

EL MODELO DE GENERADORES DE VALOR:

# **UNA HERRAMIENTA PARA COMUNICAR EL VALOR EMPRESARIAL DE LA SOSTENIBILIDAD**

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



El Modelo de Generadores de Valor

Una herramienta para comunicar el valor de empresarial de la sostenibilidad

Versión final del informe provisional lanzado en la cumbre de Líderes del Pacto Mundial de la ONU 2013:  
Arquitectos de un Mundo Mejor

Diciembre 2013

## **NOTA DEL TRADUCTOR**

Por su traducción inicial de este documento, el Pacto Mundial y los Principios para la Inversión Responsable le agradecen a **LUIS ERNESTO SALINAS** de Sentido Común, Consultores en Creación de Valor Compartido.

El objetivo es contribuir a divulgar este conocimiento en la comunidad de habla hispana.

Se ha decidido traducir “*Value Driver*” como “Generador de Valor”, aceptando que la idea es tanto crear valor como orientar e impulsar la creación de valor desde la gestión de las empresas.

## **Definición de Términos**

Los siguientes términos en inglés y sus correspondientes traducciones se presentan al lector para mayor claridad. Aunque su traducción al español se realizó de forma que fuera lo más cercana posible al concepto en inglés (el idioma original del documento), es posible que su traducción no corresponda con la traducción literal. Ante cualquier discrepancia entre esta versión y la versión original en inglés, prevalecerá la original.

- **Sustainability-advantaged:** Diferenciado por su sostenibilidad.
- **Sustainability-driven:** Impulsado por la sostenibilidad.
- **Sustainability-related:** Asociado a la sostenibilidad.
- **GHG:** *Greenhouse gases*. Gases de efecto invernadero.
- **COP:** *Communication on Progress*. Comunicación de Progreso.
- **ESG:** *Environmental, Social and Governance*. Ambiental, Social y de Gobernanza.
- **VDM:** *Value Driver Model*. Modelo de Generadores de Valor.

Este informe es parte de una caja de herramientas que incluye presentaciones y casos de ejemplo totalmente desarrollados. El conjunto de herramientas está disponible para aquellos interesados en aprender más sobre el modelo de generadores de valor y sobre cómo las empresas pueden utilizar el modelo para comunicarse con sus accionistas actuales y potenciales. Para obtener más información, por favor visite el sitio web del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

El trabajo que aquí se presenta es parte del “*ESG Investor Briefing Project*”, una colaboración entre LEAD del Pacto Mundial y los Principios para la Inversión Responsable (PRI) respaldados por las Naciones Unidas. Usando el modelo de reporte financiero trimestral, el “*ESG Investor Briefing Project*” tiene como objetivos:

- Proporcionar un modelo de referencia para que las empresas mejoren su comunicación sobre la manera como las estrategias y el desempeño ambiental, social y de gobierno (ESG) se traducen en valor financiero.
- Ayudar a superar las brechas, a menudo existentes, dentro de las empresas e instituciones financieras en relación con la sostenibilidad, así como entre los distintos actores de la cadena de valor de la inversión.

No todas las empresas destacadas en el informe participan en LEAD. Sin embargo, sus ejemplos sirven como casos ilustrativos para todas las empresas. Utilizando el Modelo de Generadores de Valor como herramienta, se invita a las empresas a participar en el “*ESG Investor Briefing Project*” y crear un método adaptado para la comunicación de sus propios generadores de valor de ESG internamente y con los inversionistas.

## **Agradecimientos**

Esta publicación fue desarrollada por Global Compact LEAD –una plataforma de liderazgo para las empresas con una fuerte historia de compromiso con el Pacto Mundial de la ONU- y los Principios para la Inversión Responsable (PRI).

Consultores líderes: David A. Lubin, Cary Krosinsky.

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

Este informe se basa en gran parte en el Reporte Oficial S3 titulado “Descifrando el Enigma de la Sostenibilidad: Cerrando la brecha entre empresas e inversionistas” (*Breaking through the Sustainability Conundrum: Bridging the gap between companies and investors*), por David A. Lubin y Daniel C. Esty (2013).

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el PRI agradecen a los representantes de las empresas analizadas en este informe por sus diversas contribuciones, así como los aportes proporcionados durante la elaboración de este documento por inversionistas y expertos de la industria.

### **Acerca de Global Compact LEAD**

Lanzada en enero de 2011 para impulsar la innovación y la calidad entre los participantes del Pacto Mundial de la ONU, Global Compact LEAD reconoce la necesidad crítica de apoyar a los participantes del Pacto Mundial para alcanzar niveles más altos de desempeño en sostenibilidad corporativa –como se indica en el “*Blueprint: Modelo de liderazgo en la Sostenibilidad Corporativa*” del Pacto Mundial. Los participantes de LEAD comparten el compromiso de poner en práctica el *Blueprint* y la voluntad de liderar el Pacto Mundial con un fuerte compromiso a nivel local y global. LEAD cuenta actualmente con 56 participantes en representación de todas las regiones del mundo.

### **Acerca de los Principios para la Inversión Responsable**

La iniciativa de Principios para la Inversión Responsable (PRI) respaldada por las Naciones Unidas es una red de inversionistas internacionales que trabajan juntos para poner los seis Principios para la Inversión Responsable en práctica. Los Principios fueron ideados por la comunidad de inversionistas y reflejan la opinión de que los asuntos ESG pueden afectar el rendimiento de los portafolios de inversión y por lo tanto deben ser tenidos en cuenta por los inversionistas para que puedan cumplir con su deber fiduciario (o equivalente). En la aplicación de los Principios, los signatarios contribuyen al desarrollo de un sistema financiero global más sostenible. Lanzado en 2006 por la Iniciativa Financiera del PNUMA y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Principios proporcionan un marco voluntario por el cual todos los inversionistas pueden incorporar los asuntos ESG en sus prácticas de toma de decisiones y de propiedad y de esta manera alinear sus objetivos con los de la sociedad en general.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	5
Contexto.....	5
Propósito del informe .....	7
PARTE I .....	8
El VDM: Una visión general.....	8
Avanzar hacia el punto de inflexión.....	10
Mejorar la comunicación con los inversionistas.....	13
PARTE II .....	14
Operacionalización del VDM.....	14
Crecimiento.....	15
Productividad .....	16
Riesgo.....	17
Perfiles ejemplares de empresas .....	21
Primeros pasos para la medición y comunicación del S/GPR.....	22
Una mirada hacia adelante .....	24

## Introducción

### Contexto

Los inversionistas y las empresas han buscado por mucho tiempo un enfoque para evaluar el valor que tiene la sostenibilidad<sup>1</sup> para los negocios. Se han empleado varios métodos para lograr una idea clara del valor de la sostenibilidad, desde correlaciones entre los datos de ESG (Ambiental, Social y Gobernanza) con el desempeño financiero<sup>2</sup>, hasta metodologías destinadas a calcular los costos y beneficios sociales y ambientales que han sido previamente externalizados para obtener una panorámica clara de valor. Aún hoy se encuentran en desarrollo nuevos marcos integrales de evaluación.

El Modelo de Generadores de Valor, VDM, por sus siglas en inglés (*Value Driver Model*), ofrece un enfoque simple y directo que las empresas pueden utilizar para evaluar y comunicar el impacto financiero de sus estrategias sostenibles de negocio. Mientras que el reporte de rendimientos financieros y de mercado de cualquier empresa es el resultado de un complejo conjunto de factores internos y externos, el objetivo del VDM es proporcionar unos indicadores clave que ilustren cómo una estrategia sostenible de negocio contribuye al rendimiento general de la empresa. Para muchas empresas cuyas estrategias sostenibles de negocio ya están produciendo beneficios económicos tangibles, el empleo del VDM puede representar un buen primer paso en el camino hacia la profundización del interés de los inversionistas en la sostenibilidad como fuente de valor para el negocio. Para empresas que buscan aumentar el impacto financiero positivo de sus estrategias sostenibles de negocio, el VDM puede ser una herramienta útil para alinear y motivar a la organización.

Dado que los temas de sostenibilidad son sólo uno de los múltiples factores que influyen el desempeño financiero corporativo, las estrategias sostenibles de negocio de las empresas son integrales y por lo tanto tienen un rol importante en la evaluación del desempeño financiero general. Por consiguiente, el VDM que se describe en este informe demuestra directamente cómo la sostenibilidad impacta los resultados financieros a corto y largo plazo.

