

# ROI SUSTENTABLE



---

## MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN



**Ethos**  
LABORATORIO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS

# Índice:

## 1. Introducción

- 1.1 ¿Cómo usar este manual?
- 1.2 Antecedentes de ROI Sustentable
- 1.3 Definiciones: ROI vs. SROI
- 1.4 Los beneficios de aplicar SROI para las empresas privadas
- 1.5 Agentes que elaboran y analizan el SROI
- 1.6 Cuestionario

## 2. El proceso de SROI

- 2.1. Definiciones básicas
- 2.2 Los principios de SROI
- 2.3 Los seis pasos en SROI

## 3. Primer paso del SROI: Identificación y alcance de grupos de interés

- 3.1 Establecer el alcance del análisis
- 3.2 Identificar a los grupos de interés

## 4. Segundo paso de SROI: Identificación y monetización de inputs y cuantificación de outputs

- 4.1 Consideraciones generales
- 4.2 Identificar y monetizar a los inputs
- 4.3 Identificar y cuantificar los outputs

## 5. Tercer paso de ROI Sustentable: Identificación y monetización de outcomes

- 5.1 Identificar outcomes en SROI
- 5.2 Desarrollo de indicadores para medir el outcome
- 5.3 Establecer el límite del outcome
- 5.4 Monetizar outcomes - el impacto

## 6. Cuarto paso de SROI: Validar los resultados

### 6.1 Atribución

### 6.2 Deadweight

### 6.3 Desplazamiento

### 6.4 Drop-off - Duración - Tiempo de vida del outcome

## 7. Quinto paso del SROI: Calcular el SROI

### 7.1 Determinar el tiempo del análisis

### 7.2 Elegir una actividad sustentable y su gasto de inversión

### 7.3 Identificar los grupos de interés

### 7.4 Determinar el input, output y el outcome

### 7.5 Monetización de los outcome - Monetizar por unidad para lograr "flujos de caja de actividades sustentables"

### 7.6 Atribución, Deadweight, Desplazamiento, Drop-off

### 7.7 Sumatoria de Flujos de Caja Sustentable

### 7.7 Cálculo del SROI

## 8. Sexto paso del SROI: Reporting, utilización y inserción del SROI en la empresa

### 8.1 Informe al consejo

### 8.2 Informe a los stakeholders

### 8.3 ¿Cómo utilizar los resultados?

## 9. Checklist

### 9.1 Checklist de los 6 pasos

## 10. Anexo - Cuestionario de los Casos de Estudio

# 1. Introducción

## 1.1 ¿Cómo usar este manual?

El objetivo y uso de este manual es explicar en una forma práctica el fin, principios y pasos para calcular el ROI sustentable.

A través del mismo puede empezar:

- Identificar una actividad sustentable prioritaria
- Realizar un diagnóstico de datos
- Elaborar los indicadores financieros

Para:

- Determinar el retorno de sus inversiones en actividades sustentables
- Obtener una imagen completa de su impacto sustentable
- Reportar el ROI sustentable



## 1.2 Antecedentes de ROI Sustentable

El método de ROI Sustentable surgió en 1997 en el Roberts Enterprise Development Fund (REDF) -USA. REDF lanzó una iniciativa para analizar el impacto monetario de las actividades de organizaciones sin fines de lucro. Roberts utilizó los principios que desarrolló mientras lideraba KKR (Kravis, Kohlberg, Roberts), una de las empresas de inversiones más importantes del mundo. Roberts organizó a REDF con la mente de un inversionista financiero, buscando el retorno esperado de sus actividades. En el 2000 fue la primera vez que se documentó el ROI sustentable. Jed Emerson, en la Harvard Business School, contribuyó la idea de Blended Value, donde se integran al análisis financiero de una empresa factores sociales, económicos y medioambientales. En el Reino Unido se estableció la red The SROI Network que fue uno de los primeros en establecer guía para la medición del SROI.<sup>1</sup> Actualmente se ha transformado en Social Value UK y existen capítulos de Social Value en varios países europeos. La iniciativa de las Naciones Unidas para implementar los Sustainable Development Goals en 2015 ha incentivado al sector privado a aplicar medidas financieras de sus actividades sustentables, entre ellas el ROI Sustentable. En Europa se han desarrollado varias iniciativas, y en épocas recientes se está fomentando su utilización en países emergentes como Brasil, México y China.

---

<sup>1</sup> Este manual se basa en las experiencias de los proyectos del EMM Network for Sustainability sobre SROI en China y Brasil, además de Social Value UK, HDR Foundation, pwc, Standard for Social Return on Investment Analysis de Sara Olsen et al.

