee for International Cooperation and Sustainable Development - NCDO), organismo que pertenece al Departamento de Cooperación para el Desarrollo de Holanda y se dedica a ayudar al sector privado holandés a impulsar el desarrollo sostenible en los países en vías de desarrollo; y Sustanalytics, agencia independiente de investigaciones en temas de sostenibilidad

## Encuadre estratégico (Marco flexible; el encuadre estratégico dependerá de lo que el usuario elija en términos de diseño e implementación)

Asegurar la licencia para operar	Fomentar un entorno facilitador del negocio	Fortalecer cadenas de valor	Impulsar la innovación en productos y servicios
----------------------------------	---	-----------------------------	---

## Nivel de análisis

Sitio de producción	Cadena de valor	Unidad de negocio	Operaciones de la empresa a nivel nacional	Empresa
---------------------	-----------------	-------------------	--	---------

## Orientación ofrecida

Fijar el alcance	Seleccionar indicadores métricas	Recabar y/o generar datos	Interpretar resultados
------------------	----------------------------------	---------------------------	------------------------

cubierto por la herramienta     no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador

**Métricas** Cantidad de personas afectadas positivamente por una compañía en el ámbito de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio.

**Requerimientos de datos** Datos internos de la compañía. Los cálculos requieren una cantidad relativamente chica de métricas de “productos” asociados a la operatoria, los productos y servicios y las inversiones de la empresa en causas comunitarias (al modelo se incorporan, además, datos del sector y del país en general).

**Audiencias target** Mientras que las métricas resultantes son demasiado compactas como para determinar por sí solas un curso de acción, la estructura subyacente del modelo puede ayudar a los

gerentes a ordenar su razonamiento, establecer prioridades y hacer una planificación estratégica. A nivel externo, las métricas pueden ser de interés para los stakeholders de la comunidad de desarrollo (sobre todo los organismos de las Naciones Unidas), pues se relacionan con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Sin embargo, puede que para estos y otros organismos sea insuficiente la información sobre la cantidad de personas positivamente afectadas, y los cálculos pueden ser difíciles de explicar. Este modelo omite los efectos negativos, incluyendo los secundarios y los “efectos dominó”. Asimismo, en su afán de ser fácil y rápida de usar, la herramienta incurre en muchas simplificaciones y supuestos. Cabe recordar que los datos que ayuda a generar son estimaciones aproximadas. Un análisis de sensibilidad preliminar de los efectos sobre el empleo y la economía, por ejemplo, reveló un margen de error del 25%.

**Grado de esfuerzo**  
**Tareas:** recabar e ingresar los datos requeridos.  
**Costos:** este marco es de uso público y gratuito, y está disponible online; los costos de implementación consistirán primariamente de tiempo de personal, pues es necesario recabar e ingresar los datos requeridos. Estos datos son a nivel país, con lo cual puede ser necesario combinar algunos de ellos (entre todas las unidades de negocio).  
**Tiempos:** una vez recabados los datos requeridos, se pueden generar estimaciones en diez minutos.

**Servicios de desarrolladores disponibles**  
 Si bien ambos desarrolladores ofrecen toda una gama de servicios, el MDG Scan está diseñado para que el usuario lo emplee sin asistencia alguna.

**Uso a la fecha**  
 Por lo menos 20 empresas: los resultados arrojados por 14 empresas están disponibles online.

**Caso de estudio**  
 Con sede en Holanda, AkzoNobel es la empresa más importante de pinturas y revestimientos de todo el mundo, y es líder en químicos especiales, incluyendo fortificantes para alimentos. En 2008, la compañía decidió ir más allá del mero cumplimiento de normas, y se puso a estudiar sus impactos positivos en la sociedad mediante el MDG Scan. Con datos ingresados por los empleados, la herramienta, disponible online, estimó que AkzoNobel había beneficiado a alrededor de 77.000 personas en relación al ODM 1, referido a “erradicar la pobreza extrema y el hambre”. Al mismo tiempo, el marco subyacente del MDG Scan, que solicitó que la empresa ingresara datos en tres áreas (impacto a partir de la operatoria, a partir de productos específicos, y a partir de proyectos en la comunidad) sirvió de inspiración para que la compañía pudiera, por vez primera, realizar evaluaciones más exhaustivas de sus aportes socioeconómicos en mercados emergentes. Este tipo de evaluación ha hecho que AkzoNobel pueda fijar prioridades y metas, y concentrar sus esfuerzos en áreas con alto potencial, como ser las ventas de productos nutricionales. Su suplemento férrico Ferrazone, por ejemplo, fue consumido por 35 millones de personas en cuatro mercados emergentes, contribuyendo a combatir la deficiencia de hierro y a promover el desarrollo cognitivo en alrededor de 1.500.000 niños menores de cinco años. Para más información, visite <http://www.mdgscan.com/#page=Textpage&item=recommendations>



<http://www.mdgscan.com>



# Herramientas 6: Measuring Impact Framework

## Resumen

Marco metodológico y guía que incluye planillas de trabajo para la identificación, medición, evaluación y priorización de impactos socioeconómicos a fin de dar respuesta desde la gestión. Incluye ejemplos de indicadores y métricas.

## Desarrollado por

El Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) es una organización liderada por CEOs de compañías con visión de futuro que se dedica a impulsar a la comunidad empresaria mundial a crear un porvenir sostenible para las empresas, la sociedad y el medio ambiente. El Measuring Impact Framework fue desarrollado entre los años 2006 y 2008, en colaboración con más de 20 miembros del Consejo, fue revisado por 15 expertos externos, y es ofrecido en forma conjunta con la Corporación Financiera Internacional.