La manera tradicional de hacer los negocios está cambiando. Aunque antes las empresas veían los asuntos de sostenibilidad como un riesgo que debe gestionarse, ahora muchas ven la sostenibilidad como fuente de innovación que impulsa el crecimiento y la rentabilidad. Está creciendo la demanda de productos y servicios que satisfagan las necesidades sociales en el largo plazo, que impliquen nuevas formas de ahorrar energía y recursos naturales, y que sean menos perjudiciales para nuestro medio ambiente físico y social. Las empresas están aprovechando importantes oportunidades que se derivan de las nuevas necesidades de una población mundial en rápido crecimiento para el acceso seguro y fiable a la energía, los alimentos, el agua, la vivienda, transporte, servicios de salud y mucho más.

Muchas empresas también están cambiando la forma en que operan para ser cada vez más eficaces en la ejecución de estrategias que promuevan un uso más eficiente de los recursos humanos y naturales, y con ello están mejorando los resultados operativos.

La intención del VDM es traducir en impactos financieros la necesidad de las empresas de responder a estos nuevos imperativos de sostenibilidad que son cada vez más visibles. Se trata de un enfoque en “volver a lo básico” en la evaluación de los impactos de la sostenibilidad en el negocio mediante la medición de tres factores clave:

- *Crecimiento diferenciado por su sostenibilidad (S/G).*  
La medición del volumen de ingresos de la compañía y la tasa de crecimiento de los productos que se consideran sostenibles y que tienen esa ventaja en comparación con sus predecesores y/o competidores.
- *Productividad impulsada por la sostenibilidad (S/P).*  
La medición del impacto económico acumulado sobre la estructura de costos de una empresa proveniente de todas las iniciativas asociadas con la sostenibilidad en un período de tiempo dado.
- *Gestión de riesgos asociados con la sostenibilidad (S/R).*  
Medición del desempeño a través del tiempo de los indicadores críticos que la empresa cree, a menudo en consulta con las partes interesadas, que plantean riesgos significativos a los ingresos y la reputación.

El crecimiento, la productividad y el riesgo son componentes comunes para la mayoría de los modelos de inversión. No obstante, hoy en día es difícil determinar qué tan grande es el papel que la sostenibilidad juega en el desempeño de una empresa, si es que lo hay. Además, los asuntos de sostenibilidad pueden estar tan integrados en las operaciones generales de una empresa que no siempre es práctico separarlos. Sin embargo, algunas empresas han generado e identificado ganancias reales, tales como un cambio significativo en la proporción de sus ingresos procedentes de soluciones sostenibles. Algunas de estas empresas están haciendo estos resultados más visibles para los inversionistas.

Por ejemplo, si bien es útil saber que DuPont reportó un crecimiento de ingresos del 9,8 por ciento entre 2007 y 2011, también es importante entender que el crecimiento de su portafolio de productos diferenciados por su sostenibilidad creció 5,5 veces y ahora representa el 30 por ciento de los ingresos totales (ver página 10 para más detalles).

Numerosos estudios han examinado el impacto de las asuntos ESG en el desempeño financiero, con informes como el de la Iniciativa Financiera del PNUMA y Mercer “Desmitificando la rentabilidad de las inversiones socialmente responsables”<sup>3</sup> y el del Deutsche Bank “Inversión Sostenible: Estableciendo de Valor y desempeño a Largo Plazo”<sup>4</sup> que han examinado y resumido los resultados clave de más de 100 estudios. Aunque los resultados muestran conexiones entre la gestión de la sostenibilidad y el desempeño financiero, sigue siendo un reto que los inversionistas vean los vínculos específicos entre la ejecución de las estrategias sostenibles de negocio y los ingresos y/o crecimiento de las ganancias.

Estudios recientes de empresas líderes de consultoría, incluyendo Accenture<sup>5</sup>, Boston Consulting Group<sup>6</sup> y McKinsey<sup>7</sup> han intentado describir el surgimiento de un grupo cada vez mayor de empresas que indican que sus estrategias de sostenibilidad están produciendo innovaciones en productos, servicios y operaciones, que se vinculan directamente con la mejora en los ingresos y los márgenes de ganancia. Boston Consulting Group los etiqueta como “recolectores de cosecha” (*harvesters*) y “adoptantes” (*embracers*), McKinsey los llama “líderes” y Accenture describe “un mundo de dos velocidades” en el que “los líderes transformacionales” se están moviendo rápidamente para generar un importante valor de negocio a partir de la sostenibilidad, mientras que otros se mueven a un ritmo mucho más lento.

El VDM intenta cuantificar los impactos directos de estas estrategias sostenibles de negocio. Muy a menudo las contribuciones de la sostenibilidad al mejoramiento de los negocios se relacionan con un crecimiento de los ingresos y cambios positivos en la estructura de costos. La intención del VDM es ofrecer un medio para simplificar y resaltar dichos impactos clave y hacerle más fácil a un amplio espectro de observadores, el evaluar la sostenibilidad como una fuente notable de generadores de valor. Las empresas como las que se describen en la investigación, no sólo están generando gran valor con sus estrategias de sostenibilidad, sino que están dando a los inversionistas una perspectiva del valor financiero de la sostenibilidad mediante informes que indican cómo estas estrategias impactan los ingresos, los márgenes de ganancia y los riesgos relacionados.

## **Propósito del informe**

El propósito de este informe es proporcionar el VDM como un punto de partida útil para que las empresas mejoren la comunicación del valor de negocio de su propia sostenibilidad. No sustituye a otras fuentes actuales o previstas de evaluación de datos de desempeño en sostenibilidad y deberían mejorarse continuamente ya que tanto las compañías como los inversionistas aprenden cada día cómo mejorar la comunicación.

El VDM no representa una taxonomía exhaustiva o comprehensiva de todos los impactos relacionados con la sostenibilidad, sino más bien un modelo descriptivo para mostrar cómo las empresas están implementando estrategias sostenibles de negocio como un imperativo de negocios en evolución. Al centrarse en las estrategias sostenibles de negocio como una fuente de beneficios financieros y

protección contra riesgos, se espera que los inversionistas estén en mejores condiciones para evaluar el valor de la sostenibilidad.

El informe recomienda que las empresas comiencen sus esfuerzos para comunicar el valor de la sostenibilidad en sus negocios usando indicadores simples que reflejen la forma en que una estrategia de negocios respalda directamente las tres principales preocupaciones de los inversionistas: 1) crecimiento de ingresos actual y futuro, 2) productividad y margen de operación globales de la organización y 3) exposición de la empresa al riesgo.

Para preparar este informe se examinaron compañías en sectores industriales y geográficos que mostraron evidencia de que las estrategias sostenibles de negocio actualmente están proporcionando importantes beneficios. En los casos de estudio desarrollados en conjunto con este informe y a los que se hace referencia en el presente documento, la investigación encontró numerosos ejemplos de empresas que están utilizando un enfoque, para comunicar el valor de la sostenibilidad para los accionistas y partes interesadas, muy similar a la del crecimiento, la productividad y los generadores de riesgo del VDM (o elementos de este). Muchas de estas empresas también han elegido complementar estos indicadores simples orientados a los negocios mediante la divulgación de manera más integral a una base más amplia de las partes interesadas, a través de marcos de referencia ampliamente aceptados como la Comunicación de Progreso (COP) del Pacto Mundial y el Global Reporting Initiative. Sin embargo, cabe señalar que sin el esfuerzo particular por parte de estas empresas para clasificar y medir los efectos totales agregados de ingresos y costos, seguiría siendo muy difícil cuantificar los beneficios financieros en los informes comprensivos existentes.

La experiencia y los resultados de estas compañías ofrecen una visión a otras empresas e inversionistas sobre la forma de expresar el valor de las estrategias sostenibles de negocio. El informe ofrece un camino a seguir para las empresas que desean mejorar su capacidad de comunicación de la materialidad de sus estrategias sostenibles de negocio en términos mensurables.

## **PARTE I**

### **El VDM: Una visión general**

Los Principios de Inversión Responsable (PRI) respaldados por la ONU y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, han estado trabajando en conjunto para fomentar la adopción del VDM, como un enfoque para comunicar a los inversionistas y otras partes interesadas el valor que la sostenibilidad tiene para el negocio. El VDM se deriva de esfuerzos anteriores, incluyendo el trabajo de Kaplan y Norton<sup>8</sup>, Porter y C. van der Linde<sup>9</sup>, Esty y Winston<sup>10</sup> y Lubin y Esty,<sup>11</sup> entre otros. Cada uno de estos observadores argumenta que todas las estrategias se pueden descomponer en elementos fundamentales que

impulsan el crecimiento del negocio, las ganancias de productividad y la mitigación de riesgos – de ahí el origen del concepto de generadores de valor (*value drivers*).

El VDM es un modelo abierto que proporciona una estructura para que las empresas describan y midan cómo sus estrategias sostenibles de negocio pueden impulsar los resultados financieros. Su relación directa con la estrategia del negocio principal y con los resultados es el elemento diferenciador del modelo. El modelo ubica los generadores de valor sociales y de gobernanza al mismo nivel que los generadores de valor ambientales, aunque reconoce que en algunos casos los sociales y de gobernanza pueden ser más difíciles de vincular directamente a los resultados financieros.

