

EL MODELO DE GENERADORES DE VALOR

UNA HERRAMIENTA PARA COMUNICAR EL VALOR EMPRESARIAL DE LA SOSTENIBILIDAD

Una colaboración de UN-PRI y el Global Compact LEAD para generar valor a largo plazo

Consultores Líderes: David A. Lubin, Cary Krosinsky

Equipo de Gestión del Proyecto: Sarah Bostwick, Danielle Chesebrough, Michelle Lau, Caitlin Casey

El trabajo aquí presentado hace parte del Proyecto de Información ESG a Inversionistas, una colaboración entre LEAD del Pacto Mundial y los Principios para la Inversión Responsable (PRI) apoyados por las Naciones Unidas para dar soporte a las compañías para mejorar su comunicación sobre cómo las estrategias ESG y el desempeño se traducen en valor financiero. El contenido de esta comunicación está basado en el Modelo de Generadores de Valor, que alienta a las compañías a comunicar el impacto financiero de sus estrategias de sostenibilidad. Esta presentación hace parte de una caja de herramientas que incluye un reporte una serie de casos de ejemplo. La caja de herramientas se basa principalmente en información disponible públicamente.

No todas las compañías mencionadas participan en LEAD. Sin embargo, sus ejemplos sirven como casos de ilustración para todas la compañías. Al utilizar el Modelo de Generadores de Valor, se invita a las compañías a unirse al Proyecto de Información ESG a Inversionistas y a crear un método personalizado para comunicar sus propios generadores de valor, internamente y con los inversionistas.

Acerca de LEAD del Pacto Mundial

Lanzado en Enero de 2011 para motivar la innovación y calidad entre los participantes del Pacto Mundial, LEAD del Pacto Mundial reconoce la crítica necesidad de apoyar a los participantes del Pacto para que alcancen niveles más altos de desempeño corporativo – como se esbozó en el Blueprint para el Liderazgo de la Sostenibilidad Corporativa. Los participantes de LEAD comparten un compromiso para implementar el Blueprint y la voluntad de liderar el Pacto Mundial con fuertes compromisos a niveles local y global. LEAD cuenta actualmente con 56 participantes que representan todas las regiones del mundo.

Acerca de los Principios para la Inversión Responsable PRI

La iniciativa de los Principios para la Inversión Responsable (PRI) respaldada por las Naciones Unidas es una red de inversionistas internacionales que trabajan juntos para llevar a la práctica los seis Principios para la Inversión Responsable. Los principios fueron ideados por la comunidad de inversionistas y reflejan la perspectiva de que los asuntos ambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) pueden afectar el desempeño de los portafolios de inversión y por eso los inversionistas deben darle la consideración apropiada si van a cumplir sus deberes fiduciarios (o equivalentes). Al implementar los principios, los signatarios contribuyen al desarrollo de un sistema financiero mundial más estable. Lanzados en 2006 por la Iniciativa Financiera del PNUMA y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los principios ofrecen un marco voluntario en el que todos los inversionistas pueden incorporar los asuntos ESG en sus prácticas de toma de decisiones y propiedad, y así alinear mejor sus objetivos con los de la sociedad en general.

Esta presentación hace parte de una caja de herramientas, que incluye un documento de reporte y ejemplos.

- Objetivo del reporte es promover el *Modelo de generadores de valor* como un punto de partida útil para que las empresas mejoren la comunicación del valor financiero sus estrategias sostenibles de negocio.
- Los casos ofrecen ejemplos de empresas que aplican y reportan los aspectos claves del Modelo de Generadores de Valor a sus grupos de interés y otras partes interesadas.

Objetivos

1. **Informar** a su compañía sobre cómo las empresas con estrategias sostenibles de negocio están comunicando el valor de negocio a inversionistas y a grupos de interés
2. **Demostrar** un modelo para capturar y comunicar el valor de la sostenibilidad del negocio a inversionistas y analistas
3. **Determinar** si su compañía está posicionada para tomar ventaja con una mejor comunicación del valor de negocio de la sostenibilidad
4. **Evaluar** la capacidad de la compañía para planear, ejecutar y reportar la Sostenibilidad como un generador de valor
5. **Avanzar** en la mejora de la comunicación con los inversionistas con respecto al valor de negocio de la sostenibilidad

Agenda

1. Informar

- Perspectivas
- Cerrando la brecha entre las empresas y los inversionistas

2. Demostrar

3. Determinar

4. Evaluar

5. Avanzar

Hallazgos claves de la Encuesta a Gerentes 2013 del Pacto Mundial y Accenture:

1. 49% de los gerentes dijo que el potencial para el ingreso/crecimiento y reducción de costos estuvieron entre sus tres motivadores para tomar acciones en materia de Sostenibilidad
2. 47% de los gerentes dijo que la demanda del cliente los motivó (se incrementó del 39% en 2010)
3. El 38% de los gerentes dijo que no pudieron cuantificar el valor de negocio
4. 69% de los gerentes pensó que el interés del inversionista sería mayor
5. Sólo el 12% de los gerentes reporta interés actual del inversionista
6. 93% de los gerentes dice que la Sostenibilidad sería importante o muy importante para el éxito futuro de sus negocios

Fuente: Encuesta a gerentes © 2013 del Pacto Mundial de la ONU y Accenture

¿Qué es la Sostenibilidad?