## Encuadre estratégico (Marco flexible; el encuadre estratégico dependerá de lo que el usuario elija en términos de diseño e implementación)

Asegurar la licencia para operar	Fomentar un entorno facilitador del negocio	Fortalecer cadenas de valor	Impulsar la innovación en productos y servicios
----------------------------------	---	-----------------------------	---

## Nivel de análisis

Sitio de producción	Cadena de valor	Unidad de negocio	Operaciones de la empresa a nivel nacional	Empresa
---------------------	-----------------	-------------------	--	---------

## Orientación ofrecida

Fijar el alcance	Seleccionar indicadores métricas	Recabar y/o generar datos	Interpretar resultados
------------------	----------------------------------	---------------------------	------------------------

cubierto por la herramienta     no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador

**Métricas** Este marco no toma posición respecto de ninguna métrica, pero hace hincapié en el proceso de desarrollar cadenas de resultados y elegir las métricas y los indicadores que corresponden. Incluye una biblioteca de indicadores y métricas agrupados por actividad a nivel de los "insumos", las "actividades", los "productos", los "resultados" y los "impactos".

**Requerimientos de datos** Dependerán de las métricas que se elijan.

**Audiencias target** Gerentes; audiencias externas según las métricas y técnicas de implementación elegidas.

## Grado de esfuerzo

**Tareas:** Definir objetivos; seleccionar el nivel (o niveles) de análisis; buscar y elegir los indicadores y las métricas más relevantes; seleccionar técnicas apropiadas de recolección de datos; desarrollar herramientas para recolectar los datos (si correspondiera); interpretar resultados (incluye, para el que lo desee, una evaluación del aporte a los objetivos que la empresa pudiera tener en materia de desarrollo). Se aconseja que los stakeholders participen a lo largo de todo el proceso.  
**Costos:** este marco es de uso público y gratuito; los costos de implementación dependerán mucho del alcance y los objetivos que fije el usuario, de los indicadores y métricas elegidos, del grado de participación de los stakeholders, y de los servicios de terceros que hagan falta.  
**Tiempos:** Los tiempos varían según el alcance, las métricas elegidas y el grado de participación de stakeholders que la empresa decida tener.

**Servicios de desarrolladores disponibles** El Measuring Impact Framework está concebido para que el usuario lo emplee sin asistencia alguna.

**Uso a la fecha** Por lo menos doce compañías, incluyendo cinco casos documentados, disponibles online; el desarrollador no hace un seguimiento activo del uso de esta herramienta.

**Caso de estudio** Eskom es una compañía de electricidad estatal verticalmente integrada que se dedica a generar, transmitir y distribuir el 95% de la energía eléctrica de Sudáfrica. Según establece el acuerdo firmado con el Ministerio de Empresas Públicas, Eskom debe adoptar una estrategia que contemple el rol de la empresa desde lo comercial, lo ambiental y lo socioeconómico. Con miras a esto, la firma decidió aplicar el Measuring Impact Framework de modo de identificar, medir y analizar datos sobre 150 indicadores de impacto cuantitativos y cualitativos asociados con la construcción, las operaciones y el uso final de la electricidad entre sus clientes. Eskom también hizo participar a los stakeholders, quienes evaluaron e interpretaron los resultados. Un problema fundamental era el de la brecha entre la oferta y la demanda de electricidad, la cual, se estimaba, le había costado a la economía del país más de U\$S 11.700 millones en el ejercicio 2011. Al medir el impacto socioeconómico, la compañía se percató de que faltaba información entre los consumidores sobre cómo ahorrar energía, lo que no ayudaba a aliviar el problema. Gracias a lo aprendido, la empresa está cambiando su estrategia de marketing y comunicación con el objetivo de crear conciencia en la comunidad sudafricana sobre cómo ahorrar energía. Para más información, visite <http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14837&NoSearchContextKey=true>



# Herramientas 7: Poverty Footprint

## Resumen

Marco metodológico e indicadores para medir, evaluar, identificar y priorizar impactos socioeconómicos a lo largo de la cadena de valor con el fin de dar respuestas, desde la gestión, y favorecer la participación de los stakeholders. Está diseñada para ser implementada por la empresa en colaboración con una ONG con foco en el desarrollo (ej, Oxfam).

## Desarrollado por

Oxfam Internacional, confederación de 17 organizaciones que trabajan en 90 países. Esta herramienta es producto de un esfuerzo conjunto entre Oxfam America y Oxfam Great Britain.

## Encuadre estratégico (Marco flexible; el encuadre estratégico dependerá de lo que el usuario elija en términos de diseño e implementación)

Asegurar la licencia para operar	Fomentar un entorno facilitador del negocio	Fortalecer cadenas de valor	Impulsar la innovación en productos y servicios
----------------------------------	---	-----------------------------	---

## Nivel de análisis

Sitio de producción	Cadena de valor	Unidad de negocio	Operaciones de la empresa a nivel nacional	Empresa
---------------------	-----------------	-------------------	--	---------

## Orientación ofrecida

Fijar el alcance	Seleccionar indicadores métricas	Recabar y/o generar datos	Interpretar resultados
------------------	----------------------------------	---------------------------	------------------------

cubierto por la herramienta     no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador

**Métricas** Se incluye métricas detalladas sobre una gran variedad de temas relacionados con el impacto empresario sobre la pobreza.

**Requerimientos de datos** Esta herramienta exige recabar datos tanto a nivel interno como externo. Dado que el énfasis está puesto sobre los "resultados" y los "impactos", es preciso recolectar datos entre los stakeholders afectados.

**Audiencias target** Gerentes; la información generada también será de gran interés para los stakeholders, en particular la sociedad civil, porque se focaliza en los niveles de "resultados" e "impactos" e incluye impactos tanto negativos como positivos. Para dotar al marco de credibilidad, conviene que su desarrollo, y a menudo su implementación, estén en manos de una ONG de prestigio.