El modelo ayuda a las empresas en la construcción de sus propios indicadores para describir la conexión entre sus principales objetivos financieros (por ejemplo, los rendimientos sobre el capital o el patrimonio) y los siguientes tres elementos:

- Crecimiento de ingresos provenientes de los productos, servicios y/o estrategias diferenciados por su sostenibilidad (S/G).
- Ahorros anuales en los costos totales (y costos evitados) de las iniciativas de productividad impulsadas por la sostenibilidad (S/P).
- Reducción en la exposición a riesgos asociados con la sostenibilidad que podrían poner en desventaja material el desempeño de la compañía (S/R).

El informe se centra en estos tres indicadores de generadores de valor (conocidos como S/GPR) como un punto de partida, aunque existen muchos otros potenciales generadores de valor. Se sugiere que al emplear estos primeros indicadores para describir los impactos directos de la estrategia sostenible de negocio en los ingresos, la productividad (costos) y en el riesgo –antes de tratar de medir los efectos más sutiles o indirectos - una empresa aumenta sus posibilidades de abarcar a un público más amplio. Por lo tanto, el modelo comienza con un esfuerzo para medir estos factores directos.

Retorno de la inversión o de Capital	Crecimiento	Nuevos mercados y regiones Nuevos clientes y participación en el mercado Innovación en productos y servicios Estrategia de largo plazo
	Productividad	Eficiencia Operacional Gestión de Capital Humano Precios Favorables Gracias a la Reputación
	Gestión de Riesgos	Riesgos operacionales y regulatorios Riesgos de reputación Riesgos en la cadena de suministros Liderazgo y Adaptabilidad

Figura 1. Modelo de Generadores de Valor

### Avanzar hacia el punto de inflexión

Uno de los mayores desafíos para la integración efectiva de la sostenibilidad en los mercados es que la interés de los inversionistas en la sostenibilidad aún no ha alcanzado su punto de inflexión. Mientras que la evidencia sugiere que las empresas líderes se están dando cuenta de los beneficios financieros directos de las estrategias sostenibles de negocio, muchos de los mismos ejecutivos de esas compañías informan poco progreso para comunicar a sus inversionistas y analistas sus estrategias de sostenibilidad y los impactos en las ganancias de la empresa.

No es de extrañar que los inversionistas y los analistas tengan dificultades para evaluar cómo los resultados de sostenibilidad contribuyen a los resultados financieros. Los reportes de los factores de sostenibilidad suelen ser incoherentes, incompletos y, a veces incluso inexactos, ya que no existen estándares universalmente aceptados de informes de sostenibilidad o de auditoría, como los que existen para los datos financieros. Lo deseable es la mejora en la comparabilidad, normalización y especialización sectorial de los informes de sostenibilidad. Pero eso por sí solo no será suficiente. Es necesario superar la poca relevancia que hoy en día tienen los datos de sostenibilidad en la estrategia del negocio y en sus resultados. Los inversionistas deben ser capaces de ver un claro vínculo entre la estrategia empresarial de sostenibilidad y los resultados financieros.

Con el tiempo, es posible que mantener la competitividad dentro de las estructuras de costos y productos requiera el cumplimiento de un umbral mucho mayor de desempeño en sostenibilidad. El impacto de la sostenibilidad en los negocios puede convertirse en inevitable. En consecuencia, la sostenibilidad estará más plenamente integrada tanto en los negocios convencionales como en la lógica de la inversión. Sin embargo, como se observa en las tendencias actuales de la calidad y la tecnología, la mayor oportunidad para los inversionistas para obtener una ventaja es en la fase de expansión de la

innovación empresarial. Este es el punto en el ciclo cuando un número creciente de empresas son capaces de diferenciarse de la competencia y aumentar con éxito la escala de las innovaciones que generan ventajas competitivas y beneficios comerciales. Esto a menudo ocurre años antes de que los mercados alcancen altos desempeños en forma generalizada.

Estamos de nuevo en un momento único en el tiempo. Un número creciente de empresas como las que muestran en este informe se están diferenciando de sus competidores y están generando un importante valor financiero de sus estrategias sostenibles de negocio. Si los inversionistas son capaces de identificar más fácilmente a estas empresas a través de indicadores simples, se puede ayudar a mover el mercado hacia una mayor apreciación por la sostenibilidad.

Como se ha señalado en la investigación hecha por el Pacto Mundial y Accenture, los mercados financieros tienen el potencial de jugar un papel en la aceleración de las empresas hacia la sostenibilidad<sup>12</sup>. Según una encuesta de 2010 del Pacto Mundial y Accenture de 788 ejecutivos de alto nivel, los gerentes reconocieron que “si se aprovecha el poder de los mercados financieros, tal vez éste podría ser el impulsor más fuerte de las empresas en todo el mundo hacia la integración de la sostenibilidad en el negocio principal”.

Por el lado de los inversionistas, los signatarios del PRI ahora representan más de US \$34 billones en gestión de activos, lo que corresponde a más del 20 por ciento de los activos de inversión del mundo. Si bien esto es importante, un análisis de 2011 comparando los activos internos de los signatarios del PRI con el mercado global más amplio encontró que alrededor del siete por ciento de todo el capital global ahora está sujeto a la integración de ESG (por los signatarios del PRI), en comparación con el seis por ciento en 2010 y cuatro por ciento en 2008, lo que de ninguna manera indica que se ha alcanzado el punto de inflexión<sup>13</sup>.

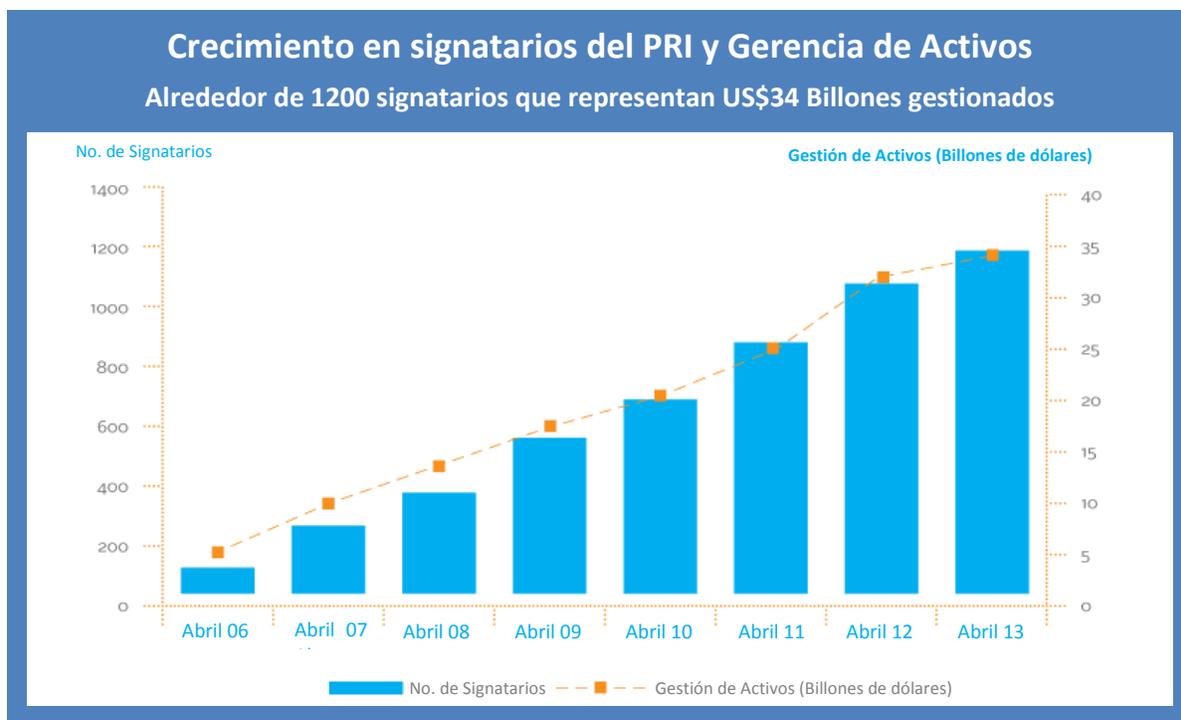


Figura 2. Crecimiento del PRI

Los datos indican que la obtención de la máxima ventaja de la función del mercado financiero como un acelerador del cambio positivo probablemente requerirá que las empresas establezcan la relevancia de la sostenibilidad para la ejecución exitosa de sus estrategias de negocio y lo comuniquen de manera adecuada a sus accionistas actuales y potenciales. Conseguir esta dinámica positiva obliga a las empresas a enviar, y a los inversionistas a recibir, señales claras sobre la ventaja de desempeño de las estrategias sostenibles de negocio para generar utilidades brutas y netas.

