



The New Metrics of Sustainable Business 2013

Periodistas
A S O C I A D O S

RESUMEN DE CONTENIDOS:
SUSTENTABILIDAD, MARCAS Y NUEVA METRICA

Temario

- **La Sustentabilidad en la estrategia de negocio**
- **Desafíos para marcas**
- **Desafíos en Nueva métrica**
 - **Un caso:**

La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

Definiciones

Desarrollo Sustentable (DS)

Satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer la posibilidad de las futuras generaciones en satisfacer las suyas.

Sustentabilidad

La posibilidad de que tanto humanos como otras formas de vida florezcan en la Tierra para siempre.

Desarrollo Sustentable (DS)

Suficiente, para todos, siempre.

Definitions of Sustainability

Sustainable Development (SD)

Meeting the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

Source: Gro Harlem Brundtland, *Our Common Future*, Report of the UN World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, 1987, p. 54.

Sustainability

The possibility that humans and other life will flourish on Earth forever.

Source: John Ehrenfeld, *Sustainability by Design*, Yale University Press, 2008, p. 49.



Sustainable Development (SD)

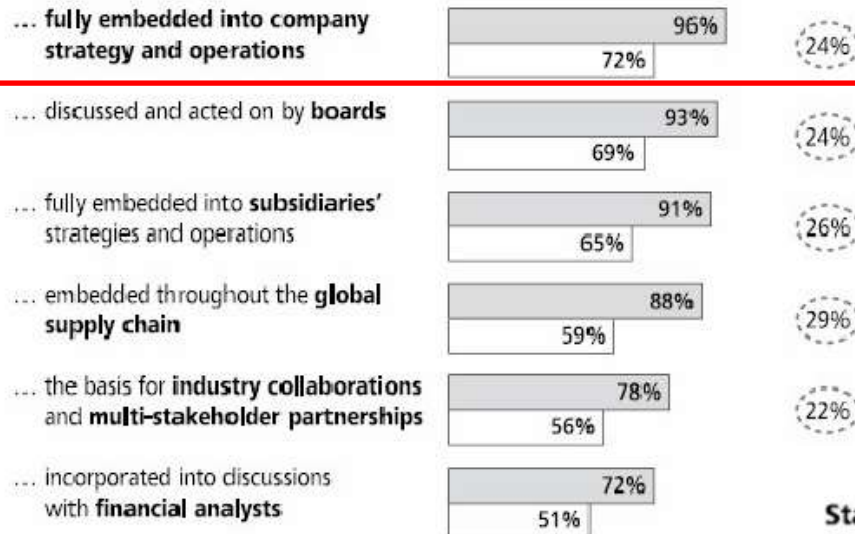
Enough, for all, forever.

Source: Charles Hopkins, "Enough, for All, Forever," *Education Canada*, 49(4), 2010, p. 42.

La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

CEOs Agree /Strongly Agree that sustainability should be

2010 2007 2010 Increase Over 2007

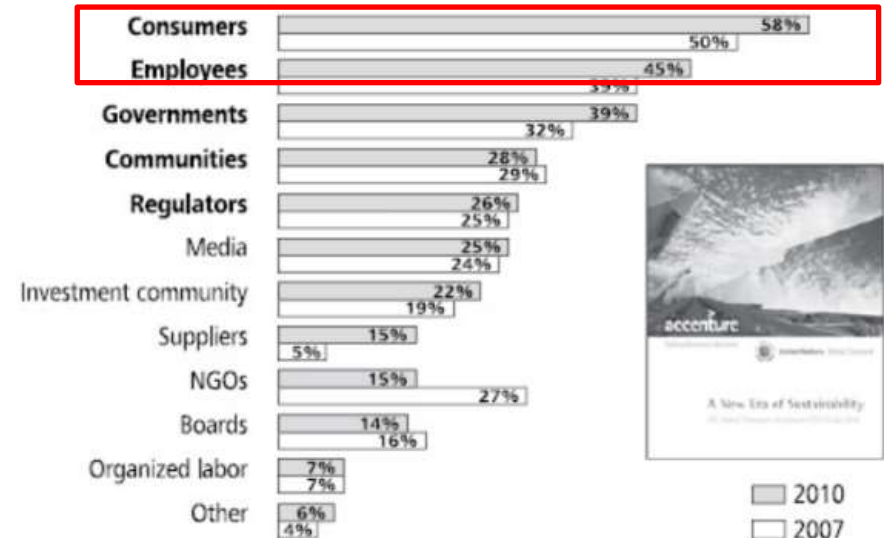


Source: Adapted from UN Global Compact-Accenture of Sustainability," June 2010, p. 32. Based on findings survey of 766 CEOs worldwide, including 50 in-depth