## Grado de esfuerzo

**Tareas:** Fijar el alcance y los objetivos en colaboración con una ONG dedicada al desarrollo (ej., Oxfam); seleccionar indicadores y métricas; desarrollar protocolos de investigación, recabar datos; interpretar resultados; priorizar respuestas desde la gestión; y elaborar y producir un informe público en colaboración con la ONG elegida. Es preciso que a lo largo de todo el proceso haya participación de los stakeholders.

**Costos:** este marco exige la contratación de un investigador de experiencia que cuente con el apoyo de la empresa y de una ONG versada en la temática socioeconómica (ej. Oxfam); los costos de implementación variarán según el alcance y los objetivos, y según las métricas y los indicadores elegidos. La decisión de publicar un informe público puede implicar un adicional importante en términos de costos y tiempos, y la empresa y la ONG deberán acordar cómo interpretar y presentar los hallazgos. Es necesario asignar tiempo de personal a nivel general de gestión de proyecto (un empleado a tiempo parcial, y con una intensidad de trabajo mayor al comienzo y al final), y a nivel operativo (hasta varias semanas para responder preguntas y coordinar la recolección de datos in situ con los stakeholders).

**Tiempos:** según el alcance elegido, entre tres meses y dos años.

**Servicios de desarrolladores disponibles** Estos son los posibles servicios: asistencia en la implementación y/o implementación completa de todas las tareas; elaboración y publicación del informe público; y seguimiento entre los stakeholders.

**Uso a la fecha** Tres empresas; una empresa en la etapa final, y casi pronta a publicar su informe.

**Caso de estudio** The Coca-Cola Company es la empresa de bebidas más grande del planeta, y SABMiller, la cervecera y maltería internacional, es una de las principales embotelladoras del mundo de productos de Coca-Cola. Ambas empresas se aliaron con Oxfam con el fin de entender, desde el punto de vista de esta ONG, el impacto que la cadena de valor de las bebidas sin alcohol producía en la pobreza, para descubrir, entre otras cosas, qué estaban haciendo bien y qué podían mejorar. El proceso de investigación, que fue gestionado por Oxfam y llevó varios años, incluyó tres meses de investigación in situ en El Salvador y Zambia, e incorporó la participación de los stakeholders, quienes brindaron su perspectiva sobre los hallazgos. Un hallazgo reveló que las mujeres juegan un rol importante en la cadena de valor como vendedoras minoristas de los productos de Coca-Cola: en un 76% de alrededor de 64.000 locales minoristas de El Salvador, las dueñas eran mujeres, mientras que en Zambia, la cifra era de un 33% de un total de aproximadamente 25.000 comercios. SABMiller ofreció a estas mujeres cursos de capacitación en aptitudes empresariales, pero el acceso limitado al crédito actuaba como un obstáculo para ellas. Estos hallazgos subrayaron lo que Coca-Cola ya había encontrado en otros ámbitos de su actividad. Por eso en 2010, la empresa lanzó su iniciativa 5by20, que a través de cursos de capacitación, la creación de acceso a servicios financieros y la generación de redes de contacto con pares y mentores, apunta a empoderar económicamente a cinco millones de mujeres dentro de la cadena de valor mundial de la compañía para el año 2020. Para más información, visite [http://assets.coca-colacompany.com/65/2c/2b471df6404f82740affb96f9c6a/poverty\\_footprint\\_report.pdf](http://assets.coca-colacompany.com/65/2c/2b471df6404f82740affb96f9c6a/poverty_footprint_report.pdf)



Este marco está actualmente en proceso de revisión, y será puesto nuevamente a disposición del público a mediados de 2013.