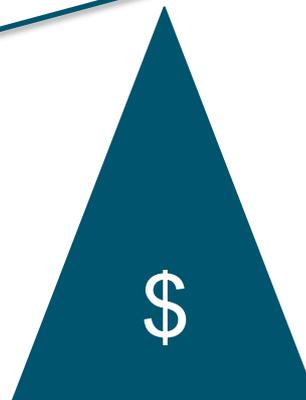
La perspectiva de los inversionistas actuales

Buena gestión de riesgos, pero sin una clara conexión para convertirlo en oportunidad

Obligación o Cumplimiento =
> Costos



Reducción en las ganancias



Oportunidad =
Gran crecimiento y
Productividad



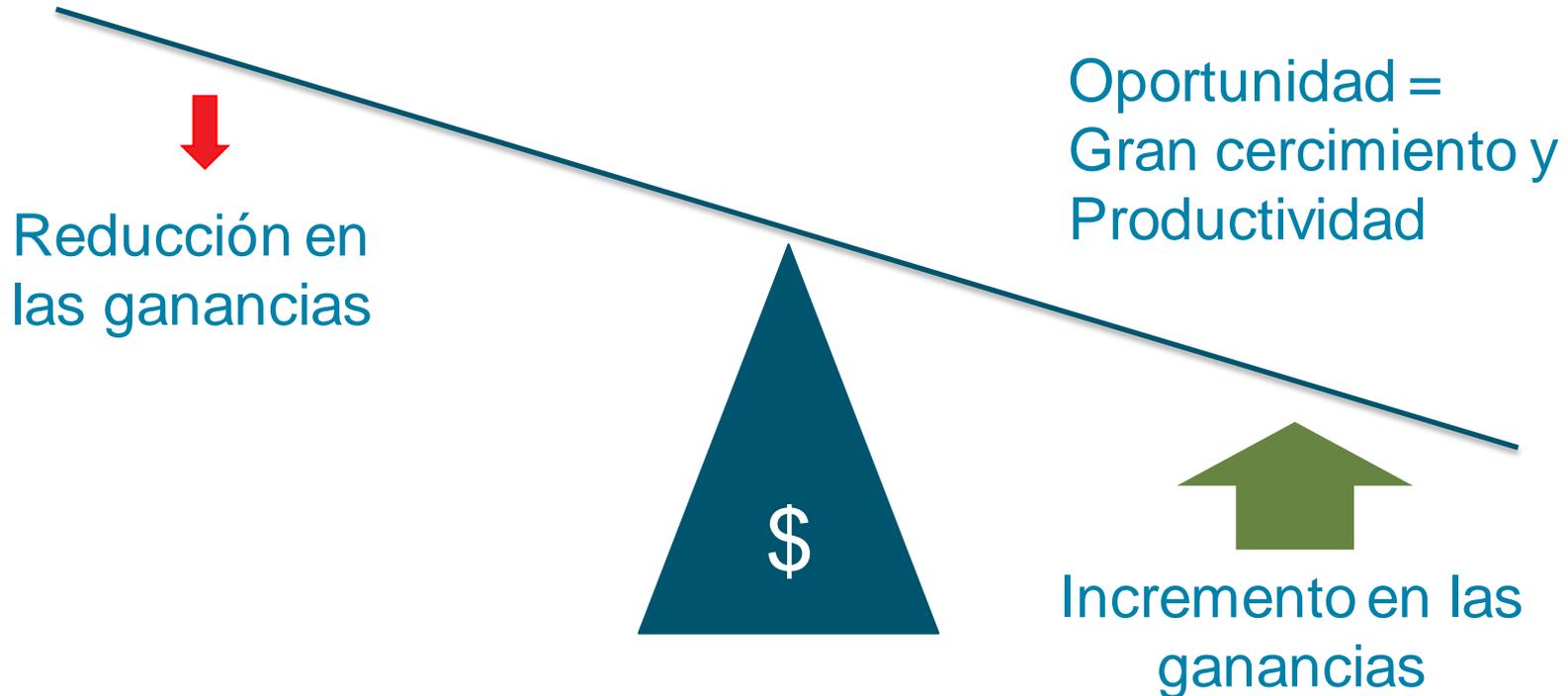
Incremento en las ganancias

¿Qué es la Sostenibilidad?

Consenso Corporativo Emergente

Obligación o
Cumplimiento =
> Costos

La Sostenibilidad conduce a
la innovación, que conduce
a resultados



Desde la perspectiva corporativa, la balanza se ha inclinado

- Encuesta a gerentes 2013 del Pacto Mundial y Accenture reporta que más del 80% de los encuestados
 - Persigue la sostenibilidad como fuente de crecimiento de ingresos y de innovación
 - Espera obtener una ventaja competitiva a partir de estrategias de sostenibilidad
- Hallazgos apoyados en estudios de McKinsey, Boston Consulting Group, IBM, PwC y otros
 - Las empresas se están diferenciando a través de la sostenibilidad como un generador del valor para sus negocios
 - Los estudios sugieren que del 10 al 20% de las empresas que cotizan en bolsa está ahora cosechando beneficios financieros significativos a partir de la Sostenibilidad

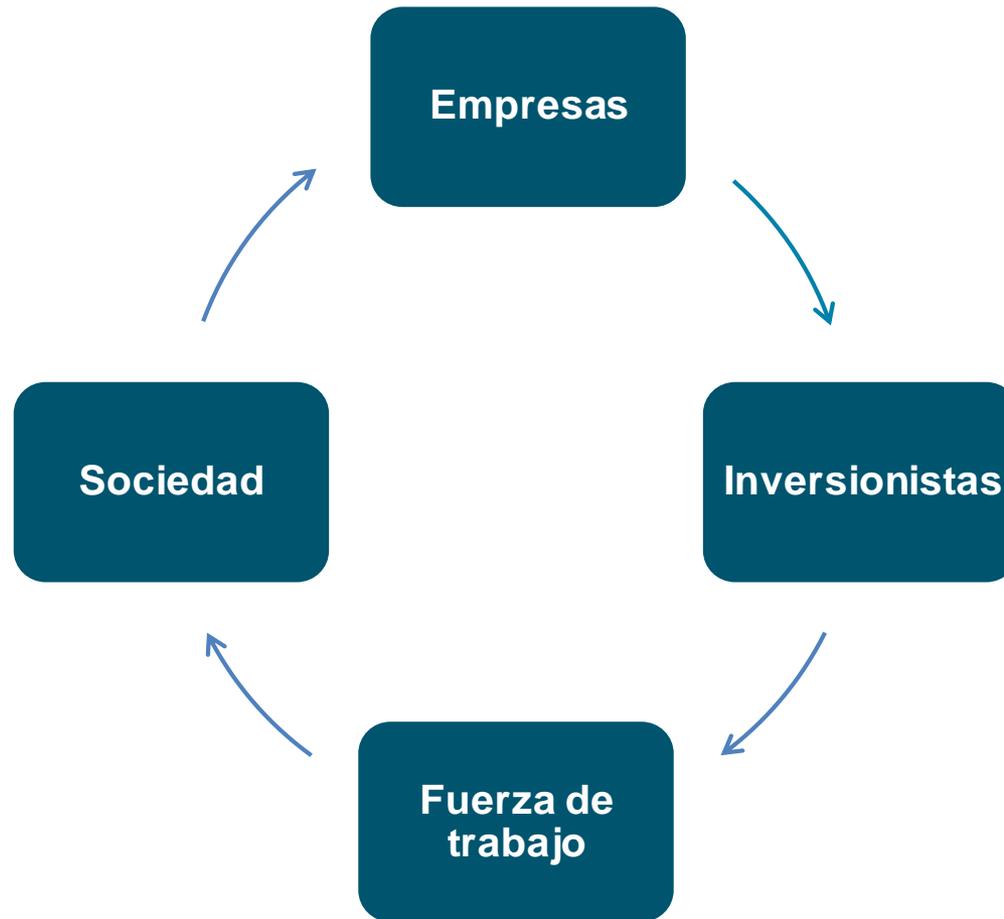
Conforme evoluciona la Sostenibilidad, la brecha con algunos inversionistas ha crecido