## 1.3 Definiciones: ROI vs. SROI

**Retorno de inversión (ROI):** mide la relación de una inversión en relación a su costo. ROI se expresa en razones financieras y proviene de la corriente de análisis de costos-beneficios. El ROI es una medida relativa para ver el éxito de la inversión de una empresa. Es un benchmark que en un solo número refleja la situación financiera de la empresa en un contexto relativo.

**Retorno de inversión sustentable (SROI):** mide el retorno de inversión de actividades sustentables. Examina el proceso de elaboración de decisiones desde el punto de vista de los grupos de interés (stakeholders), tratando de maximizar el retorno para la mayoría de ellos. Describe el impacto social, medioambiental y económico de una empresa, en términos monetarios, en relación a la inversión requerida para crear el impacto, y excluyente del retorno financiero a los inversionistas (definición REDF).

El retorno de inversión sustentable es un indicador de referencia para medir y contabilizar un concepto más amplio del valor que genera un empresa, tomando en cuenta factores sociales, económicos y medioambientales.

Las empresas crean valor más allá del financiero. Tienen un impacto en la esfera social, medioambiental y económica que muchas veces son externas o están fuera de mercado. SROI brinda un marco para medir este concepto del valor. SROI busca construir un modelo de negocios que mejore el bienestar social y medioambiental al incorporar costos y beneficios de actividades sustentables. Refleja cómo se crea el cambio al medir el impacto de actividades sustentables, y utiliza valores monetarios para representarlos: una inversión de 1 peso genera 3 pesos de valor sustentable. Muestra el cambio que está generando la empresa en su entorno interno y externo, con lo cual puede realizar mejores decisiones y estrategias para lograr mayor ventaja competitiva.

## 1.4 Los beneficios de aplicar SROI para las empresas privadas

- Fomenta la comunicación entre varios departamentos de la empresas, en particular los de las áreas de sustentabilidad y finanzas. La colaboración genera un mayor compromiso de los empleados y los directivos en actividades sustentables, y por lo tanto una mejor planeación estratégica de las mismas
- Genera una herramienta útil para que los directivos de sustentabilidad muestren el impacto financiero de sus proyectos. Promueve la mentalidad de informar sobre actividades vs. impacto de proyectos, la creación de valor de los mismos
- Posibilita elaborar métricas para medir actividades sustentables y poder ver la rentabilidad de las mismas. Permite evaluar e incorporar externalidades y beneficios no monetarios tales como efectos positivos al medio ambiente y a la sociedad
- Proporciona a las empresas indicadores para realizar análisis a través del tiempo, y comparar el desempeño sustentable intra y entre empresas para obtener una mayor ventaja competitiva
- Analiza los potenciales beneficios que las operaciones del negocio tiene sobre los grupos de interés y posibilita identificar formas de alinear el plan de negocios con objetivos sustentables más amplios, que pueden derivar en oportunidades de generar nuevos o mejores productos o servicios

## 1.5 Agentes que elaboran y analizan el SROI

Uno de los primeros objetivos en el proceso de implementación de la metodología del ROI sustentable es que se genere lo que se denomina un núcleo SROI entre los participantes del proyecto. Los encargados de las áreas de sustentabilidad de las empresas son los más preparados para iniciar el análisis de SROI, ya que tienen experiencia en comunicarse y tratar con los grupos de interés, medir y evaluar resultados, además de elaborar informes de sustentabilidad. Es importante incorporar la experiencia de otras áreas y departamentos de la empresa, entre muchas: finanzas, contabilidad, marketing, ventas, producción-distribución, comunicación y estadística. El compromiso de los empleados en el proceso es vital, ya que proporcionan experiencias y retroalimentación. Se debe tener como meta incrementar la comunicación entre todos agentes de la compañía para intercambiar datos y elaborar el SROI. Una base de datos común y compartida debe ser implementada, para que las actividades sustentables sean consideradas una parte integral del resultado financiero de la empresa.

Finalmente, la alta dirección debe tener una participación importante en el proceso, para que la elaboración del SROI se convierta en un punto crucial del modelo de negocios y la planeación estratégica de la empresa.

## 1.6 Cuestionario

Se anexa a este manual un cuestionario preliminar para guiar a los agentes en la elaboración del SROI.

# 2. El proceso de SROI

## 2.1. Definiciones básicas

**Sustentabilidad** - Se entiende sustentabilidad para fines de este manual, toda actividad que sea parte nuclear de la operación de la empresa. Una actividad sustentable que tenga un impacto positivo en la habilidad del medio ambiente en poder sostenerse, y en la salud y bienestar de los individuos, sociedad y comunidades. Incluye actividades que busca la reducción del uso del agua y de la energía, manejo de residuos y reciclaje, cadena de valor, recursos humanos y capacitación, y genere impactos positivos en la comunidad. Es crucial identificar e involucrar a los de grupos de interés durante en el proceso.