En octubre de 2013, el PRI lanzó un nuevo marco de información que requerirá a todos los signatarios que gestionan activos en las bolsas informar públicamente la forma en que están incorporando los factores ESG en los procesos de toma de decisiones de inversión y en sus prácticas de propiedad de activos. Esto permite a los inversionistas comunicar cómo se utiliza la información de sostenibilidad divulgada por las empresas para tomar una decisión de inversión informada, y las respuestas proporcionadas por los signatarios brindarán información útil para las empresas que buscan entender cómo los inversionistas utilizan los datos reportados por la empresa para tomar decisiones que reducen riesgos y generan valor.

La consecución de este objetivo debe crear una ventana de oportunidad para las empresas y los inversionistas. Por lo tanto, es necesario mejorar las tácticas.

## Mejorar la comunicación con los inversionistas

Este informe comienza relacionando directamente los resultados de sostenibilidad a lo que los inversionistas en términos generales ya han acordado que necesitan saber acerca de las empresas –la forma en que están posicionadas para aumentar los ingresos, qué estrategias se están ejecutando para aumentar la productividad y mejorar así la rentabilidad, y la forma en que se realiza el seguimiento y la gestión de riesgos que podrían afectar de manera significativa sus resultados de negocio. El establecimiento de la relevancia de la sostenibilidad puede ser más fácil con unos pocos datos críticos, sobre todo si esas mediciones clave ya son parte central del análisis de los fundamentos del negocio.

Aunque los datos de desempeño examinados a través de los estudios de casos publicados en conjunto con este informe pueden no ser perfectamente o directamente traducibles en ganancias por acción exactas o ganancias antes de intereses e impuestos, es convincente la relevancia de los datos citados a los resultados clave del negocio.

A través de este enfoque de “volver a lo básico”, centrado en el crecimiento de ingresos, la productividad y el riesgo, impulsados por la sostenibilidad, las empresas, los inversionistas y los analistas deben ser capaces de ver más claramente los elementos de valor financiero y diferenciación de la competencia que puede resultar de una estrategia sostenible de negocio bien ejecutada. Esto permitiría a los inversionistas hacer de la sostenibilidad una parte integral de sus análisis.

Este informe trata de desarrollar y operacionalizar el VDM como una táctica para involucrar a los inversionistas, con base en las siguientes afirmaciones :

- Si los inversionistas no perciben el impacto potencial de la sostenibilidad en el negocio, tanto la oportunidad como el riesgo, es poco probable que realicen esfuerzos para integrar los datos de sostenibilidad en sus procesos de inversión.
- La falta de compromiso de los inversionistas puede socavar el progreso empresarial en el avance de la sostenibilidad.
- Los inversionistas son más propensos a valorar e integrar los datos de sostenibilidad si los resultados se expresan en lenguaje financiero (potencial de crecimiento de los ingresos, la capacidad para generar mejoras de productividad que mejoren los ingresos y la capacidad para realizar un seguimiento y gestionar los principales riesgos), siempre que los impactos sean significativos.
- Si los impactos financieros positivos ligados a la sostenibilidad son importantes y de fácil comprensión, entonces es probable que haya un mayor interés de los inversionistas en considerar la sostenibilidad como un impulsor del rendimiento del negocio, y un mayor interés de las empresas en la promoción y la ejecución de sus estrategias sostenibles de negocio.
- Las principales empresas ya están experimentando con tentativas más directas comunicar el valor de negocio de la sostenibilidad en términos de sentido común, y otros pueden aprender mucho de sus esfuerzos.

## PARTE II

### Operacionalización del VDM

La siguiente figura permite un acercamiento al VDM y a la manera cómo puede ser, y ha sido, operacionalizado por algunas empresas y que les permite informar más claramente el valor de negocio de la sostenibilidad.

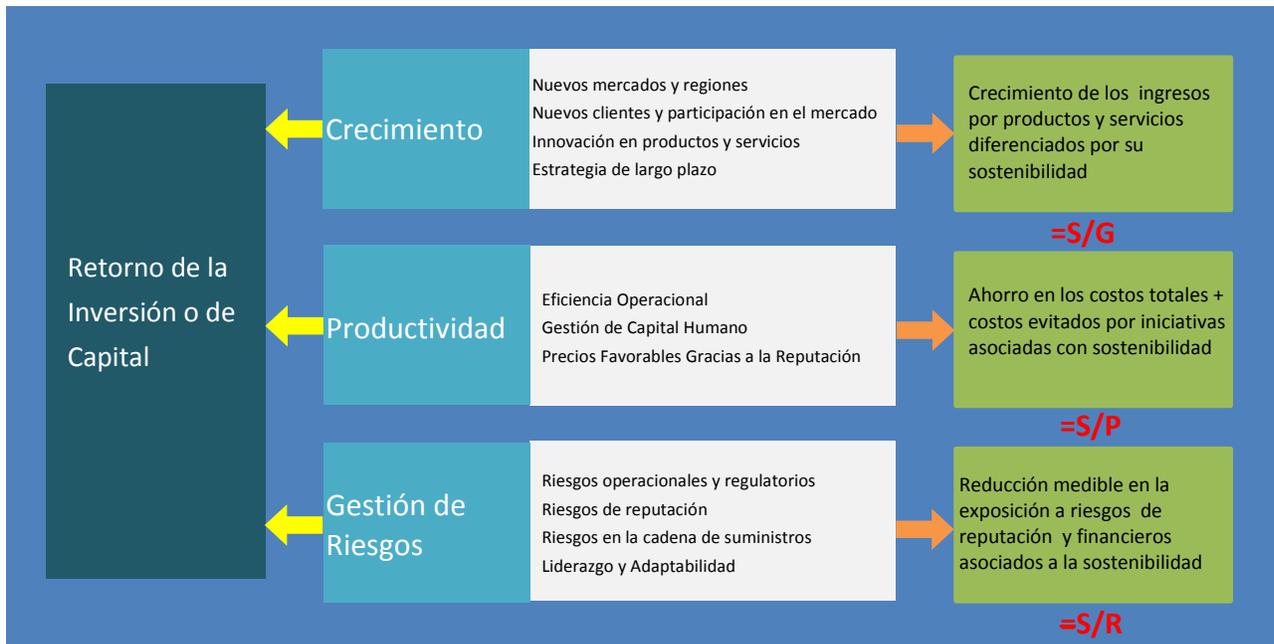


Figura 3. Operacionalización del Modelo de Generadores de Valor (VDM)

La Figura 3 muestra los tres generadores de valor de sostenibilidad del modelo –crecimiento, productividad y riesgo- y sus subcomponentes. En las siguientes secciones se ven más de cerca cada uno de estos conceptos y cómo se han operacionalizado.

El VDM está diseñado para proporcionar un medio para que las empresas describan (y midan, cuando sea el caso) los facilitadores de crecimiento, productividad y reducción de riesgos impulsados por la sostenibilidad. Esto se logra a través de cualquier canal pertinente, incluyendo los informes trimestrales de rutina y/u otros anuncios regulares, presentaciones e informes. El modelo busca proporcionar a las empresas y los inversionistas la mejor orientación posible sobre cómo la estrategia sostenible de negocio contribuye a las ganancias medibles en las tres dimensiones principales. También se presenta un ejemplo inicial de operacionalización del modelo a través del cálculo de cada uno de los indicadores S/GPR. El informe examina cómo las empresas utilizan variaciones de estos indicadores en un esfuerzo por comunicar el valor de negocio de la sostenibilidad.

## Crecimiento

El crecimiento de los ingresos a partir de la sostenibilidad depende de las variaciones de los siguientes cuatro sub-componentes clave:

- Ampliación de la participación en el mercado basada en una mayor demanda de productos diferenciados por su sostenibilidad.
- Adquisición de nuevos clientes y cobertura de otras zonas geográficas basado en marca y reputación de liderazgo en productos de sostenibilidad, especialmente cuando estos atributos son diferenciadores.
- Desarrollo de productos y servicios diferenciados por su sostenibilidad que satisfagan mejor las necesidades del cliente a la vez que minimicen las consecuencias sociales o ambientales no deseadas y/o mejoren los resultados deseables en aspectos sociales y ambientales.
- Implementación de estrategia y plan de largo plazo, junto con las inversiones necesarias para lograr un crecimiento diferenciado por su sostenibilidad.