La desconexión de la Sostenibilidad

- **Problemática** porque algunas veces la percepción de falta de interés de los inversionistas limita la voluntad de la dirección para comprometerse – Según la encuesta a gerentes; el 10% reporta presión de sus inversionistas como un factor para asumir asuntos de Sostenibilidad
- **Comprensible** porque los modelos actuales de reporte de Sostenibilidad no fueron diseñados para resaltar los beneficios financieros y no se alinean fácilmente con los modelos financieros de los analistas
- **Direccional** porque lo que se requiere de las empresas es simplicidad en la comunicación del valor una vez se ha conocido

Fuente: Encuesta a gerentes 2013 del Pacto Mundial de la ONU y Accenture

¿Quién se beneficia al cerrar la brecha?



Agenda

1. Informar

2. Demostrar

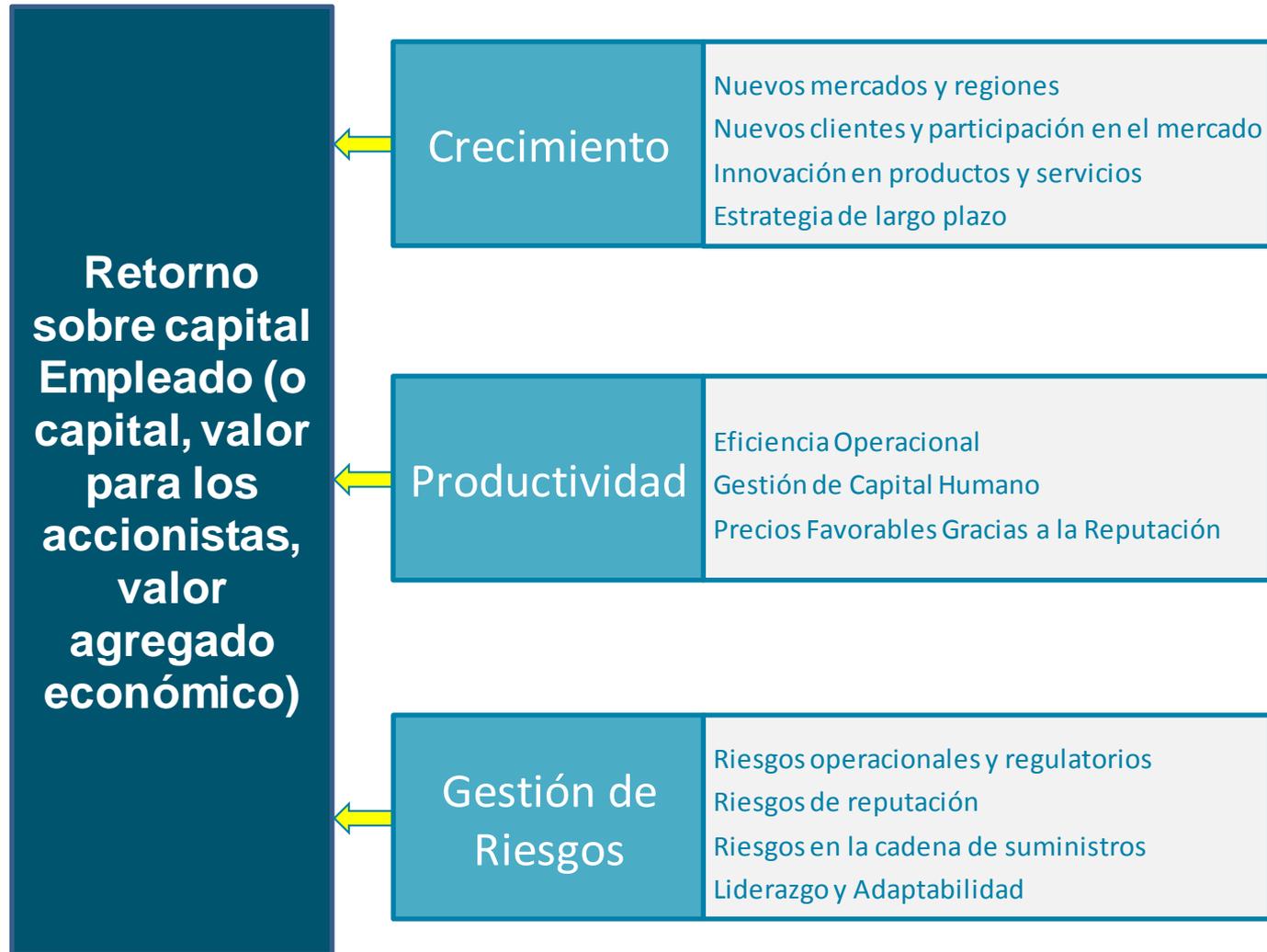
- Presentación el *Modelo de generadores de valor*
- Operacionalización del *Modelo de generadores de valor*
- Sostenibilidad/Crecimiento-Productividad-Riesgo (S/GPR)
- Casos de estudio: Pirelli y DuPont