**Grupos de interés (stakeholders):** Se refiere a todo los stakeholders que se ven afectados por las actividades de la empresa. Se pueden dividir en internos y externos. Internos: empleados, directivos, familia de empleados, etc. Externos: sociedad civil, gobierno, reguladores, acreedores, inversionistas, proveedores, ONG´s, clientes, sindicatos, comunidades, etc.

**Input:** La inversión en una actividad sustentable, es el valor financiero de los inputs. Se entiende por inversión cualquier cambio en activos fijos, en capital humano, en procesos, en la operación de la empresa, reestructuración de la organización, etc. que busquen apoyar una actividad sustentable.

**Output** El output es el resumen cuantitativo de la actividad. Por ejemplo: la actividad es "proveemos educación primaria y secundaria a nuestros trabajadores" y el output es "se capacitaron 100 personas en el período". Los outputs surgen de la lista de stakeholders.

**Outcome:** El outcome sería el beneficio o impacto de la actividad sustentable. El SROI es una herramienta que se concentra en la medición del outcome, ya que es la única forma de ver de que realmente se ha logrado un cambio para los stakeholders. Por ejemplo, si el objetivo de proveer educación primaria y secundaria es que el personal logre tener mejores aptitudes; la cantidad de las personas que completaron el programa es el output, y el outcome sería aumentar la productividad dentro de la empresa.

**Impacto:** Es el outcome monetarizado (descontado atribución, deadweight, desplazamiento, y drop-off ver sección 6). Se elaboran variables proxies para medir el outcome y los valores descontados, de ahí surge el impacto o cambio que generó la actividad sustentable en forma monetaria.

**Análisis de costo-beneficio:** Se utiliza el procedimiento contable-financiero de costos y beneficios, con los correspondientes flujos de efectivo o de caja aplicables a las actividades sustentables.

**Materialidad:** Según los lineamientos del GRI-G4 (Global Reporting Initiative-versión 4) los informes de sustentabilidad deben enfocarse en los aspectos más relevantes de cada organización, estos aspectos son definidos como la materialidad de cada empresa. Al elaborar la materialidad la empresa concuerda las actividades sustentables que le son prioritarias con las correspondientes de los grupos de interés.

**Valor presente neto:** Diferencia entre el valor presente de los flujos futuros de la inversión.

**Tasa de descuento:** Es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago o inversión futura. Cada empresa la determina independientemente, pero debe explicar y justificar su elección.

**Payback:** Plazo de recuperación de la inversión (del input). En el caso de actividades sustentables el tiempo es sensible a variables sociales y medioambientales.

## 2.2 Los principios de SROI

El SROI está basado en siete principios<sup>2</sup>:

1. **Involucrar a los grupos de interés** - delinear que miembros de los grupos participarán en la actividad sustentable
2. **Comprender que cambia** - identificar en qué forma la actividad sustentable genera cambio dentro y fuera de la empresa
3. **Valorar las cosas que importan** - evaluar las actividades sustentables que sean prioritarias
4. **Solo incluir lo que es material** - materialidad - revisar la matriz de materialidad de la empresa y de los grupos de interés que apliquen para la actividad sustentable
5. **Limitar el alcance** - en términos de grupos de interés, input, output, outcome e impacto
6. **Ser transparente** - Implantar una base de datos donde estén todos los indicadores, fuentes y métricas (excel es recomendado). Realizar reuniones e informes, entre miembros del núcleo SROI, sobre el proceso y resultado
7. **Verificar cada resultado** - implementar un sistema donde periódicamente se revisen los datos y los resultados

Se deben aplicar estos siete principios a través de los seis pasos del proceso de SROI.

## 2.3 Los seis pasos en SROI

El SROI se basa en seis pasos claves para armar los indicadores que miden el retorno a la inversión.



Nota: Todos los resultados deben ser incorporados al cuestionario.