### *Medición del crecimiento de ingresos diferenciados por su sostenibilidad*

La mayoría de los inversionistas quieren saber por lo menos dos hechos esenciales acerca del crecimiento diferenciado por su sostenibilidad de una empresa. En primer lugar, ¿cuál es la calidad actual de los ingresos o el porcentaje absoluto de las ventas totales consolidadas por los productos o servicios designados como diferenciados por su sostenibilidad, ya sea por la propia empresa o por un tercero confiable? En los casos estudiados en este informe, el porcentaje absoluto de los ingresos derivados de la diferenciación por su sostenibilidad oscilaron entre siete y más del 40 por ciento, y en todos los casos representó un componente significativo del portafolio de productos.

En segundo lugar, los inversionistas quieren saber la tasa de crecimiento de productos sostenibles en comparación con la tasa de crecimiento global de la empresa (denominada S/G). En los casos que examinamos, los valores de S/G oscilaron entre 2 y más de 25 veces la tasa de crecimiento de la empresa en general, por lo que el crecimiento basado en la diferenciación por su sostenibilidad es un componente crítico de la dinámica general de la empresa y de su estrategia de crecimiento. A medida que la proporción de los ingresos totales categorizados como diferenciados por su sostenibilidad se incrementa, la tasa de crecimiento comparada (S/G) decrementa. Sin embargo, incluso en los casos de Pirelli y DuPont antes citados, cuando los ingresos diferenciados por su sostenibilidad se encuentran por encima del 30 por ciento de los ingresos totales, un S/G entre 2,2 y 5,5 veces los ingresos generales sugiere que los crecimientos recientes y probables están altamente relacionados con el éxito de estos productos.

La definición de la contribución específica de los productos diferenciados por su sostenibilidad va más allá de lo que se necesita para establecer el interés de los inversionistas y del alcance de este informe. Proporcionar un panorama claro de cómo la composición de ingresos de la empresa está cambiando de manera significativa es suficiente para demostrar la importancia de esta dinámica para los inversionistas.

*Ejemplo: Siemens (S/G)<sup>14</sup>*

La empresa de ingeniería Siemens se ha comprometido con un crecimiento de los ingresos provenientes de la sostenibilidad. El 42 por ciento, o más de 33 mil millones de euros, de los ingresos de la compañía para el año fiscal 2012 provienen de su portafolio ambiental, para un cálculo estimado de S/G de 2,2 veces. Como resultado, la compañía informa de que está en camino de alcanzar su meta de 40 mil millones de euros en los ingresos del portafolio ambiental para el 2014. Este portafolio de la empresa está compuesto en un 70 por ciento por soluciones de eficiencia energética, el 22% por energía renovable y el 8% por tecnologías ambientales, tales como las relacionadas con el control de la contaminación de aire.

### **Productividad**

Al igual que el crecimiento de los ingresos, las mejoras de productividad asociadas a la sostenibilidad representan ahora algunos de los mejores indicadores que la empresa utiliza para medir los resultados financieros. El aumento de la productividad asociada a la sostenibilidad puede provenir de tres fuentes primarias clave:

- Eficiencia operativa, lo que resulta en costos ahorrados y/o evitados, provenientes de un mejor uso de los recursos naturales, la reducción de residuos y/o la búsqueda de mejores materiales alternativos con menores costos e impactos.
- Gestión de capital humano, reduciendo el costo de atraer y retener al mejor talento de la empresa como resultado del compromiso de la compañía con la sostenibilidad y el valor de ese compromiso percibido por los empleados, así como una mayor productividad de los trabajadores gracias a las habilidades y el entrenamiento en seguridad, y la generación de un ambiente de trabajo incluyente y equitativo<sup>15</sup>.
- Mejora en el margen, potencial incremento de precios y volúmenes de ventas al incrementar en el consumidor la percepción de mejora por productos diferenciados por su sostenibilidad.

### *Medición de las mejoras de productividad impulsadas por la sostenibilidad*

Los inversionistas quieren saber los costos ahorrados y evitados globales, junto con otros beneficios directamente atribuibles a la aplicación de la estrategia sostenible de negocio de la compañía. Sin duda,

es de interés encontrar en un informe de sostenibilidad que una nueva fábrica o instalación ha reducido su consumo de energía o la rotación de personal en un determinado porcentaje. Sin embargo, los inversionistas necesitan cómo la estrategia sostenible de negocio impacta la estructura general de costos de la empresa en dólares totales y proporcionales (costo por unidad producida, o el costo por hora del trabajador o por dólar de capital) para un período de referencia determinado, y cuál es la tendencia de estos resultados en el tiempo.

Corresponde a los inversionistas determinar lo que ellos creen son los umbrales para evaluar la importancia de dichos ahorros. En los casos desarrollados en conjunto con este informe, se encontró una variación entre el 1 por ciento y el 15 por ciento de ahorro en los costos totales. Las mejoras en la estructura de costos en estos rangos podrían ser muy importantes para las empresas. Sin embargo, los resultados deben ser interpretados en el contexto de los resultados globales del negocio. Lo que es particularmente interesante es que las empresas analizadas en este informe, que han dado a conocer sus datos que han sido traducidos a una calificación S/P, han iniciado el reporte sistemático de cómo sus márgenes operativos totales se ven impactados por las mejoras operativas impulsadas por la sostenibilidad; haciendo así más fácil para los inversionistas el evaluar la magnitud e importancia de las estrategias sostenibles de negocio en las utilidades netas.

*Ejemplo: Unilever (S / P)<sup>16</sup>*

El Plan de Vida Sustentable Unilever pretende duplicar el crecimiento reduciendo a la mitad la emisión de gases de efecto invernadero de la compañía, el consumo de agua y la huella de residuos durante todo el ciclo de vida de sus productos. En los últimos cuatro años los ahorros en la productividad de la empresa han llegado a casi 400 millones de dólares. Unilever estima que sus programas de ecoeficiencia han ahorrado cerca de USD 130 millones en costos de energía, USD 240 millones en costos de materiales, USD 22 millones en gastos de agua y USD 13 millones en disposición de residuos.

## **Riesgo**

Al igual que el crecimiento diferenciado por su sostenibilidad y la productividad impulsada por la sostenibilidad, la gestión de riesgos asociados con la sostenibilidad (S/R) ofrece a los inversionistas algunos datos críticos medibles que reflejan el mejor estimado de la gerencia de la exposición a riesgos que podrían poner en peligro los objetivos clave del negocio. Muchas empresas dan a conocer una gran cantidad de indicadores de riesgo a través de su modelo de reporte de responsabilidad corporativa existente. Sin embargo, la conexión con los inversionistas exige a las empresas definir sus indicadores críticos de manera tal que los inversionistas puedan realizar un seguimiento a través del tiempo, observando el progreso en los factores de riesgo tales como:

- Gestión operacional y de los riesgos regulatorios: disminución de los niveles de consumo de recursos ambientalmente críticos y/o restringidos; mitigación de las interrupciones del negocio

y el riesgo de perder la licencia para operar; reducción de las emisiones de contaminantes o toxinas clave, y otras áreas que podrían exponer a la empresa a la imposición de medidas regulatorias o sanciones, así como el fortalecimiento de la adherencia a los estándares de operación asociados con la sostenibilidad, incluyendo los resultados de las auditorías y certificaciones relacionadas.

- Riesgo de la cadena de suministro: aumento del aseguramiento a través de evaluaciones, auditorías y/o certificaciones que los proveedores de la empresa están proporcionando productos y servicios fiables, producidos responsablemente, de conformidad con las políticas de la empresa, los códigos industriales y los estándares internacionales<sup>17</sup>.
- Riesgos reputacionales: disminución de la exposición a los riesgos reputacionales derivados de una variedad de acciones, entre ellas, multas, juicios legales, boicots, protestas públicas y/o atención negativa de los medios a través de la implementación proactiva de las políticas y procedimientos que limitan el riesgo de daño social y ambiental.

#### *Medición de la gestión de riesgos asociados con la sostenibilidad*

Para los inversionistas, los indicadores de riesgo más importantes son los que plantean riesgos materiales a los ingresos y la reputación del negocio, que están claramente vinculados al modelo de negocio y que se aumentan o se disminuyen junto con la trayectoria de la empresa. Mientras que los aumentos y reducciones absolutos en los factores de riesgo asociados con la sostenibilidad, como las emisiones de gases de efecto invernadero (GHG) son importantes, muchos inversionistas quieren entender los cambios relativos en la intensidad del riesgo que se refleja en dimensiones tales como:

- Intensidad de los ingresos en agua y escasez de agua  
El uso de la cantidad de agua (y reservas de agua en zonas geográficas con recursos limitados) consumidos por cada dólar de ingresos.
- GHG (u otras emisiones clave) en relación con los ingresos  
La capacidad de la empresa para gestionar los riesgos (y los costos potenciales que puedan ser internalizados en el futuro) por dólar de los ingresos.
- Intensidad energética  
La exposición de la empresa a la volatilidad potencial de disponibilidad de energía y el costo por dólar de ingresos.
- Recuperación de Residuos  
La capacidad de la empresa para limitar su exposición a factores como la volatilidad de los precios de materias primas y la escalada de los costos y los riesgos de la disposición de residuos

mediante la medición de la proporción del total de residuos producidos que se recupera para su reutilización.