3. Determinar

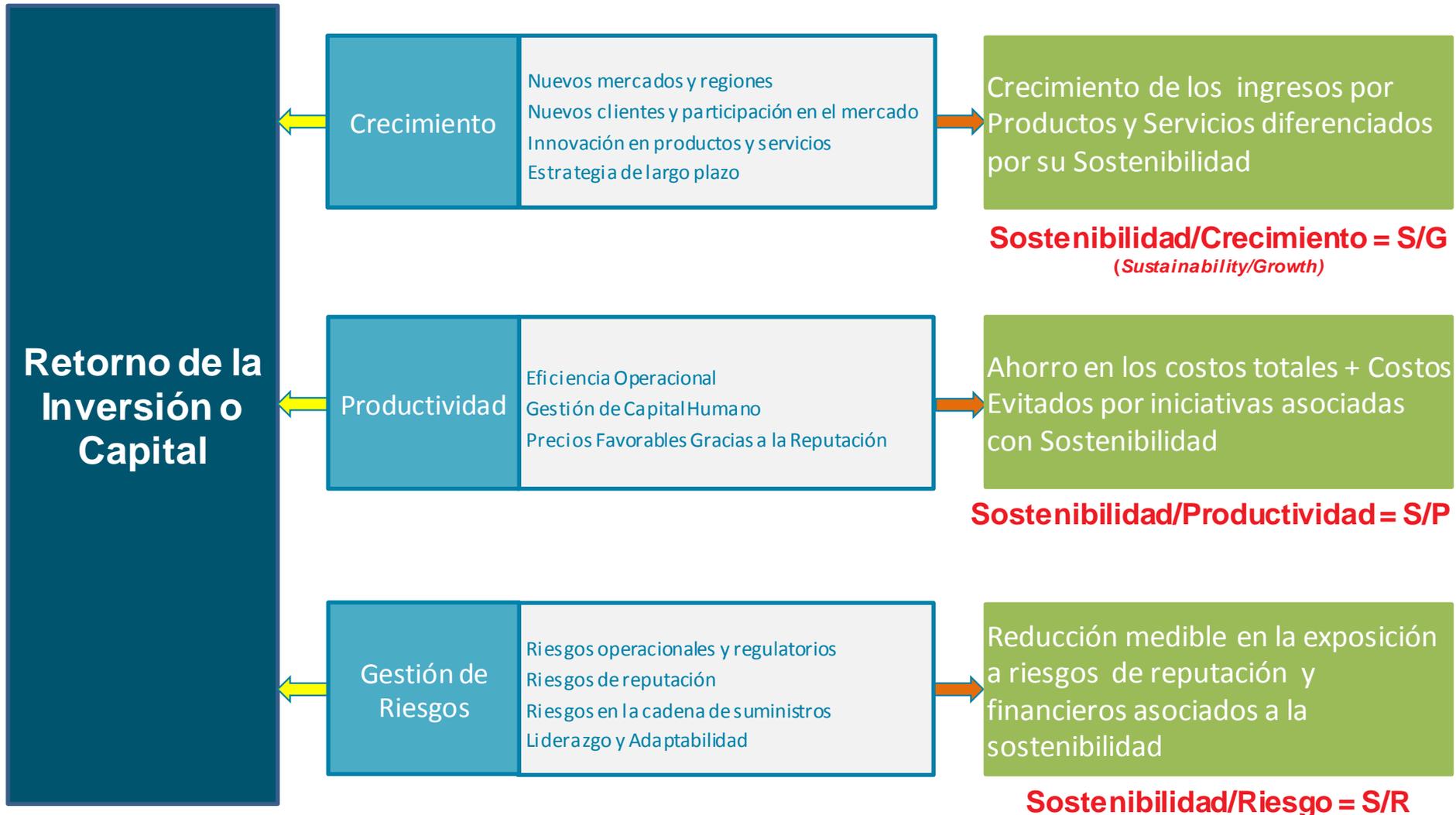
4. Evaluar

5. Avanzar

Modelo de generadores de valor: Una herramienta para establecer la relevancia de la Sostenibilidad para los indicadores de negocio clave existentes



Aproximación inicial a la operacionalización del Modelo de generadores de valor



Aproximación inicial a la operacionalización del *Modelo de generadores de valor*



Otros indicadores pueden ser apropiados para ilustrar cómo la estrategia sostenible de negocio de su empresa contribuye a la ecuación de valor; éstas pueden ser desarrolladas.

Sin embargo, un vínculo al crecimiento, productividad y riesgo asegura relevancia para los intereses de los inversionistas.

S/GPR: Cómo operacionalizar el generador de valor

S/Crecimiento
(S/G)

Reto clave: Categorización

¿Es importante categorizar los ingresos en su empresa?

¿Por qué medirlo? Las empresas están invirtiendo significativamente en construir nuevos productos diferenciados por su sostenibilidad, pero puede ser difícil para los inversionistas evaluar cómo estos nuevos productos impactan el crecimiento de los ingresos o qué porcentaje representan del ingreso total.

- Calidad de sostenibilidad de los ingresos = ingresos diferenciados por su sostenibilidad como % de los ingresos totales en el período
- *¿Es material para el negocio? Es decir, son los ingresos diferenciados por su sostenibilidad un componente importante de la mezcla de negocios?*
- Tasa de crecimiento relativo de los ingresos diferenciados por su sostenibilidad a ingresos totales = crecimiento de ingresos diferenciados por su Sostenibilidad % / crecimiento de ingresos total %
- **Mensajes claves en relación al S/G**
 - *¿Es en la actualidad un componente material o significativo de la mezcla de ingresos de la empresa?*
 - *¿Es estratégica para el futuro de la empresa? Es decir, ¿los ingresos diferenciados por su sostenibilidad están creciendo significativamente más rápido que el negocio en general, y por lo tanto probable que crezcan con el tiempo?*

S/GPR Cómo operacionalizar el generador de valor

**S/Productividad
(S/P)**

Reto clave: Agregación

¿Es posible contar el total del ahorro o costos evitados?