<sup>2</sup> The SROI Guide-Social Value UK

## 3. Primer paso del SROI: Identificación y alcance de grupos de interés

### 3.1 Establecer el alcance del análisis

Es importante limitar el alcance y la cobertura del análisis SROI en términos de la duración de la actividad sustentable, la cantidad de miembros del grupo de interés que estarán involucrados en el proyecto, y la responsabilidad de la empresa. En el alcance hay que considerar los siguiente:

- **Objetivo:** Establecer claramente los objetivos de la actividad que se va a realizar y en qué forma se quiere involucrar la empresa. Analizar si calcular el SROI ayuda a cumplir con las metas estratégicos de la compañía.
- **Público:** Analice a quien va a presentar la información: ej. Consejo, directivos, grupos de interés y otros.
- **Entorno:** Considere los objetivos y metas en temas de sustentabilidad de su organización. Incorporar la materialidad de la actividad sustentable.
- **Recursos:** Este proyecto requiere la participación de dos personas dentro de la empresa, preferentemente una del departamento de sustentabilidad y uno de finanzas. Se pueden incorporar miembros de otros departamentos si es necesario. Se debe asignar un tiempo y lugar para realizarlo.
- **Selección de actividades sustentables:** Seleccione una actividad sustentable que esté realizando en este momento sea social, medioambiental o económica. Es importante seleccionar una actividad que cuente con información disponible. Hay que distinguir entre actividades actuales y futuras, es preferente utilizar en este proyecto en particular, actividades ya realizadas o por implementarse. En el cálculo de outcomes, los proyectos futuros tienen menos precisión.

- **Registro y datos:** Mantener adecuadamente registro de todos los indicadores (se recomienda un Excel compartido). En el caso de que no tenga datos disponibles en el momento de la elaboración del análisis, puede realizar estimaciones sustentadas.
- **Revisión:** Es recomendable ajustar el alcance en el futuro, de acuerdo a nueva información, en particular sobre el número de grupos de interés, presupuesto disponible y objetivos de la empresa en términos de sustentabilidad.

## 3.2 Identificar a los grupos de interés

Los grupos de interés se definen como personas u organizaciones que experimentan cambios o son afectados por la actividad sustentable. Es importante elaborar una lista de los miembros de los grupos de interés, y/o sus representantes, para decidir quién debe estar incluido. Hay que verificar que los outcomes de los grupos de interés estén relacionados a sus actividades. Hay que conciliar las actividades prioritarias para las empresas y los grupos de interés (materialidad).

**Cuestionario:** Llenar esta sección del cuestionario con la información obtenida

ACTIVIDAD SUSTENTABLE - Ejemplos	GRUPOS DE INTERÉS - Ejemplos
Social - construcción de viviendas, capacitación, crédito a comunidades, programas de salud, empoderamiento de mujeres, voluntariado, educación para niños en comunidades	Empleados de la compañía, familias de los empleados, comunidades, sociedad civil
Económica - mejorar cadenas de valor, oportunidades de empleo	Proveedores, empleados de la compañía, la comunidad (grupos específicos), consumidores
Ambiental - reducir contaminantes, disminuir impacto del cambio climático, eficiencia energética, manejo de residuos, reducción del uso del agua	La comunidad (grupos específicos), empleados

## 4. Segundo paso de SROI: Identificación y monetización de inputs y cuantificación de outputs

### 4.1 Consideraciones generales

Los inputs de una actividad sustentable deben estar adecuadamente identificados y propiamente monetizados con la finalidad de mejorar la medición del impacto. Es importante emprender las acciones necesarias para garantizar que esto sea posible.

La primera de estas acciones es contar con la información contable-financiera esencial para la actividad sustentable. Esto será posible a través de la sistematización de la información que generan las distintas áreas de la empresa. Segundo, datos que actualmente no tienen un valor monetario, se podrán monetizar y utilizar posteriormente.

En el caso de los outputs en una actividad sustentable, los objetivos pueden estar expresados en distintas unidades. Toneladas de emisiones de carbono si se habla de disminución de contaminantes, en kilowatts si se pretende medir el porcentaje en la reducción del consumo eléctrico, en cantidad de trabajadores beneficiados en un proyecto de capacitación, etc.

### 4.2 Identificar y monetizar a los inputs

Una forma más simple de identificar un input es hacerlo en términos del rubro de inversión al que corresponde o activos que provengan de otras áreas de la empresa, siempre y cuando esto sea directamente relacionable para llevar a cabo acciones encaminadas a la actividad sustentable.

Algunos ejemplos podrían ser:

Métricas relacionadas a recursos primarios

- Inversión en modernización de equipo que producen contaminantes
- Inversión para incrementar el uso de energía limpia y disminuir el consumo eléctrico

Métricas relacionadas a recursos no primarios

- Inversión en programas de capacitación para el personal

En los tres ejemplos el monto de inversión correspondiente a la actividad sustentable. Hay que evitar la doble contabilización.