- **Accidentes**  
Frecuencia e intensidad (costo) de accidentes por cada dólar de ingresos.
- **Intensidad del riesgo de productos asociados con la sostenibilidad**  
Total de costos de la empresa derivados de daños sociales y ambientales debidos al uso o fabricación de productos como porcentaje de los ingresos. Esto podría incluir pérdidas de ingresos específicamente relacionados con problemas sociales en la cadena de suministro de una empresa. Por este motivo, un número creciente de empresas están monitoreando cuidadosamente el desempeño social de su cadena de suministro.
- **Riesgo de proveedores no cubiertos**  
El porcentaje total de dólares pagados a los proveedores que no están cubiertos por la evaluación de riesgos asociados a la sostenibilidad de la empresa, incluyendo los factores ESG.
- **Riesgo sobre los derechos humanos**  
Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos establecen que las compañías deben llevar a cabo la debida diligencia y remediar los impactos negativos sobre los derechos humanos que causan o con los que contribuyen. Como resultado, las empresas están comenzando a monitorear cuidadosamente sus impactos directos sobre los derechos humanos, así como los vinculados a sus productos y servicios a través de las relaciones comerciales. Contar con un mecanismo de quejas a nivel operacional, a través del cual la compañía realiza un seguimiento a las quejas y reclamos, es un mecanismo clave para la mitigación de los riesgos en DDHH<sup>18</sup>.
- **Certificación de riesgo de los procesos de manufactura y operacionales**  
El porcentaje de procesos de la empresa no certificados por haber cumplido o superado los estándares independientes asociados con la sostenibilidad.

Estos representan los tipos de medición de riesgos de sostenibilidad más relevantes para los inversionistas. Los indicadores específicos sólo se pueden definir en el contexto de las operaciones de la empresa y del ecosistema del negocio.

*Ejemplo: The Coca-Cola Company (S/R)<sup>19</sup>*

Para crear su producto, las empresas de bebidas, tales como The Coca-Cola Company, requieren acceso a agua dulce, que puede ser escaso en áreas del mundo en desarrollo, y no abordar esta limitación de recursos representa un riesgo potencial significativo para los ingresos y la rentabilidad. Como resultado,

Coca-Cola se ha centrado en la gestión del agua como un aspecto crítico para el negocio en sus esfuerzos de sostenibilidad. La empresa puso en marcha en el 2012 programas de sostenibilidad relevantes localmente para la protección de los recursos hídricos, y actualmente está llevando a cabo cientos de estudios de vulnerabilidad en fuentes de agua. Coca-Cola ha logrado ganancias del 20 por ciento en la eficiencia del agua entre 2004 y 2011, y la compañía y sus más de 250 socios embotelladores en más de 200 países se han comprometido a alcanzar un 25 por ciento adicional en el aumento de la eficiencia del agua para el año 2020. Además, Coca-Cola tiene un objetivo de neutralidad del agua que consiste en devolver a las comunidades el volumen de agua equivalente al que utiliza en sus productos terminados y producción. En términos de resultados, Coca-Cola mide la eficiencia del uso del agua, número de litros (L) de agua utilizada por cada litro de producto producido. Este indicador de desempeño ha ido mejorando cada año, con un total de 2,12L de agua por litro de producto producido en 2012, frente a 2,70L en 2004 –una mejora del 21,4 por ciento en los nueve años anteriores. El cumplimiento por parte de Coca-Cola con los estándares internos de aguas residuales también ha mejorado con el tiempo, aumentando de 85 a 98 por ciento. Adicionalmente, el porcentaje de agua que repone es del 52 por ciento, un incremento sobre el 35 por ciento del 2011, alcanzado a través de proyectos comunitarios de agua, como la protección de cuencas hidrográficas, el acceso de la comunidad al agua, recogida de agua lluvia, reforestación y eficiencia del uso del agua en agricultura. Estos cálculos permiten a Coca-Cola demostrar su progreso en sostenibilidad y gestión estratégica de riesgos.

#### **Generadores de valor directos e indirectos**

El VDM se compone de dos tipos de generadores de valor: directos e indirectos. Los generadores de valor directos son los que tienen relación con los ingresos brutos y netos que no requieren la intervención de otras variables para tener un efecto medible. Por ejemplo, con respecto al crecimiento de los ingresos, las ventas de productos diferenciados por su sostenibilidad se considera un generador directo mientras que el gasto en I+D se considera indirecto, porque en tanto el primero se traduce en ingresos, el segundo presume que la empresa tiene algún tipo de proceso que interviene en la conversión efectiva de la I+D en ingresos. Del mismo modo, las mejoras de productividad pueden ser el resultado de generadores directos, como reducción en materiales, energía, costos por disminución del absentismo y rotación de los empleados, o cambios en los procesos. Esto es distinto de ganancias indirectas por beneficios relacionados con la marca y la reputación en participación con la comunidad y que, por ejemplo, se puede traducir indirectamente en ser un empleador atractivo, y por lo tanto reducir los costos de contratación o aumento de la lealtad de los clientes, lo que puede incrementar la base de clientes y reducir los costos de comercialización. Este esfuerzo inicial por identificar generadores de valor que sean innovadores se ha centrado en los generadores de valor directos de crecimiento de los ingresos, mejoras de productividad y reducción de riesgos. Esto no quiere decir que los generadores indirectos de valor no son factores importantes a ser medidos y reportados por las empresas. Se cree que si los inversionistas están en mejor capacidad de ver los vínculos directos en primer lugar, a continuación, se incrementa la atención y el interés por seguir las diferentes fuentes de valor indirecto.

## Perfiles ejemplares de empresas

Este informe es parte de un conjunto de herramientas más amplio para las empresas, que incluye presentaciones y casos de estudio totalmente desarrollados. Los casos proporcionan ejemplos de empresas que, como DuPont y Pirelli, informan aspectos clave del VDM a sus accionistas y otras partes interesadas. En el sitio web<sup>20</sup> del Pacto Mundial, están disponibles los casos de estudio detallados de Dow Chemical, DuPont, Pirelli, Phillips, Swiss Re, así como de Boeing, Praxair, Reckitt Benckiser y Schneider Electric. El sitio web también incluye casos cortos de empresas que cuantifican las ganancias en una o más dimensiones del VDM. Algunos de los que se presentan incluyen Alcoa, BASF, BT, The Coca-Cola Company, General Electric, Fujitsu, Kimberly-Clark, NEC, Office Depot, Siemens, Toshiba y Unilever.

Los siguientes perfiles de DuPont y Pirelli muestran cómo cada uno ha utilizado elementos del VDM para comunicar el valor de negocio.

### *DuPont*

Hoy en día, el negocio de DuPont se centra en dar respuesta a tres desafíos globales: 1) garantizar la seguridad alimentaria de una población en crecimiento, 2) descubrir nuevas soluciones para satisfacer las necesidades de energía y 3) asegurar la protección de la vida a través de la química y materiales más limpios y seguros. Su propuesta para cumplir cada uno de estos objetivos está impulsando el valor financiero. Los ingresos procedentes de los productos de DuPont designados como diferenciados por su sostenibilidad ahora representan el 30 por ciento de los ingresos totales (más de USD 10 mil millones); es decir, han crecido a una tasa 5,5 veces más rápido que la empresa en general. Además, los aumentos de productividad generados internamente a partir de iniciativas asociadas con la sostenibilidad le ahorraron a la compañía aproximadamente el 10 por ciento (USD 300 millones) de su utilidad operacional en 2010 que fue de USD 3 mil millones. DuPont también ha informado una menor exposición a los principales riesgos asociados con la sostenibilidad del negocio a través de certificaciones de los procesos de fabricación, reducciones de las emisiones tóxicas y uso de agua, especialmente en las áreas geográficas en las que el suministro de agua es escaso o limitado.