¿Por qué medirlo? Mientras algunos inversionistas aprecian la evidencia anecdótica de ganancias importantes por la productividad de los recursos, sumando y comunicando el valor total de ahorros en el periodo reportado puede ayudar a involucrarlos en la sostenibilidad.

- La contribución a ingresos operativos por iniciativas asociadas con la sostenibilidad en el periodo = Suma de eficiencia de recursos (humanas y naturales) como un porcentaje del ingreso operacional (p.ej. dinero ahorrado / ingreso operacional total)

Mensajes claves en relación al S/P

- *¿Es actualmente material/significativo? Es decir, dado el segmento de negocios y del historia de ganancias, ¿las iniciativas asociadas con la sostenibilidad tomadas como un grupo producen ahorros de costos significativos?*
- *¿Es estratégico? Es decir, en el contexto de las operaciones comerciales, se prevé que las iniciativas asociadas con la sostenibilidad impulsen las ventajas de la estructura de costos con el tiempo?*

S/GPR Cómo operacionalizar el generador de valor

S/Riesgo
(S/R)

Reto clave: Enfoque

¿Es posible identificar algunos riesgos claves para los ingresos y la reputación y reportar sobre ellos con el tiempo?

¿Por qué medirlo? Para los inversionistas a veces es difícil concentrarse en lo que la empresa, normalmente en consulta con asesores externos y partes interesadas, considera como los principales riesgos asociados con la sostenibilidad. Identificarlos e informarlos con el tiempo da a los inversionistas una idea de esta fuente potencial de ingresos y de volatilidad de ganancias.

- Reducción medible en riesgo potencial de ingresos y reputación a partir de las iniciativas y procedimientos asociados con la sostenibilidad
 - *¿Es material? Es decir, ¿son los riesgos identificados una fuente potencial de ingresos significativos y /o volatilidad de las ganancias?*
 - *¿Es estratégico? Es decir, ¿una gestión superior de estos riesgos posicionara la empresa para reducir la volatilidad?*

Estrategia Sostenible de Negocio de Pirelli

2009 – Presidente Marco Tronchetti Provera lanza la
“Estrategia de Desempeño Verde”

- La UE ordena la calificación de neumáticos para el 2013 (A-G)
 - Eficiencia de Combustible
 - Potencia de frenado
 - Impacto Ambiental
- Pirelli pretende liderar el segmento de alta tecnología y desempeño superior
 - Oportunidad de crecimiento
 - Avance en I&D – Eficiencia y Seguridad
 - Sílice de cascarilla de arroz reemplaza a los materiales “sucios”
 - Ahorro de €1000/ton

Estrategia Sostenible de Negocio de Pirelli

2009-12 Resultados: Estrategia sostenible de negocio genera valor

1. Incremento en las ventas de “neumáticos de desempeño verdes”

S/G = ~ 3 veces al 45% (€2840M de €6300M) de los ingresos totales

2. Nuevo proceso de manufactura verde probado en América Latina, listo para expansión global

S/P = Estimado >3% contribución al ingreso de operaciones. Incremento significativo a medida que el uso de sílice de cascarilla de arroz se expande.

3. Riesgos relacionados con la sostenibilidad se redujeron

S/R = Se redujo en > 72%

Estrategia Sostenible de Negocio de Pirelli

De acuerdo con Relaciones con los Inversionistas en Pirelli, entre 2009 y 2013

- El número de analistas de ventas en Pirelli se incrementó de 12 a 25
- El % de las acciones de inversionistas institucionales internacionales se incrementó de 33 a 74%
- El % of participación de los inversionistas de Pirelli se clasifica como orientado al crecimiento se incrementó del 37 al 71%

Estrategia Sostenible de Negocio de DuPont

La visión estratégica de la gerente, Ellen Kullman, está vinculada con tres desafíos clave:

- Alimentos
- Seguridad Energética
- Protección

DuPont: Enlaces de Sostenibilidad con los Resultados - 2007-2011

- $S/G = 5.5$ veces al 30% de los ingresos
 - Ingresos a partir de productos que reducen la emisión de los gases de invernadero (GHG) de 63 millones dólares en 2007 a 1.900 millones en 2011 o un incremento de cerca del 3.100%
 - Los ingresos provenientes de productos basados en recursos renovables se duplicó de 5.000 a 10.000 millones de dólares en un ingreso base de 33.600 en 2011 o un incremento del 100%
- $S/P = 10\%$ o $\sim 300M$ de dólares de un ingreso operativo de 3.300B de dólares de 2010
 - Usando un agregado de datos de 10 años – \$ estimado anual
- $S/R =$ Reducción en un 38% usando los datos de la compañía en:
 - Intensidad de los ingresos en estrés de agua
 - Intensidad de los ingresos en carcinógenos en el aire
 - Intensidad de las plantas de producción en riesgo ambiental

DuPont: Una Hipotética Declaración de Valor Llevada al Impacto en el Negocio

En 2012, la Estrategia de Sostenibilidad de DuPont continuó aportando significativamente al desempeño de la empresa. La ventas de productos diferenciados por su sostenibilidad alcanzó el 30% de los ingresos totales de 10,000M de dólares, y creció a una tasa de 5.5 veces los ingresos totales. Los ahorros y costos evitados gracias a todas las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad estuvieron por encima de los 300M de dólares o cerca del 10% de los costos de operación. La compañía continuó haciendo progresos significativos al reducir la exposición al riesgo ambiental relacionado con la sostenibilidad y los riesgos de salud de acuerdo con su plan estratégico.