## Herramientas 8: Progress out of Poverty Index (PPI)

<b>Resumen</b>				
Metodología que incluye detalle de instrumentos para relevamientos y planillas de trabajo. Sirve para calcular el porcentaje de una determinada población (ej, de clientes) ubicada por debajo de la línea nacional de pobreza y del marco de referencia internacional de ingresos de U\$S 1 y U\$S 2 por día.				
<b>Desarrollado por</b>				
La Fundación Grameen, organización sin fines de lucro dedicada a apoyar a las entidades de microcréditos y a divulgar la filosofía del Grameen Bank en todo el mundo; el Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), centro independiente de investigación y elaboración de políticas que trabaja en pro del acceso financiero para los pobres del mundo; y la Fundación Ford, organización filantrópica independiente de la Ford Motor Company creada para fomentar el cambio social a través de subsidios y préstamos destinados a formar conocimientos y fortalecer redes y organizaciones.				
<b>Encuadre estratégico</b>				
Asegurar la licencia para operar	Fomentar un entorno facilitador del negocio	Fortalecer cadenas de valor	Impulsar la innovación en productos y servicios	
<b>Nivel de análisis</b>				
Sitio de producción	Cadena de valor	Unidad de negocio	Operaciones de la empresa a nivel nacional	Empresa
<b>Orientación ofrecida</b>				
Fijar el alcance	Seleccionar indicadores métricas	Recabar y/o generar datos	Interpretar resultados	
<input checked="" type="checkbox"/> cubierto por la herramienta <input type="checkbox"/> no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador				
<b>Métricas</b>	El porcentaje de la población o poblaciones estudiadas que se encuentra por debajo de la línea de pobreza a nivel nacional, y el porcentaje que gana menos de U\$S 1/día o U\$S 2/día, son dos indicadores de "impacto" que pueden emplearse periódicamente para llevar un registro del cambio en los índices de pobreza.			
<b>Requerimientos de datos</b>	Es preciso recabar datos externos. El marco incluye encuestas para hogares compuestas por diez preguntas y adaptadas a cada uno de los 45 países emergentes y en desarrollo que se incluyen en la herramienta. Es fundamental visitar cada hogar para realizar la encuesta. Las preguntas, que han sido elegidas por su correlación estadística con la pobreza, son sencillas, y sus respuestas pueden verificarse por medio de la simple observación.			
<b>Audiencias target</b>	Gerentes para quienes puede ser útil contar con datos sobre los ingresos de una población (ej., para cosas tales como gestión de la cadena de suministro, desarrollo de canales de distribución, desarrollo de productos o servicios, y/o marketing). A nivel externo, los datos en materia de ingresos son muy importantes para <i>stakeholders</i> tales como ONGs, entidades de desarrollo bilaterales y multilaterales, entidades financieras internacionales, inversores de iniciativas focalizadas en producir un impacto, y gobiernos.			
<b>Grado de esfuerzo</b>	<b>Tareas:</b> Identificar la población target; seleccionar el tamaño de la muestra e identificar hogares; realizar entrevistas en los hogares; consolidar los datos relevados; emplear la metodología de esta herramienta para calcular índices de pobreza. <b>Costos:</b> El marco es de uso público y gratuito. Los costos de implementación dependerán del tamaño de la muestra, la distribución geográfica, y la capacidad del personal de la empresa de poder implementar la encuesta como parte de su día a día (ej., visitas del oficial de créditos a los prestatarios en sus hogares): de no ser esto posible, será necesario tercerizar. <b>Tiempos:</b> variables dependiendo del tamaño de la muestra y la distribución geográfica, y de los recursos humanos necesarios y la estrategia de ejecución elegida.			
<b>Servicios de desarrolladores disponibles</b>	Certificación por parte de un tercero del proceso de medición del Índice PPI de conformidad con las normas de la Fundación Grameen.			
<b>Uso a la fecha</b>	Se registraron más de 70 usuarios en el año 2010.			
<b>Caso de estudio</b>	CARD Bank Inc. es una entidad financiera de captación de depósitos que presta servicio a más de 580.000 clientes, mayormente de bajos ingresos, en Filipinas. En 2009, CARD se dispuso a diversificar su cartera con la idea de dejar de lado su enfoque exclusivo en el crédito y pasar a ofrecer toda una gama de servicios financieros. Para la transformación era fundamental tener información exhaustiva y precisa sobre los clientes. Entonces CARD actualizó sus sistemas de gestión e incluyó un formulario especial para recolectar datos según el Índice PPI toda vez que se incorporara un nuevo cliente, y cada vez que sus clientes iniciaran un nuevo ciclo de créditos, abrieran una cuenta, o abandonaran la entidad. Esto amplió los datos disponibles para hacer un análisis del negocio, y permitió al banco segmentar mejor a sus clientes, lo cual se ha traducido en un desarrollo de productos y un marketing mejor dirigidos. Por ejemplo, los datos sobre pobreza y ahorros revelaron que el estado de pobreza de un cliente no influía en su capacidad de ahorro tanto como su acceso o no a un producto adecuado de ahorro. CARD está usando esta información para diseñar nuevos productos, y para facilitar el acceso a productos ya existentes de ahorro y crédito (ej., exigiendo saldos mínimos más bajos y ofreciendo a los clientes retirar los pagos de las cuotas en su casa o lugar de trabajo). El banco también está empleando esta información para captar oportunidades de venta cruzada de sus productos a clientes no contados previamente como parte de su mercado target. Para más información, visite <a href="http://www.progressoutofpoverty.org/sites/default/files/CARD%20PPI%20Mini%20Case%20Study.pdf">http://www.progressoutofpoverty.org/sites/default/files/CARD%20PPI%20Mini%20Case%20Study.pdf</a>			



## Herramientas 9: Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)

### Resumen

Marco metodológico y directrices, incluyendo planillas de trabajo, que sirven para identificar, medir, evaluar y priorizar los impactos socioeconómicos de la operatoria local de una empresa de modo de brindar respuestas desde la gestión. La herramienta incluye ejemplos de indicadores y métricas, además de una variedad de herramientas de gestión de proyectos socioeconómicos.

### Desarrollado por

Anglo American, una de las principales mineras del mundo, dedicada a explotar metales del grupo del platino además de diamantes, cobre, níquel, mineral de hierro y carbón térmico y metalúrgico.

### Encuadre estratégico

Asegurar la licencia para operar

Fomentar un entorno facilitador del negocio

Fortalecer cadenas de valor

Impulsar la innovación en productos y servicios

**Nivel de análisis** (la herramienta SEAT ha sido desarrollada para ser empleada por Anglo American; si bien está diseñada para su aplicación en el sector minero y metalúrgico, gran parte de ella puede emplearse en otros sectores con grandes entornos de operación. Prueba de ello es que ha sido utilizada en ingenios azucareros, emprendimientos forestales e instalaciones industriales).

Sitio de producción

Cadena de valor

Unidad de negocio

Operaciones de la empresa a nivel nacional

Empresa

### Orientación ofrecida

Fijar el alcance

Seleccionar indicadores métricas

Recabar y/o generar datos

Interpretar resultados

cubierto por la herramienta  no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador

### Métricas

Métricas de "productos" y "resultados", que pueden ser agregadas o sustituidas por el usuario según lo desee.

### Requerimientos de datos

Es preciso recabar datos internos y externos. La herramienta incluye varios cuestionarios.

### Audiencias target

Gerentes de empresas. A nivel externo, la información generada puede ser de gran interés para los stakeholders locales involucrados en ámbitos operativos, pues responde a sus necesidades y aspiraciones. Otras entidades interesadas podrían ser algunas ONGs, y además el gobierno del país donde la empresa tiene su sede, y el gobierno del país anfitrión. El marco incluye lineamientos sobre cómo preparar un informe público.