### *Pirelli*

Pirelli lanzó su “Estrategia de Desempeño Verde” en 2009 y desde entonces ha visto un rápido crecimiento de sus neumáticos mejorados para la sostenibilidad. Esta clase de productos de nuevo diseño, que cumplen con las normas de la Unión Europea, ahora representan el 45 por ciento de los ingresos y está creciendo a 2,2 veces la tasa de las ventas totales de Pirelli. La investigación avanzada en sostenibilidad también ha demostrado ser valiosa. Pirelli ha desarrollado un proceso para utilizar el silicio de la cáscara del arroz –un producto residual en la elaboración de alimentos - para proporcionar una sustitución en el proceso de producción de silicios peligrosos por unos menos costosos, de mejor

desempeño y más respetuosos del medio ambiente. Con un ahorro de costos futuros del 50 por ciento en esta materia prima clave, la compañía cree que se llevarán a cabo mejoras significativas en la productividad, en la medida en que esta tecnología se ponga en marcha en toda la empresa. En combinación con una inversión en la gestión de riesgos asociados con la sostenibilidad, la estrategia sostenible de negocio de Pirelli tiende a traducirse en beneficios significativos y mensurables para los accionistas.

Estas empresas están ofreciendo una amplia gama de datos de sostenibilidad a sus grupos de interés, y también representan ejemplos de empresas que han enmarcado la sostenibilidad en los principales términos de valor alineados con el VDM.

## **Primeros pasos para la medición y comunicación del S/GPR**

### *Enfoque en el crecimiento diferenciado por su sostenibilidad*

El reto de medir y comunicar la S/G tiene que ver con la categorización de los ingresos. General Electric desarrolló internamente criterios rigurosos para su portafolio de productos “ecomagination”, que ayudan a los clientes a reducir su impacto ambiental<sup>21</sup> y un proceso estructurado y verificado para la inclusión y eliminación de productos del portafolio en función de su desempeño de sostenibilidad en relación con las alternativas en el mercado. Otras empresas han clasificado de manera similar sus ingresos con una gran variedad de modelos desarrollados y/o validados interna y externamente. Las empresas estudiadas como parte de este proyecto usan una amplia variedad de métodos de categorización bajo la bandera de ingresos diferenciados por su sostenibilidad, y cada uno ha tenido el cuidado de describir cómo estos modelos de categorización representan distinciones importantes.

Las empresas tendrán que invertir tiempo y energía para desarrollar un modelo de categorización adecuada, implementar un sistema externo o incluso adoptar el enfoque de otra empresa con el fin de que los inversionistas entiendan cómo sus estrategias sostenibles de negocio generan ingresos actuales y futuros. Además, tendrán que evaluar la demanda actual y proyectada del mercado para dichos productos y analizar cómo sus gastos de investigación y desarrollo están apoyando el crecimiento de los ingresos diferenciados por su sostenibilidad.

La formulación inicial de S/G es ideal para empresas de múltiples líneas o productos que están haciendo una transición a productos diseñados para ofrecer algún valor diferenciado por su sostenibilidad. Con el tiempo, las mediciones S/G nos dan una visión de la escala y el ritmo de esta transición. Para las empresas que tienen un portafolio de productos o servicios que pueden considerarse mayoritariamente o 100 por ciento sostenibles (por ejemplo, las empresas de energía solar o productos farmacéuticos), un análisis de S/G podría destacar otros factores, como por ejemplo el éxito de los programas desarrollados por la empresa o con su apoyo, para llevar los productos a los mercados o poblaciones previamente

desatendidas. Este éxito puede ser medido en términos de porcentajes de ingresos y podría ser una parte importante de una estrategia global de crecimiento.

#### *Enfoque en la productividad diferenciada por su sostenibilidad*

El cálculo de una puntuación de S/P requiere un conjunto de datos proveniente de grupos y funciones dispares en la empresa. El reto para la mayoría de las empresas va más allá de sumar ahorros asociados anecdóticamente a un proyecto. Los inversionistas podrían no estimar la magnitud o el alcance de estos logros y en consecuencia no perseguir este aspecto de la estrategia de la empresa como un motor importante para la mejora de la estructura de costos. El desafío clave es la comprensión de cuál ahorro de costos debe ser incluido y en consecuencia captarlo de manera oportuna y consistente con el fin de que sea relevante para los inversionistas que analizan los aspectos de la estructura de costos. Hoy en día, muchas empresas, incluso aquellas con experiencia sustancial en la ejecución de estrategias sostenibles, no son capaces de responder a la pregunta : “¿Cuánto hemos reducido nuestros costos este año sobre la base de las ganancias totales de las iniciativas asociadas con sostenibilidad?”

Con las tecnologías y software modernos de planificación de recursos empresariales (ERP), la suma de los costos en toda la empresa es un problema solucionable, siempre y cuando la administración tenga la voluntad de hacerlo. El potencial de ganancias materiales varía ampliamente en todas las industrias. Mientras que los inversionistas deberían estar preocupados con el nivel de eficiencia de los recursos en cada empresa, este factor no afecta materialmente la utilidad neta. Para algunos, los ahorros de costos y ganancias potenciales, tales como la adquisición y retención de talento, son más indirectos y por tanto calcular estimados sólidos del impacto es difícil. Los casos de estudio que acompañan este informe muestran cómo algunas empresas han abordado estos problemas y, en muchos casos, ya pueden reportar reducciones materiales de costos a raíz de la estrategia sostenible de negocio. Como ocurre en muchos ámbitos de la gestión, la disciplina en la presentación sistemática de informes a menudo mejora la capacidad de la gerencia para impulsar progreso.

#### *Enfoque en la gestión de riesgos asociados con la sostenibilidad*

El reto en la medición de S/R es de enfoque. Para los inversionistas la valoración de la gestión de riesgos asociados con la sostenibilidad de la empresa, debe ser vista en el contexto de ingresos potenciales, rentabilidad y/o riesgos reputacionales que en última instancia pueden afectar las utilidades brutas y netas. Si bien no es posible predecir todos los riesgos materiales, es necesario reducirlos en el portafolio de riesgos a aquellos pocos asuntos críticos que deben ser el foco de la presentación de informes y seguimiento del progreso. Menos puede ser más, siempre que haya una conexión clara entre los asuntos que se consideran críticos y la probabilidad y la importancia potencial de los riesgos que representan.

Las empresas cuyos reportes de gestión de los riesgos asociados a la sostenibilidad se han examinado en este informe y en los casos de estudio se han centrado en una mezcla de los resultados y los factores de proceso que describen tanto lo que han hecho para reducir los riesgos clave tales como las emisiones de gases de efecto invernadero, así como la forma en que están operando para reducir la exposición al riesgo potencial, tal como la implementación de auditorías y normas obligatorias dentro de sus propias operaciones y en las de su cadena de suministro.

Hay una serie de consideraciones para que las empresas determinen la materialidad o relevancia de un riesgo potencial para sus ingresos o reputación. Un enfoque común apoyado por el “Marco Internacional de Reporte Integrado” indica que deben priorizarse los asuntos que tienen una alta probabilidad de ocurrencia o efecto de mayor magnitud<sup>22</sup>. Para algunos asuntos se puede encontrar una orientación más específica. Por ejemplo, en lo que respecta al riesgo de los derechos humanos, Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos hacen énfasis en que la gravedad de los efectos adversos en los derechos humanos está definida por su escala (la gravedad del impacto), alcance (número de personas afectadas) y naturaleza irremediable<sup>23</sup>. Para muchas empresas, la identificación y el compromiso con los principales grupos de interés, incluidos empleados, comunidades, responsables políticos y otros son un primer paso crítico para la determinar los riesgos más materiales respecto a los ingresos y la productividad.

### **Una mirada hacia adelante**

Muchas empresas, como las que se describen en este informe, ya comunican los beneficios financieros materiales, como un mayor crecimiento de los ingresos, mejoras en la productividad y mitigación del riesgo, derivados de sus estrategias sostenibles de negocio. Si se informan constantemente, de manera oportuna y desde la óptica de los modelos financieros, más inversionistas probablemente prestarán más atención a los datos de sostenibilidad. Este informe ha resaltado algunas de las empresas que ofrecen señales más directas de cómo la estrategia sostenible de negocio genera resultados. Se tiene la intención de conectarse con otros trabajos realizados por colegas de todo el mundo, incluyendo otros puntos complementarios de referencia, como la Comunicación de Progreso del Pacto Mundial, el marco de reporte del PRI, las Directrices para Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative, el Marco Internacional de Reporte Integrado y el trabajo en curso de la Junta de Normas de Contabilidad de la Sostenible en los Estados Unidos (SASB) y el Proyecto Delphi de la Unión Europea.

Teniendo en cuenta el previsto avance constante del cambio climático, la presión regulatoria, el cambio de actitud y de los comportamientos de compra de los consumidores, se espera que la estrategia sostenible de negocio juegue un papel aún mayor en el futuro. Dado que las empresas se vuelven más capaces de comunicar a los inversionistas cómo están obteniendo ventajas comerciales materiales de estas tendencias, los inversionistas tienden a recompensar a aquellos líderes con características adicionales de sostenibilidad.