ACTIVIDAD	INPUT	FUENTE	METRICA
Social - Capacitación de empleados	Renta de espacios, material, salarios de los instructores, etc.	Departamento, recursos humanos, finanzas de la empresa	Fondos implicados en la capacitación
Ambiental - Ahorro de energía	Unidades de maquinaria a reemplazar, adecuaciones a la planta de producción, capacitación, etc.	Departamento de finanzas y planta de producción	Inversión en la maquinaria, depreciación de la misma, en la capacitación y adecuación
Económica - Cadena de valor	Entrenamiento de proveedores, mejora en infraestructura de la localidad, crear agrupación de proveedores	Departamento de finanzas, producción, logística y distribución	Inversión en construcción de infraestructura, identificación y mantenimiento de los proveedores

**Cuestionario:** Llenar esta sección del cuestionario con la información obtenida

## 4.3 Identificar y cuantificar los outputs

Los outputs son el resumen cuantitativo de una actividad. Las diferentes áreas de la empresa tienen esta información, pero no hay que olvidar incluir a los grupos de interés identificados para elaborarlos. Una serie de inputs pueden llevar a un output, o un input puede generar varios outputs.

Los outputs son los resultados, no un outcome, de una actividad sustentable. Esta diferencia es importante y se ejemplifica en la tabla siguiente:

ACTIVIDAD	OUTPUT	FUENTE	METRICA
Social - Capacitación de empleados	Cantidad de empleados capacitados	Recursos humanos y finanzas	Número de personas y/o programas
Ambiental - Ahorro de energía	Disminución del consumo eléctrico como porcentaje	Planta de producción	Unidad de consumo eléctrico ahorrada (Kw/h, Mw al año, etc)
Económica - Cadena de valor	Proveedores en la cadena de valor sustentable con certificación de calidad	Departamento de logística, finanzas y el de producción	Número de proveedores

**Cuestionario:** Llenar esta sección del cuestionario con la información obtenida

## 5. Tercer paso de ROI Sustentable: Identificación y monetización de outcomes

Los outcomes son los beneficios de los outputs de una actividad sustentable.

### 5.1 Identificar outcomes en SROI

Al finalizar el análisis de los outputs, hay que revisar el impacto social, medioambiental y económico que genera la actividad sustentable. Esto se realiza a través de diferentes bases de datos existentes en las empresas, reportes y encuestas dirigidas e información de calificadores externos.

- Aumento de la productividad que se obtiene de capacitar el personal
- Aumento de satisfacción laboral
- Disminución en rotación del personal con la capacitación
- Reducción de pago de impuestos/multas en cumplimiento de medidas ambientales al disminuir contaminantes
- Beneficios en la salud pública al disminuir contaminantes
- Reducción de CO<sub>2</sub> al disminuir contaminantes
- Reducción de la factura eléctrica al disminuir el consumo eléctrico
- Número de nuevos trabajos verdes creados al incrementar el uso de energía limpia
- Reducción en días/horas no trabajados por uso de servicios médicos
- Reducción de la prima de seguro de los empleados por uso de servicios médicos

**Cuestionario:** Llenar esta sección del cuestionario con la información obtenida

### 5.2 Desarrollo de indicadores para medir el outcome

Los indicadores para medir el impacto de los outcomes son las variables proxies (variables sustituto).

Se pueden usar tres **series** de variables proxy o indirectas: históricas, estimadas y científicas. Las posibles **fuentes** de información que pueden ser utilizadas para obtener las variables son las siguientes:

Tipo de fuente	Características	Usos e importancia
<p><b>Primaria</b></p>	<p>Información autogenerada, que en una empresa puede estar en distintos departamentos o áreas. Un ejemplo es la información contable estandarizada que se usa para los informes de sustentabilidad que cumplen con el GRI-G4. Encuestas a empleados, proveedores, grupos de interés, etc.</p>	<p>Puede estar sistematizada o se puede formalizar en una base de datos nueva, con datos de input, output, y outcomes, que permite calcular el SROI</p>
<p><b>Secundaria</b></p>	<p>Información generada por distintos organismos como las cámaras empresariales, organismos no gubernamentales (ONG's), específicos para el sector o país</p>	<p>Es importante seleccionar adecuadamente la pertinencia de esta información y tomar en cuenta que al tratarse de agregados, o promedios sectoriales en muchos casos, el valor del SROI puede diferir levemente del real</p>
<p><b>Terciarias</b></p>	<p>Registros, estimaciones o estudios realizados por terceros. Entre ellos están las estadísticas oficiales: Censos de INEGI sobre las industrias y el empleo, Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), etc. Publicaciones de organismos internacionales: Organización de las Naciones Unidas (ONU), U.S. Energy Information Administration (EIA), International Energy Agency (IEA), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Chicago Board of Exchange (CBE), etc.</p>	<p>Diferentes áreas de la empresas pueden apoyarse para buscar e interpretar la información con apoyo de Ethos-Laboratorio de Políticas Públicas</p>