### Grado de esfuerzo

**Tareas:** Personalizar indicadores y métricas; recabar datos internos y externos; interpretar resultados, y preparar un informe público, si así se lo deseara. Se recomienda que los stakeholders participen a lo largo de todo el proceso.

**Costos:** el marco es de uso público y gratuito. Se estima que la implementación insume hasta el 50% del tiempo de un project manager y dos asistentes; también hace falta contar con apoyo y cooperación de parte de un gerente general y de varios empleados de los diversos sectores de la compañía. Se recomienda apoyo de terceros (ej., consultoras, ONGs o académicos) de modo de facilitar el diálogo con los stakeholders, optimizar el aprendizaje y complementar el tiempo dedicado por el personal de la compañía.

**Tiempos:** Anglo American estima que una evaluación insume entre cuatro y seis meses. El proceso está diseñado con la idea de repetirlo cada tres años.

### Servicios de desarrolladores disponibles

Ninguno.

### Uso a la fecha

Dentro de Anglo American se han realizado aproximadamente 80 implementaciones en casi diez años; si bien muchas otras empresas han empleado esta herramienta, el desarrollador no hace un seguimiento activo de su uso.

### Caso de estudio

Anglo American, una de las principales mineras del mundo, se dedica principalmente a la explotación de metales del grupo del platino, y a la minería de diamantes, cobre, níquel, mineral de hierro y carbón térmico y metalúrgico. Las comunidades donde opera son fundamentales para su éxito comercial: proveen sus empleados, constituyen componentes valiosos de su cadena de suministro, y podrían plantear un riesgo para la operatoria y la reputación de la empresa si percibieran sus actividades como perjudiciales. Inmersa en la pobreza, la comunidad cercana a la mina de Sishen, en la Provincia Septentrional del Cabo, Sudáfrica, carece de infraestructura y de acceso de calidad a la educación, la vivienda y la atención médica. Anglo utiliza la herramienta SEAT para hacer un aporte positivo en las cuestiones donde esta población está más necesitada. En este contexto, los representantes de la minera se reunieron con varias instancias de gobierno y con los consejos tribales, las escuelas, las organizaciones comunitarias, los servicios de salud y las empresas locales. Se celebró una reunión masiva, y se realizó una encuesta "puerta a puerta" para recabar la opinión de casi el 60% de los habitantes, que alcanzaban un total de 30.000. Entre otras necesidades, el proceso reveló que la comunidad de Dingleton, donde en la década de 1950 se habían construido casas para los empleados, deseaba ser reubicada: sus viviendas estaban acercándose al final de su vida útil, y por estar demasiado cerca de la mina, exponían a sus habitantes al impacto del polvo y las vibraciones. Como resultado, la compañía está ahora tomando medidas correctivas para aliviar algunos de estos impactos y a su vez iniciar el diálogo para impulsar una reubicación voluntaria. Para más información, visite [http://www.angloamerican.com/development/case-studies/society/sishen\\_development](http://www.angloamerican.com/development/case-studies/society/sishen_development)



# Herramientas 10: Modelo de Insumo-Producto

## Resumen

Modelo estadístico que hace uso de los datos de la empresa, el país y la industria, con el fin de generar estimaciones cuantitativas sobre los empleos que esta empresa sostiene y el valor que aporta dentro de la economía nacional.

## Desarrollado por

Wassily Leontief, ganador del Premio Nobel en 1973. Diversos economistas le han incorporado ajustes a este modelo pero, hoy en día, son muchos los académicos y las consultoras que brindan servicios en este ámbito. Algunos de ellos: el Profesor Ethan Kapstein, del Instituto Europeo de Administración de Empresas (Institut Européen d'Administration des Affaires - INSEAD), Francia; la consultora Steward Redqueen; y PriceWaterhouseCoopers (PWC).

## Encuadre estratégico

Asegurar la licencia para operar	Fomentar un entorno facilitador del negocio	Fortalecer cadenas de valor	Impulsar la innovación en productos y servicios
----------------------------------	---	-----------------------------	---

## Nivel de análisis (en un país)

Sitio de producción	Cadena de valor	Unidad de negocio	Operaciones de la empresa a nivel nacional	Empresa
---------------------	-----------------	-------------------	--	---------

## Orientación ofrecida

Fijar el alcance	Seleccionar indicadores métricas	Recabar y/o generar datos	Interpretar resultados
------------------	----------------------------------	---------------------------	------------------------

cubierto por la herramienta     no cubierto por la herramienta, aunque quizás sí por un desarrollador

**Métricas** Cantidad de puestos de trabajo sostenidos por la empresa e importe en dólares del valor económico aportado a nivel nacional.

**Requerimientos de datos** Muchos datos internos de la compañía, sobre todo a nivel de los "productos", sobre cosas tales como empleo y formas de pago; el modelo también incorpora datos externos a nivel nacional y datos del sector. La exactitud de los resultados dependerá mucho de la calidad de los datos internos y externos.

**Audiencias target** Entre los muchos stakeholders externos, los gobiernos estarán particularmente interesados en las métricas que se generen (es decir, la cantidad de puestos de trabajo y el importe en dólares del valor económico aportado a nivel nacional). Esta técnica está bien establecida y se la reconoce como académicamente rigurosa; una implementación a cargo de académicos y consultoras aporta a la credibilidad de los resultados. Muchos de estos terceros ofrecen la posibilidad de elaborar informes públicos, si bien la mayoría de las empresas prefiere compartir sus resultados con audiencias elegidas especialmente.