...en pocas palabras

Agenda

1. Informar

2. Demostrar

3. Determinar

- Fortalecer su propuesta de valor
- Análisis de S/GPR

4. Evaluar

5. Avanzar

Determinar si el Modelo de Generadores de Valor puede fortalecer su propuesta de valor para los inversionistas

- ¿Su empresa está llevando a cabo una estrategia sostenible de negocio orientada al valor?
- ¿Su estrategia sostenible de negocio conduce al crecimiento de los ingresos, las ganancias de productividad y la gestión del riesgo?

Determinar – S/G

1. ¿La estrategia de negocio de su empresa vincula con claridad los factores relacionados con la sostenibilidad, incluyendo los productos o servicios que:
 - Entregan el valor destinado a los clientes, pero con impactos ambientales o sociales significativamente más bajos que otras soluciones disponibles
 - Caen bajo la amplia definición de diferenciados por su sostenibilidad
2. ¿Su empresa busca mejor valor de marca que impacte el crecimiento a través de estrategias en las áreas asociadas con la sostenibilidad (por ejemplo, las de abastecimiento y de derechos humanos)?
3. ¿Su empresa mide o tiene interés en la medición de estos factores como un componente de crecimiento global?

Si su respuesta es afirmativa, el *modelo de generadores de valor* puede ser útil para su compañía

Determinar – S/P

- Su empresa tiene iniciativas para mejorar la productividad operativa asociadas con la sostenibilidad, incluyendo:
 - Reducciones de costos medibles y significativas de:
 - Ganancias por eficiencia de recursos humanos y naturales
 - Reducción de desperdicios o emisiones, incluyendo tóxicos
 - Mejora asociada con la sostenibilidad en la cadena de suministro
 - Mejoras medibles y significativas en los márgenes de operación
 - Mejoras en precios (o volumen) para productos diferenciados por su sostenibilidad

Si su respuesta es afirmativa, el *modelo de generadores de valor* puede ser útil para su compañía

Determinar – S/R

- ¿Su empresa ha desarrollado una lista enfocada de los riesgos claves asociados con la sostenibilidad para los ingresos y la reputación?
- Ha desarrollado y/o aplicado estos indicadores a su compañía sobre una base periódica para dar seguimiento al progreso?

Si su respuesta es afirmativa, el *modelo de generadores de valor* puede ser útil para su compañía

Agenda

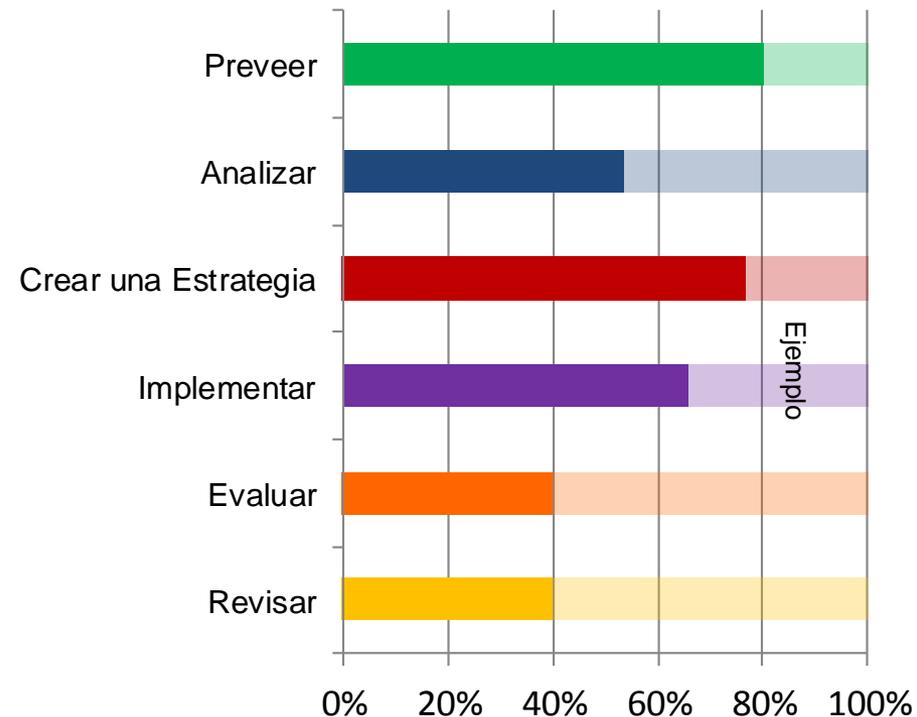
1. Informar
2. Demostrar
3. Determinar
4. Evaluar
 - Evaluación de preparación
 - Análisis de S/GPR
5. Avanzar