## 5.3 Establecer el limite del outcome

Es importante delimitar el tiempo de la evaluación de los outcomes para no sobreestimar el impacto de las actividades sustentables. Existe la posibilidad que la medición de estas actividades asignen inadecuadamente el valor de otros fenómenos dentro del marco del SROI, y para evitar esta situación recomendamos una evaluación que no exceda los 5 años. Hay diferentes factores tales como el tipo de cambio la inflación, recuperación ambiental, deadweight, atribución, desplazamiento, y drop-out, etc., que pueden afectar seriamente los parámetros para su evaluación.

## 5.4 Monetizar outcomes - el impacto

La monetización del outcome es indispensable para la realización del SROI. La monetización se realiza asignando un precio a las variables proxies. Un outcome ya monetizado es ya un impacto.

Cuestionario: Llenar esta sección del cuestionario con la información obtenida

ACTIVIDAD	OUTCOME	VARIABLE PROXY	FUENTE	METRICA
Social - Capacitación de empleados	Menor rotación	Promedio de antigüedad de los trabajadores	Recursos Humanos de la empresa	Reducción de los costos administrativos, operativos, y contables de contratar
Ambiental - Ahorro de energía	Reducción de la cuenta de electricidad	Precio de los KW horas	CFE	Ahorro en la factura eléctrica
Económica - Cadena de valor	Mejor calidad de las materias primas	Calidad del café	Departamento de logística	Prima en el precio del café, aumento de ventas por café de mayor calidad

## 6. Cuarto paso de SROI: Validar los resultados

**Nota sobre atribución, deadweight, desplazamiento, drop-off:** Hay que verificar estos conceptos sólo si hay información disponible en forma accesible y oportuna. También se debe considerar la relevancia de los cuatro conceptos en la actividad sustentable que ha desarrollado o se ve a desarrollar.

### 6.1 Atribución

Validar si la actividad sustentable realizada por la empresa fue la responsable del outcome generado o es consecuencia de un evento externo: un programa o política pública, actividades de otra empresa, organización no gubernamentales, eventos naturales y otros. La atribución se calcula con un porcentaje: que proporción del outcome se debe a las actividades sustentables de la empresa. Calcular el porcentaje de deadweight ayuda a ver claramente la atribución.

### 6.2 Deadweight

Validar si se hubiera generado un outcome sin necesidad de una actividad sustentable. Se calcula utilizando una referencia económica (crecimiento del empleo regional por ejemplo) o elaborando encuestas de los grupos de interés a través de un tiempo determinado. Es importante ver la tendencia del indicador para observar si se dió un cambio antes o después del inicio de la actividad. Un aumento en la tendencia después de que se aplicó la actividad indicaría que el outcome se debe a la misma. Si el deadweight incrementa implica que la actividad sustentable de la empresa no tuvo impacto sobre los grupos de interés.

### 6.3 Desplazamiento

Verificar si un outcome puede haber desplazado otros outcomes. La actividad sustentable puede tener un impacto favorable pero un outcome negativo puede generarse en una comunidad cercana debido a la primera. Habría un cambio de grupos de interés afectados. Se puede incluir un nuevo grupo de interés o estimar el porcentaje de outcomes que están doble contabilizados debido al desplazamiento y deducirlo del total.

## 6.4 Drop-off - Duración - Tiempo de vida del outcome

Verificar que tiempo de vida tiene el outcome. A lo largo del tiempo el outcome puede perder su impacto, y puede alterar la atribución de la actividad sustentable. Hay que tener una base de datos sólida y un sistema de administración que tomen en cuenta la duración del outcome. Encuestas con los agentes y grupos de interés involucrados enriquece la información. El drop-off se calcula deduciendo un porcentaje fijo del nivel restante del outcome al final de cada año.

# 7. Quinto paso del SROI: Calcular el SROI

En esta sección se presenta un ejemplo hipotético para calcular el ROI sustentable. Consideramos una empresa que productora de café y realiza actividades sustentables en su cadena de producción, distribución y marketing.

## 7.1 Determinar el tiempo del análisis

En general, en el cálculo del SROI se analiza una actividad sustentable que tenga un período de cinco años. Un período mayor implicaría revisar y justificar la tasa de descuento debido a condiciones económicas cambiantes en cada país. Es importante determinar el tiempo para calcular también la atribución, el deadweight, desplazamiento, y drop-off del impacto.