**Grado de esfuerzo** **Tareas:** recabar datos internos de la compañía y datos externos del país y del sector; generar modelos estadísticos.  
**Costos:** esta técnica es de uso público y gratuito (y está resumida en varias publicaciones académicas e informes de evaluación de impacto socioeconómico). Sin embargo, en general son los proveedores especializados, como Kapstein, Steward Redqueen o PWC, quienes la aplican. Hace falta tiempo del personal de la empresa en términos de gestión general del proyecto (una persona a tiempo parcial, con una mayor intensidad al principio y al final del proceso), y en términos operativos (varios días para recolectar datos y revisar el informe preliminar).  
**Tiempos:** el proceso dura aproximadamente tres meses, una vez que han sido recabados los datos de la compañía.

**Servicios de desarrolladores disponibles** Son muchos los académicos y las consultoras que se ofrecen a recabar datos externos del país y del sector y elaborar modelos estadísticos e informes públicos. Con frecuencia estos proveedores pueden recolectar y analizar datos internos y externos adicionales (ej., la clase de puestos de trabajo creados, las políticas y prácticas en materia de recursos humanos, las prácticas y los programas de RSE, y los sistemas de gestión ambiental) de modo de contextualizar los resultados de los modelos estadísticos, identificar externalidades, y sugerir aspectos donde se podría optimizar el impacto. Todo esto aporta a un buen encuadre estratégico y a una correcta funcionalidad de la técnica.

**Uso a la fecha** Más de 65 implementaciones. La mayoría de los estudios no son de acceso público.

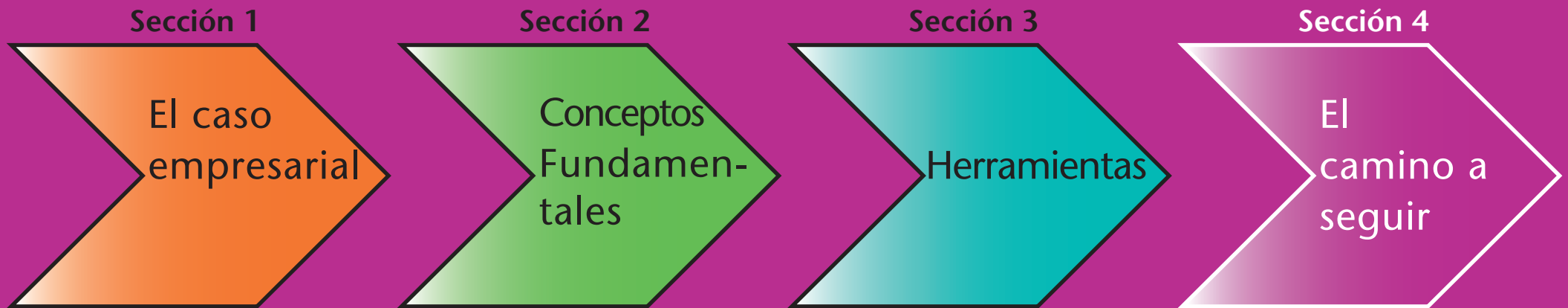
**Caso de estudio** Standard Chartered es un banco internacional con sede en el Reino Unido que se dedica a mercados emergentes: más del 90% de sus ingresos y ganancias provienen de Asia, África y el Medio Oriente. En 2010, y ante la necesidad de restaurar la confianza del público en el sector bancario tras la crisis financiera iniciada en 2008, Standard Chartered decidió emprender un estudio con foco en Ghana para entender y maximizar su aporte a la sociedad. Para ello, contrató al Profesor Ethan Kapstein, de INSEAD, y a la consultora Steward Redqueen para que emplearan el Modelo de Insumo-Producto con el fin de cuantificar el impacto que sus operaciones de financiamiento a nivel local, entre otras, tenían en el valor agregado en términos laborales y económicos. Encontraron que el banco había generado U\$S 400 millones en valor agregado en 2009 (lo que equivale a alrededor del 2,6% del PBI), y que con su operatoria mantenía 156.000 puestos de trabajo (alrededor del 1,5% de la fuerza laboral), todo lo cual demostraba que era un actor fundamental en la economía del país. Recabaron, además, información más detallada a fin de contextualizar los resultados: se encontró, por ejemplo, que los créditos para PYMES se destacaban por ser un poderoso motor del valor económico y del empleo. Sin embargo, este sector no superaba el 6% de la cartera del banco, y tenía profundas limitaciones que le impedían crecer: tal era el caso de la inexistencia de personería jurídica para las PYMES, la falta de referencias positivas entre los potenciales prestatarios, y la dificultad para obtener garantías legítimas sobre inmuebles. El banco ya contaba con un equipo especializado en PYMES, el cual se encargó de desarrollar algunos productos: Kapstein y Steward Redqueen también recomendaron que el banco debía trabajar con las autoridades del gobierno ghanés y con otras empresas de modo de garantizar condiciones más favorables para el crecimiento del sector PYME. Para más información, visite [http://www.standardchartered.com/en/resources/global-en/pdf/sustainability/Ghana-our\\_social\\_and\\_economic\\_impact.pdf](http://www.standardchartered.com/en/resources/global-en/pdf/sustainability/Ghana-our_social_and_economic_impact.pdf)



Textos y papers académicos, y páginas web de profesionales y consultoras que brindan servicios en esta técnica

# Sección 1:

## El camino a seguir





La presente guía ha sido desarrollada con el fin de ayudar a las empresas a realizar tres tareas fundamentales. En primer lugar, orientalas a definir y articular el caso sobre el cual se realizará la medición del impacto socioeconómico. En segundo lugar, ayudar al mundo empresario a entender los aspectos fundamentales de la teoría de la medición del impacto, y a comunicarse con los stakeholders internos y externos en torno a esta temática. Por último, asistir a las empresas a explorar el abanico de las herramientas de medición actualmente disponibles, identificando aquellas que mejor responden a sus necesidades.