Evaluar

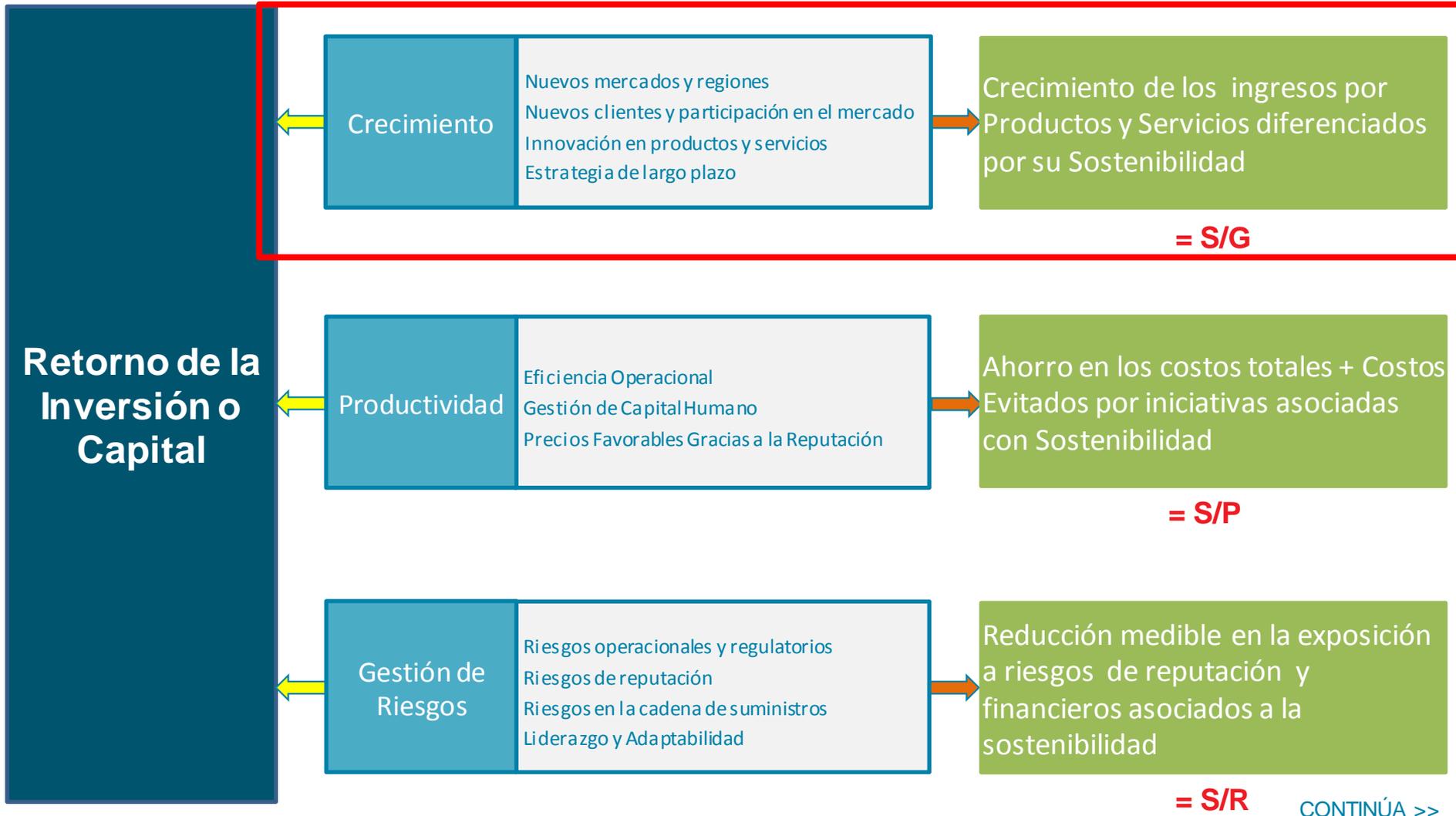
- Evalúe la disposición de su empresa para usar el *Modelo de Generadores de Valor* para mejorar la comunicación con los inversionistas
- Basándose en los resultados de su evaluación, el modelo se puede utilizar para mejorar su capacidad de describir la estrategia sostenible de negocio de su empresa y lograr resultados

Evalúe la preparación de su organización para emplear el modelo

Capacidades de ejecución: Autoevaluar la capacidad de la empresa para traducir la estrategia sostenible de negocio y la política en valor para la empresa, a través de procesos estructurados, herramientas y sistemas.