## 7.2 Elegir una actividad sustentable y su gasto de inversión

Una empresa decide entablar las siguientes actividades sustentables:

### Actividades sustentables:

- Mejorar calidad de la materia prima (café)

### Contexto y objetivos

- Optimizar las cadenas de suministro para mejorar la productividad y prácticas sustentables de los proveedores locales y tener un producto final de mayor calidad

<b>Inversión:</b>		
\$50,000 para la infraestructura	\$15,000 para la capacitación de los proveedores	\$35,000 para mejorar manejo de residuos de la producción de la materia prima

## 7.3 Identificar los grupos de interés

● Proveedores	● Comunidad donde está inserta la compañía y los proveedores
---------------	--

## 7.4 Determinar el input, output y el outcome

<p><b>Input:</b> \$100,000 anuales</p> <p><b>Output:</b> 150 proveedores locales fueron beneficiados y obtuvieron certificados de sustentabilidad</p> <p><b>Output:</b> Reducción en 10% de residuos en el agua (menores nitratos y nitritos)</p> <p><b>Outcome:</b> Incremento en productividad de los proveedores</p> <p><b>Outcome:</b> Disminución de niños enfermos en las comunidades por menos contaminantes en el agua</p> <p><b>Outcome:</b> Aumento de 10% en ventas en el café sustentable de la empresa</p>
---

## 7.5 Monetización de los outcome - Monetizar por unidad para lograr “flujos de caja de actividades sustentables”

<p><b>Monetización del outcome: incremento en la productividad de los proveedores</b></p> <p>10% más en quintales de café: 120 quintales (12 toneladas)</p> <p>Precio del café 150 dólares/quintal (<a href="http://www.infoaserca.gob.mx/coberturas/cafe.asp">http://www.infoaserca.gob.mx/coberturas/cafe.asp</a>)</p> <p>Quintales x precio del café = 18,000</p> <p><b>Monetización del outcome: menos niños enfermos</b></p> <p>Número de niños: 150 niños por año</p> <p>Costo de consulta en hospital público: 100 pesos (Secretaría de Salud)</p> <p>Número de niños x precio de consulta = 15,000</p>
--

**Monetización del outcome: incremento en ventas de café sustentable**

350 bolsas

Precio por bolsa = 101.60 pesos (precio a menudeo de café por kilo)

Número de bolsas x precio de la bolsa = 35,560

## 7.6 Atribución, Deadweight, Desplazamiento, Drop-off

**Impacto: incremento en la productividad de los proveedores**

Outcome monetizado: 18,000

Atribución: 100%

Deadweight: 10%

Drop-off: 20%

**15,000**

**Impacto: menos niños enfermos**

Outcome monetizado: 15,000

Atribución: 80%

Deadweight: 10%

Drop-off: 20%

**10,000**

**Impacto: incremento en ventas de café sustentable**

Outcome monetizado: 35,560

Atribución: 100%

Deadweight: 0%

Drop-off: 10%

**30,500**

**Nota: Suponemos que no hubo desplazamiento en los tres casos**

## 7.7 Sumatoria de Flujos de Caja Sustentable

Flujo de caja sustentable:  $12,000 + 10,000 + 30,500 = 52,500$

## 7.7 Cálculo del SROI



- 1) Iniciar el análisis de costos-beneficios no monetarios de acuerdo a su información de outcomes  
**Beneficios no monetarios:** 52,500
  
- 2) Determinar la tasa de descuento: La tasa de descuento es un factor de riesgo que afecta el SROI a través del tiempo. Hay que elegir y documentar cuidadosamente la elección de la tasa de descuento para los flujos de caja sociales.  
**Ti:** 20%
  
- 3) Calcular el valor presente neto

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor presente de los flujos de caja sociales 1-5
$52,500 / (1+.20)$	$52,500 / (1+.20)^2$	$52,500 / (1+.20)^3$	$52,500 / (1+.20)^4$	$52,500 / (1+.20)^5$	

**Valor presente de los flujos de caja sociales:** \$157,007

- 4) Calcular el SROI (%)

Valor presente de los flujos de caja sociales: \$157,007

Inversión: \$100,000

**SROI:** 157%

**Payback:** Tiempo en años para obtener flujos de caja descontados positivos

## 8. Sexto paso del SROI: Reporting, utilización y inserción del SROI en la empresa



### 8.1 Informe al consejo

La información de SROI se presenta en documentos especiales en las reuniones del consejo, donde los inversionistas analizan los resultados financieros para elaborar sus estrategias futuras. Todavía no se incluyen en los informes financieros o los informes de sustentabilidad. Un objetivo de los impulsores de metodología SROI es incluirlos en alguno de los dos para que terceros tengan acceso a los resultados del SROI. A través del informe del SROI se puede evaluar las mejores prácticas de la empresa en términos de sustentabilidad y aplicar las estrategias correspondientes

### 8.2 Informe a los stakeholders

La información a los stakeholders: individuos, trabajadores, comunidades, sociedad, y gobierno, puede ser directa a través de reuniones individuales o por informes complementarios al informe de sustentabilidad.