Esta guía analiza las herramientas desarrolladas para el ámbito empresarial que, según la experiencia del WBCSD, atraen una atención creciente entre las compañías. Este análisis combina arte y ciencia por los siguientes motivos.

- Pocas herramientas de las que aquí figuran son “listas para usar”: con un par de excepciones, deben ser adaptadas a la naturaleza de la compañía, su estrategia y sus objetivos en materia de medir el impacto socioeconómico. También puede ser útil optar por una combinación de herramientas, o de elementos de herramientas.
- Muchas de estas herramientas están diseñadas para ser flexibles; por lo tanto, su encuadre estratégico dependerá en gran medida de lo que prefiera el usuario.
- El repertorio de herramientas disponibles es dinámico, ya que algunas se actualizan como resultado de la experiencia de los usuarios, y otras nuevas van surgiendo con regularidad.

A medida que el universo de las herramientas disponibles para medir el impacto socioeconómico evolucione y se nutra de experiencia, desde el WBCSD vemos dos grandes oportunidades:

### **Integración de la medición del impacto socioeconómico en la gestión del negocio y la elaboración de informes**

Medir el impacto socioeconómico puede servir para responder a toda una gama de imperativos estratégicos, ej., obtener o conservar la licencia para operar, impulsar a los gobiernos a mejorar el entorno favorecedor del negocio, fortalecer las cadenas de valor, y fomentar la innovación en productos y servicios para captar nuevos mercados y aumentar los ingresos. Pero para que el ejercicio de

medir este impacto alcance su máximo potencial como motor de la creación de valor (para la empresa y también para sus stakeholders), debe estar plenamente alineado con la estrategia corporativa, y ser parte integral de la gestión del negocio y la elaboración de informes <sup>4</sup>.

Para lograrlo, debemos rediseñar el alcance de las estrategias corporativas y los procesos de medición, gestión y elaboración de informes. Integrar la medición a los procesos corporativos sirve para resaltar los drivers estratégicos del impacto socioeconómico de una compañía, y las actividades y vías a través de las cuales se genera ese impacto. Lo ideal sería tener un criterio para el mundo empresario que tome en cuenta el desempeño financiero, socioeconómico y ambiental.

Hoy en día, la presión y el entusiasmo de los stakeholders suelen ser lo que motiva a las empresas a medir sus impactos socioeconómicos, pero son los mismos stakeholders los que también suelen criticar a las compañías por no llevar a la acción aquello que surge de la medición. En la medida en que la medición del impacto socioeconómico sea vista como un ejercicio aislado y dirigido sólo a la comunicación, nunca tomará impulso, y no habrá de generar el valor que tanto empresas como stakeholders esperan ver.

### **Uso de la medición del impacto socioeconómico como impulsora de la colaboración entre empresas, gobiernos y sociedad civil**

Los desafíos del mundo actual nos afectan a todos, y son demasiado complejos y sistémicos como para que los resuelva una organización o un sector por sí solos (se trate de empresas, gobiernos o sociedad civil). Por lo tanto la colaboración es fundamental. Para que esta colaboración ocurra, tanto los gobiernos como la sociedad civil necesitan pruebas de que las empresas están en condiciones de ser parte de la solución.

4 - El WBCSD está por lanzar un programa de trabajo sobre informes integrados que servirá para mostrar, en forma clara y concisa, la capacidad de una empresa de crear y sostener valor en el corto, mediano y largo plazo mediante la vinculación de su desempeño estratégico, financiero y de gobernabilidad con el contexto social y ambiental en el que se inserta. Para más información sobre informes integrados, visite la página web del International Integrated Reporting Council (IIRC): <http://www.theiirc.org/>.



Los stakeholders son cada vez más conscientes de que al crear puestos de trabajo, capacitar empleados, construir infraestructura, adquirir materias primas, transferir tecnologías, pagar impuestos y ampliar el acceso a productos y servicios de todo tipo (desde alimentos y atención médica hasta servicios energéticos e informática), las empresas pueden mejorar los activos, las capacidades, las oportunidades y el nivel de vida de la población de una forma sostenible y a gran escala. Los stakeholders han visto los casos de estudio, y muchos ya han formado alianzas con algunas empresas, brindando su apoyo para ciertas iniciativas. Pero como donantes y ciudadanos exigen que el mundo corporativo rinda cuentas en este planeta de recursos limitados; ellos quieren ver los datos concretos. Medir el impacto socioeconómico puede ayudar a satisfacer esta necesidad.

También puede ayudar a empresas, gobiernos y sociedad civil a diseñar esquemas más eficaces de colaboración, ya que puede brindar información sobre el valor que es posible crear y los roles que pueden desempeñar los diferentes actores como parte de este esfuerzo. En particular, una comprensión más cabal de las perspectivas de la industria es capaz de conferir una importancia mayor a los drivers estratégicos de los impactos socioeconómicos de las empresas en un determinado sector, lugar geográfico o entorno, y pondrá más de relieve las vías a través de las cuales se genera ese impacto. Esto ayudará a los posibles socios a entender cuáles son los impactos con más potencial de una compañía, de dónde vienen, cómo se manifiestan, qué puede hacerse a gran escala, y de qué manera el trabajo en colaboración sirve para mitigarlos si son negativos, u optimizarlos si son positivos.