Para sacar provecho de esta oportunidad, las empresas deben registrar e informar sistemáticamente los impactos comerciales impulsados por la sostenibilidad que ya son evidentes –y los que aspiran a generar- en términos que sean comprensibles para los inversionistas. Del mismo modo, las empresas pioneras en la comunidad de inversionistas pueden aprovechar ventajas significativas antes que el resto de jugadores en el campo.

Los beneficiarios ya están empezando a surgir. Por ejemplo, Pirelli ha informado de un cambio significativo en los patrones de propiedad a partir del avance de su estrategia sostenible de negocio orientada al crecimiento. Entre 2009 y 2013, la propiedad de los inversionistas orientados al crecimiento, según lo ha determinado Pirelli, ha subido del 37 al 71 por ciento. El número de analistas que cubren la compañía ha aumentado de 12 a 25 y el precio objetivo promedio se ha duplicado en cuatro años. La historia de Pirelli está ganando atención y la compañía cree que su estrategia sostenible de negocio es un generador de valor clave.

Con muchos inversionistas institucionales y empresas que comprenden cómo la sostenibilidad está impulsando los resultados del negocio a corto y largo plazo, hay una oportunidad por delante para los que están dispuestos a cerrar esta brecha.

La Oficina del Pacto Mundial no hace ninguna representación, y no garantiza el origen, la originalidad, exactitud, integridad o confiabilidad de cualquier declaración, información, datos, hallazgos, interpretación, consejo u opinión contenida en esta publicación. La inclusión de ejemplos de empresas no constituye una aprobación de estas organizaciones por la Oficina del Pacto Mundial. El material de esta publicación puede ser citado y utilizado siempre y cuando exista la debida atribución.

#### PRI DISCLAIMER

La información contenida en este informe es para propósitos de información y no sólo se pretende que sea para inversión, legal, fiscal o de otro tipo, ni tiene la intención de apoyar una inversión u otra decisión. Este informe se proporciona en el entendido de que los autores y editores no están prestando asesoramiento jurídico, económico, de inversión u otros asuntos y servicios profesionales. La Asociación PRI y la Iniciativa PRI no son responsables por el contenido de sitios web y recursos de información a los que se pueda hacer referencia en el informe. El acceso proporcionado a estos sitios o la prestación de dichos recursos de información no constituye un endoso por la Asociación PRI o la Iniciativa PRI de la información contenida en ellos. A menos que se indique expresamente lo contrario, las opiniones, recomendaciones, hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresadas en este informe son las de los distintos colaboradores del informe y no representan necesariamente la opinión de la Asociación PRI, la Iniciativa PRI o los signatarios de los Principios para Inversión Responsable. La inclusión de ejemplos de empresas no afecta de ninguna manera ni constituye una aprobación de estas organizaciones por la Asociación PRI, la Iniciativa PRI o los signatarios del PRI. Aunque nos hemos esforzado por garantizar que la información contenida en este reporte ha sido obtenida de fuentes confiables y actuales, la naturaleza cambiante de las estadísticas, las leyes, reglas y regulaciones puede resultar en retrasos, omisiones o imprecisiones en la información contenida en este informe. Ni la Asociación PRI ni la Iniciativa PRI son responsables de los errores u omisiones, o por ninguna decisión o acción tomada con base en la información contenida en este informe, o por cualquier pérdida o daño que surja de o causado por dicha decisión o acción. Toda la información en este reporte se proporciona “tal cual”, sin garantía de integridad, exactitud, tiempo oportuno o de los resultados obtenidos del uso de esta información, y sin garantía de ningún tipo, expresa o implícita.

---

<sup>1</sup> Este reporte usa la definición de sostenibilidad del Pacto Mundial, la cual es: “la generación de valor de largo plazo en términos ambientales, sociales y financieros en términos éticos”.

<sup>2</sup> Desempeño financiero se refiere a cualquier acción corporativa y no solamente a las “equities”

<sup>3</sup> “Desmitificando el Desempeño de las Inversión Responsable”. UNEP\_FI y Mercer (2007).  
[http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/Demystifying\\_Responsible\\_Investment\\_Performance\\_01.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/Demystifying_Responsible_Investment_Performance_01.pdf)

- 
- <sup>4</sup> Fulton, Mark and Kahn, Bruce M. and Sharples, Camilla, "Sustainable Investing: Establishing Long-Term Value and Performance", June 12, 2012. [https://www.db.com/cr/de/docs/Sustainable\\_Investing\\_2012.pdf](https://www.db.com/cr/de/docs/Sustainable_Investing_2012.pdf)
- <sup>5</sup> "The UN Global Compact-Accenture. CEO Study on Sustainability 2013. Architects of a Better World". [http://www.accenture.com/Microsites/ungc-ceo-study/Documents/pdf/13-1739\\_UNGC%20report\\_Final\\_FSC3.pdf](http://www.accenture.com/Microsites/ungc-ceo-study/Documents/pdf/13-1739_UNGC%20report_Final_FSC3.pdf)
- <sup>6</sup> "Sustainability: The 'Embracers' Seize Advantage". 2011. <http://www.bcg.com/documents/file71538.pdf>
- <sup>7</sup> "The Business of Sustainability: McKinsey Global Survey Results". 2011. [http://www.mckinsey.com/insights/energy\\_resources\\_materials/the\\_business\\_of\\_sustainability\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/energy_resources_materials/the_business_of_sustainability_mckinsey_global_survey_results)
- <sup>8</sup> R.S. Kaplan and D.P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*. January-February 1992, pp.71-79, and R.S. Kaplan and D.P. Norton, "The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage." Boston: HBS Press. 2008.
- <sup>9</sup> M.E. Porter and C. van der Linde, "Toward a New Conception of the Environment- Competitiveness Relationship." *The Journal of Economic Perspectives* 9, no. 4. Autumn 1995, pp. 97-118.
- <sup>10</sup> Esty and Winston, "Green to Gold." Yale University Press, 2005.
- <sup>11</sup> D.A. Lubin and D.C. Esty, "The Sustainability Imperative," *Harvard Business Review*. May 2010, pp. 2-9
- <sup>12</sup> "A New Era of Sustainability – UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010". September 2010.
- <sup>13</sup> PRI Report on Progress. PRI. 2011. [http://d2m27378y09r06.cloudfront.net/viewer/?file=wp-content/uploads/2011\\_report\\_on\\_progress.pdf](http://d2m27378y09r06.cloudfront.net/viewer/?file=wp-content/uploads/2011_report_on_progress.pdf)
- <sup>14</sup> "Annual Report 2012." Siemens. 2013; "Annual Report 2011". Siemens. 2012. "Driving Sustainability: Sustainability Report 2012." [http://www.siemens.com/annual/11/\\_pdf/Siemens\\_AR2011\\_CompanyReport.pdf](http://www.siemens.com/annual/11/_pdf/Siemens_AR2011_CompanyReport.pdf); Siemens. 2013. [http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor\\_relations/siemens\\_ar\\_2012.pdf](http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/siemens_ar_2012.pdf).
- <sup>15</sup> Ver "Investing in Women's Employment: Good for Business, Good For Development, International Finance Corporation". October 2013. <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5f6e5580416bb016bfb1bf9e78015671/InvestinginWomensEmployment.pdf?MOD=AJPERES>
- <sup>16</sup> "Unilever's Sustainability Program Saves \$395M since 2008." *GreenBiz*. 18 April 2013. <http://www.greenbiz.com/news/2013/04/18/unilever-sustainability-program-saves-395m>
- <sup>17</sup> Para más recursos sobre el manejo de riesgos en la cadena de suministro, ver here: <http://supply-chain.unglobalcompact.org/>; and [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/SupplyChainRep\\_spread.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf)
- <sup>18</sup> Para más guías sobre los mecanismos de reclamo como herramienta para monitorear y prevenir impactos adversos en los derechos humanos, ver: [http://www.unglobalcompact.org/Issues/human\\_rights/guidance\\_material\\_continued.html#grievance](http://www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/guidance_material_continued.html#grievance)
- <sup>19</sup> "Coca-Cola 2011/2012 Sustainability Report". *Coca-Cola*. November 2012. <http://www.coca-colacompany.com/sustainabilityreport/performance-highlights.html#section-activehealthyliving>. Company Correspondence with Jennifer Ragland, November 15, 2013
- <sup>20</sup> Ver [http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial\\_markets/esg\\_investor\\_briefings.html](http://www.unglobalcompact.org/Issues/financial_markets/esg_investor_briefings.html)
- <sup>21</sup> Entrevista con Steve Ramsey, 2013.
- <sup>22</sup> Materiality: Background Paper for <IR>. International Integrated Reporting Council. March 2013
- <sup>23</sup> "The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide". UN OHCHR. 2011. p.19. [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2\\_En.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_En.pdf)