### 8.3 ¿Cómo utilizar los resultados?

Los directivos de la empresa utilizarán el SROI para ver el impacto de sus operaciones en el medio ambiente y el entorno social. Podrán realizar comparaciones con otras empresas del mismo sector para ver sus logros y desafíos. El SROI les permite tener un benchmark de sus actividades sustentables y ver la fortaleza de la empresa en ese ámbito.

Los resultados determinarán la continuación, corrección o mejora de sus estrategias sustentables para el futuro.

La presentación de la información a stakeholders específicos permitirá ver la efectividad de las actividades sustentables. Al obtener retroalimentación de los mismos, se pueden mejorar procesos, optimizar recursos, montos de inversión, y resultados.

## 9. Checklist

### 9.1 Checklist de los 6 pasos



<b>Paso 1</b>	<b>Identificación de stakeholders</b>  Logros:  Desafíos:
<b>Paso 2</b>	<b>Identificación y monetización de inputs y outputs</b>  Logros:  Desafíos:
<b>Paso 3</b>	<b>Identificación y monetización de outcomes</b>  Logros:  Desafíos:
<b>Paso 4</b>	<b>Validación de datos</b>  Logros:  Desafíos:
<b>Paso 5</b>	<b>Calcular el SROI</b>  Logros:  Desafíos:
<b>Paso 6</b>	<b>Reporting, utilización, inserción del SROI en la empresa</b>  Logros:  Desafíos:

## 10. Anexo - Cuestionario de los Casos de Estudio

Empresa

Contacto / Puesto

Teléfono / Correo Electrónico

Introduzca brevemente su empresa

¿Cuales son sus prioridades en términos de sustentabilidad?

- Explique brevemente sólo tres prioridades

Seleccione una prioridad:

- Describa detalladamente la actividad sustentable aplicada para lograr la prioridad
- Incluya referencias geográficas, socioeconómicas y ambientales preexistentes

Actividad sustentable:

- Período (esperado) de implementación
- Inversión (esperada) en el proyecto

**Áreas de la empresa involucradas en la actividad:**

**Referencia de la actividad sustentable:**

- Describa si la actividad se alinea con algún marco nacional o internacional de sustentabilidad  
Ejemplos:
  - ISO
  - GRI-Global Reporting Initiative
  - Pacto Mundial de Naciones Unidas
  - Metas de Desarrollo Sustentable

**Motivación/Justificación:**

- Indique si aplica una de las siguientes motivaciones o justificaciones para llevar a cabo la actividad.  
Ejemplos:
  - Incentivos fiscales
  - Marco legal (acuerdos comerciales, regulación internacional, etc.)
  - Directrices de la casa matriz
  - Consejo de la empresa y accionistas
  - Los consumidores
  - Reputación de la empresa
  - Compromisos a marcos internacionales
- En caso de existir alguno ¿hay sanciones o medidas que sean consecuencia de su incumplimiento?

**Stakeholders (grupos de interés):**

Tipo de stakeholder	Nombre de stakeholder	Explique brevemente el papel de cada stakeholder en la actividad

**Input de la actividad:**

Tipo de input ej. recursos humanos y financieros, equipos, monitoreo	Proporcione datos donde aplique	Fuente de datos	Si no hay datos disponibles, por favor indique la posibilidad de recolectar datos en el futuro (Sí/No)	Describa brevemente cada input

**Output de la actividad:**

Tipo de Output	Proporcione datos donde aplique	Fuente de datos	Si no hay datos disponibles, por favor indique la posibilidad de recolectar datos en el futuro (Sí/No)	Describa brevemente cada output
Output medioambiental (relacionado a recursos primarios): ej. reducción de emisiones				
Output social (relacionado a recursos no primarios): ej. cantidad de trabajadores beneficiados por la capacitación				
Otro				

**Outcome de la actividad:**

Tipo de outcome	Proporcione datos donde applique	Fuente de datos	Si no hay datos disponibles, por favor indique la posibilidad de recolectar datos en el futuro (Sí/No)	Describa brevemente el outcome	Estimar el límite del outcome (tiempo)

**Comentarios Adicionales:**