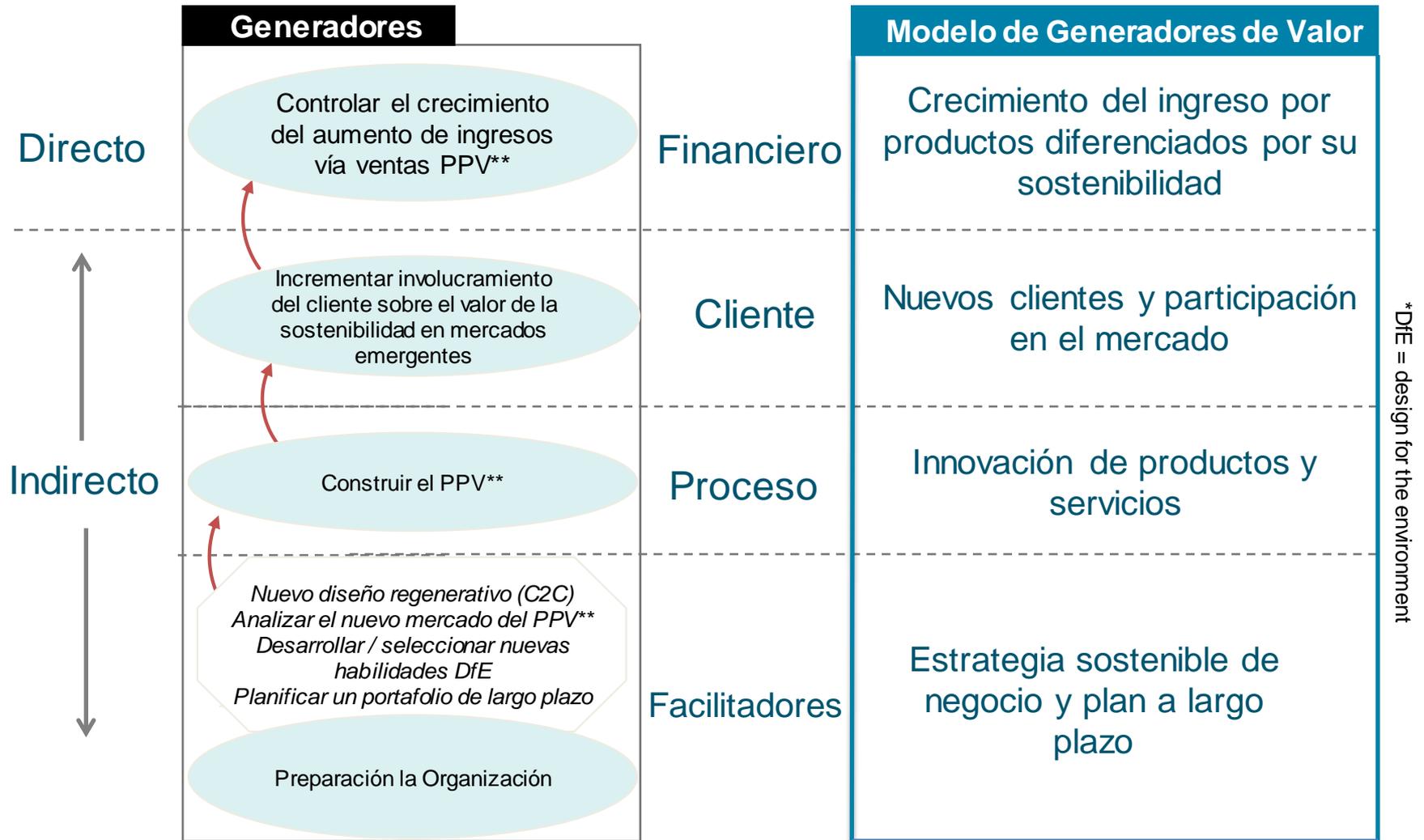


Ejemplo del Análisis del Generador de Valor: Evaluar lo que impulsa el S/G



CONTINÚA >>

Historia detrás de cada generador: Ejemplo análisis de S/G



**PPV = Portafolio de Productos Verdes (GPP)

C2C = Cradle-to-cradle

CONTINÚA >>

La historia detrás de cada generador: ejemplo de análisis de S/G

Éxito desde la base obtiene resultados en la cima

		Controladores	Sostenibilidad	Scorecard
			Medida	Objetivo
Nivel 1	↑	Controlar el crecimiento del aumento de ingresos vía ventas PPV	S/G	3 x
			Ingresos totales diferenciados por su sostenibilidad	+20%
Nivel 2	↑	Incrementar involucramiento del cliente sobre el valor de la sostenibilidad en mercados emergentes	Proporción del segmento de sostenibilidad	25%
			Conciencia del cliente sobre la propuesta de valor de Sostenibilidad	50%
		Construir el PPV	Reputación como líder de sostenibilidad	90%
			Proporción ganancias/pérdidas	2.5
			Nuevos procesos de desarrollo de productos para PPV	Ph 2
Nuevo diseño regenerativo (C2C) Analizar el nuevo mercado del PPV Desarrollar / seleccionar nuevas habilidades DE Planificar un portafolio de largo plazo	↓	Preparar la Organización	# reuniones PPV con clientes	1hr/Q
			Diseño de preparación ambiental	100%
			Liderazgo PPV	100%
			Visión y objetivos de sostenibilidad a largo plazo	100%

El financiamiento, responsabilidades, y las iniciativas están vinculadas a cada elemento de la cadena

Ingersoll Rand: Ejemplo del uso del modelo de generadores de valor para vincular la sostenibilidad a los resultados del negocio

Our Sustainability Strategy will support Ingersoll Rand Becoming a Premier Performing Company

By Driving Superior Revenue and Margin Contribution through **Customer-driven innovation and Emerging Markets Growth**.....And contributing significantly to productivity gains and our **Operational Excellence** goals

Financial

Premium Growth & profitability thru GPP

Loss avoidance from Risk management

Sustainability driven Productivity Improvement

Customer /Society

Requiring us to excel at finding and meeting customer sustainability driven needs in both existing and new markets

Customer values GPP key attributes

Customer values IR as s/leader

Shared value delivered by IR products

Resilient & reliable partner

Minimize Life-Cycle Cost ©

Minimize Life-Cycle Impacts (C&S)

Internal

Through development and roll out of new key business processes and methods internally and with our business partners that create sustainable solutions for a changing world

Cradle to cradle design

Shape new green opportunities esp. in new markets

Co-create w/ Our Business Ecosystem

Incident Mgmt Process

Minimize the resource use of our existing product portfolio, sourcing and real estate

Resource optimization process-manufacturing

Resource optimization process-TBD

Enablers

All built by highly skilled and engaged team members working in a **Progressive, Diverse and Inclusive Culture**

Grow skills & capability to design/build/market sust. solutions

Leadership, Emg Eng & Recognition for Sustainability Goals

Reporting, perf. Mgt, communication

Agenda

1. Informar
2. Demostrar
3. Determinar
4. Evaluar
5. Avanzar

Avanzar – Usando el *Modelo de generadores de valor*

1. Adaptar el modelo al contexto de su empresa
2. Incorporar los indicadores del modelo de su empresa en la comunicación con los inversionistas
 - Ejemplo: sea sede de una reunión de información ESG con los inversionistas
3. De seguimiento a sus esfuerzos y a las reacciones de los inversionistas

Comparta su progreso y retroalimentación con el equipo del Pacto Mundial -PRI

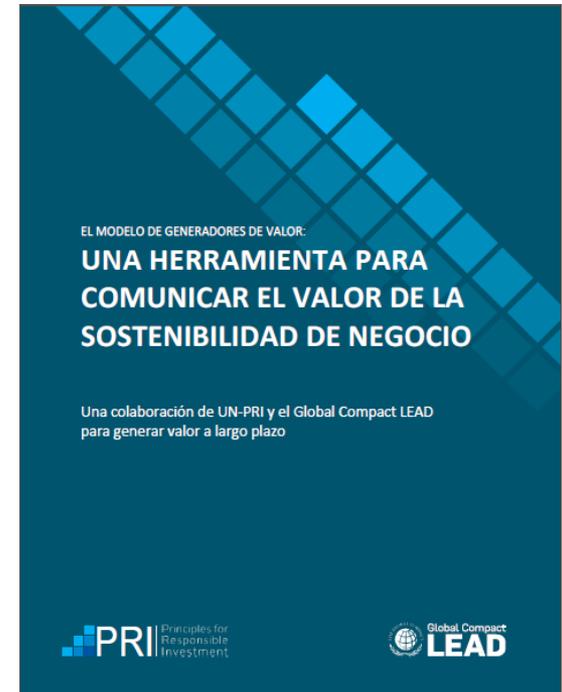
Recursos

El Modelo de Generadores de Valor

Ejemplos

Artículos adicionales:

- [Entrevista](#) de Enterprising Investor con Jeroen Bos
- [MSCI: Integrating ESG Into the Investment Process](#)
- [Entrevista](#) de Corporate Knights con Marc Fox sobre cómo los factores asociados con la sostenibilidad pueden impactar los retornos de inversión



Para más información contacte a

Bostwick@unglobalcompact.org