El impacto socioeconómico y la actividad empresarial son dos cosas íntimamente relacionadas. La práctica de medir el impacto socioeconómico está en ciernes, pero si se logra integrarla en la gestión de las empresas y emplearla para impulsar una colaboración más eficaz entre compañías, gobiernos y sociedad civil, encierra grandes promesas, no solo como vehículo de nuestros esfuerzos colectivos por responder a las necesidades de la humanidad, sino como forma de acelerar la transición hacia la visión del WBCSD: una visión de un Planeta sostenible, el único que tenemos, y el que deberán compartir 9000 millones de habitantes para el año 2050.

Si tiene algún comentario, pregunta o sugerencia sobre el contenido de esta guía, o si aplicó alguna de las herramientas descritas y desea compartir su experiencia, sírvase enviar un mail a la siguiente dirección: [measuringimpact@wbcsd.org](mailto:measuringimpact@wbcsd.org)

Visite la [página web del WBCSD](http://www.wbcsd.org)

En [www.wbcsd.org/impact.aspx](http://www.wbcsd.org/impact.aspx) podrá encontrar información actualizada y casos de estudio sobre lo que están haciendo las empresas en materia de medir su impacto socioeconómico.





**Acerca del Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD)**

El WBCSD es una organización liderada por CEOs de compañías con visión de futuro que se dedica a impulsar a la comunidad empresarial mundial a crear un porvenir sostenible para las empresas, la sociedad y el medio ambiente. Junto a sus miembros, el Consejo, desde un liderazgo intelectual a la vez que activo, aboga por generar soluciones constructivas y tomar medidas compartidas. Sacando provecho de sus sólidas relaciones con los stakeholders en su condición de representante líder del mundo empresario, esta institución ayuda a impulsar el debate y el cambio de políticas a favor de soluciones basadas en el desarrollo sostenible.

El WBCSD brinda un foro para que sus 200 empresas miembros (que representan a todos los sectores de la industria y a todos los continentes, y que suman un ingreso combinado de más de U\$S 7 billones) compartan las mejores prácticas en materia de desarrollo sostenible, y desarrollen herramientas innovadoras para modificar el status quo. El Consejo también cuenta con una red de 60 organizaciones asociadas y consejos nacionales y regionales, la mayoría de los cuales tienen sede en países en desarrollo.

[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

**Descargo de responsabilidad**

Esta guía ha sido publicada en nombre del WBCSD. Al igual que otras publicaciones de esta institución, es resultado de la colaboración entre su Secretaría y la alta gerencia de las compañías miembros. Los borradores fueron revisados por muchos miembros, lo que garantiza que este documento representa en términos generales la perspectiva de los integrantes del WBCSD. No significa, sin embargo, que todas las empresas que lo integran estén de acuerdo con cada palabra que aquí consta.

Copyright © WBCSD, febrero de 2013  
ISBN: 978-2-940521-01-2

**Agradecimientos**

The WBCSD would like to thank the following people for their contributions to the preparation of this document:

**Representantes de empresas**

Lisa Neuberger	Accenture	Jessica Davis	BSR
Matthew Mooney	Accenture	Erik Simanis	Cornell University
Elizabeth Stokes	AkzoNobel	Christina Gradl	endeva
Jon Samuel	Anglo American	Aline Krämer	endeva
Angela Fratila	DuPont	Sonja Patscheke	FSG
Louise Koch	Grundfos LIFELINK	Amy Goldman	Global Environmental Management Initiative
Holly Dublin	PPR Group	Theresa Fay-Bustillos	Ideal Philanthropy & Sustainability
José Retana	PricewaterhouseCoopers	Helen Mant	Initiative for Global Development
Anna Swaithe	SABMiller	Chris Jochnick	Oxfam America
David Grant	SABMiller	Cécile Churet	SAM Sustainable Asset Management
Andy Wales	SABMiller	Reintje van Haeringen	SNV
Marco Stampa	Saipem	René Kim	Steward Redqueen
Rafaella Bersani	Saipem	Wouter Scheepens	Steward Redqueen
		Ted London	University of Michigan
		Heather Esper	University of Michigan

**Miembros de la red regional del WBCSD**

Sebastián Bigorito	BCSD Argentina
Ana Muro	BCSD Argentina
Virginia Vilariño	BCSD Argentina
Silvia Lara	AED Costa Rica
Olga Sauma	AED Costa Rica

**Otros aportes**

Brad Presner	Acumen Fund
Hélène Mancheron	BOP Innovation Center
Nelleke van der Vleuten	BOP Innovation Center
Zahid Torres-Rahman	Business Fights Poverty
Richard Gilbert	Business Action for Africa
Caroline Ashley	Business Innovation Facility

El WBCSD también quisiera agradecer a Dalberg Global Development Advisors (Serena Guarnaschelli, Mara De Monte, Tamara Pironnet) por sus valiosos aportes en el relevamiento inicial de las herramientas de medición, y a Beth Jenkins por la elaboración de este documento.

La redacción y publicación de este documento estuvieron a cargo del equipo de Capital Social de la Secretaría del WBCSD (Marcel Engel, Filippo Veglio y Kitrhona Cerri).

# [www.wbcsd.org/impact.aspx](http://www.wbcsd.org/impact.aspx)



Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible  
Suipacha 531 5to piso, (C1008AAK). Ciudad de Buenos Aires, República Argentina.  
Tel.: + 54 11 4327-3163.

[www.ceads.org.ar](http://www.ceads.org.ar)



World Business Council for Sustainable Development  
4, chemin de Conches, CH-1231 Conches-Geneva, Switzerland, Tel: +41 (0)22 839 31 00, E-mail: [info@wbcsd.org](mailto:info@wbcsd.org)  
1500 K Street NW, Suite 850, Washington, DC 20005, US, Tel: +1 202 383 9505, E-mail: [washington@wbcsd.org](mailto:washington@wbcsd.org)

[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)