CEO's opinan :

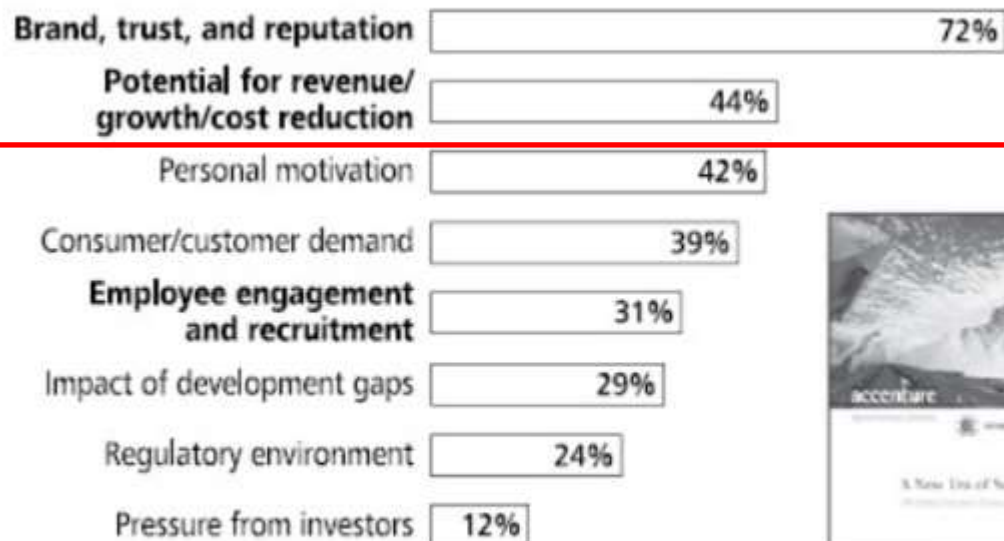
- la sustentabilidad debe estar incrustada en la estrategia y operaciones de la compañía.
- Consumidores y empleados son los principales grupos de interés que impactarán la forma de gestionar las expectativas sociales.

Stakeholders who CEOs believe will have the greatest impact on the way they manage societal expectations



La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

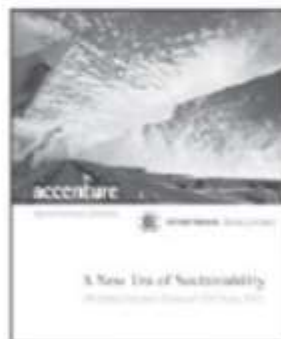
Top drivers of CEOs' action on sustainability issues



CEO's opinan :

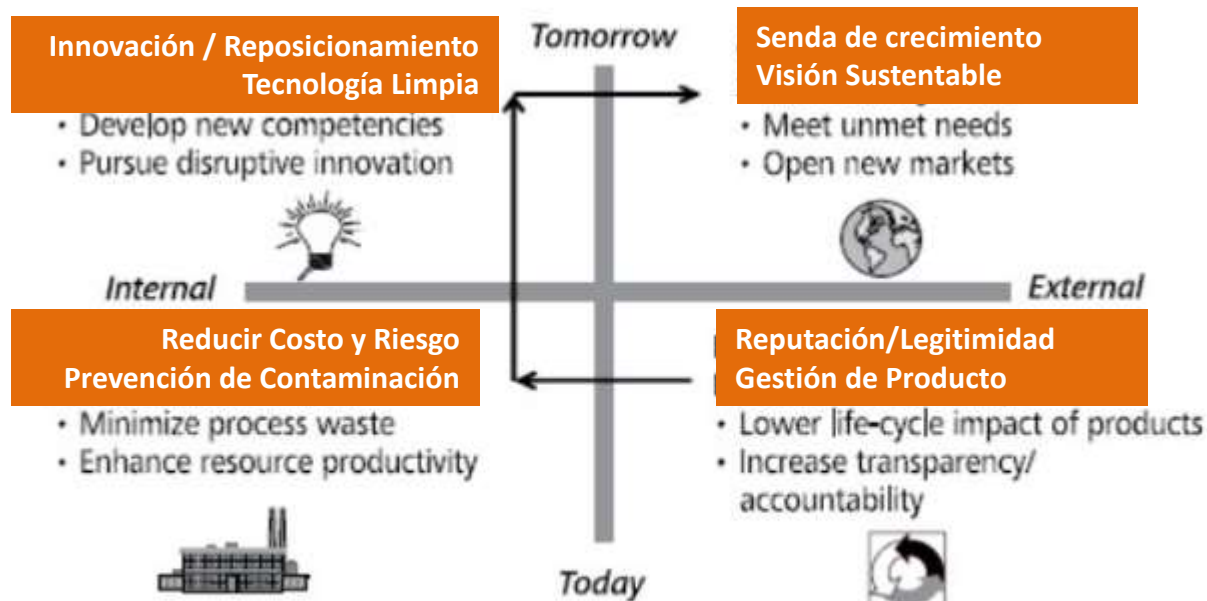
Los principales impulsores para que CEO's actuen sobre asuntos de sustentabilidad son:

- Marca, Confianza y Reputación
- Potencial de utilidades/ crecimiento/reducción de costos



La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

Cuadrantes de Sustentabilidad en la Empresa



La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

Las tres patas de la silla

Sustainability = Sustainable Development (SD)
= Environmental, Social, Governance (ESG)
= Corporate Social Responsibility (CSR)
= Corporate Responsibility (CR) = Green
= Triple Bottom Line (TBL) = 3Es = 3Ps

Economía/Ganancias

- Crecimiento
- Empleos
- Impuestos
- Productos
- Servicios



Medioambiente/Planeta

- Eco-eficiencias
- Eco-efectividad

Equidad/Personas

- Empleados
- Comunidad
- Mundo

La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

Creación de Valor Sustentable

Gestión de Activos

**Capital Económico/
Financiero**

**Capital Construido/
Manufacturado**

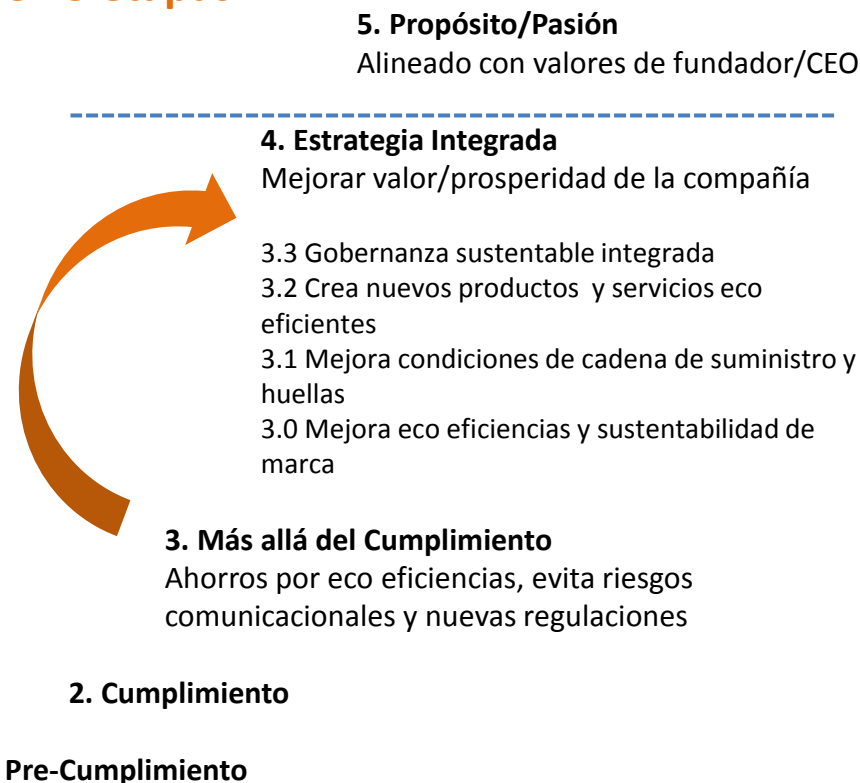
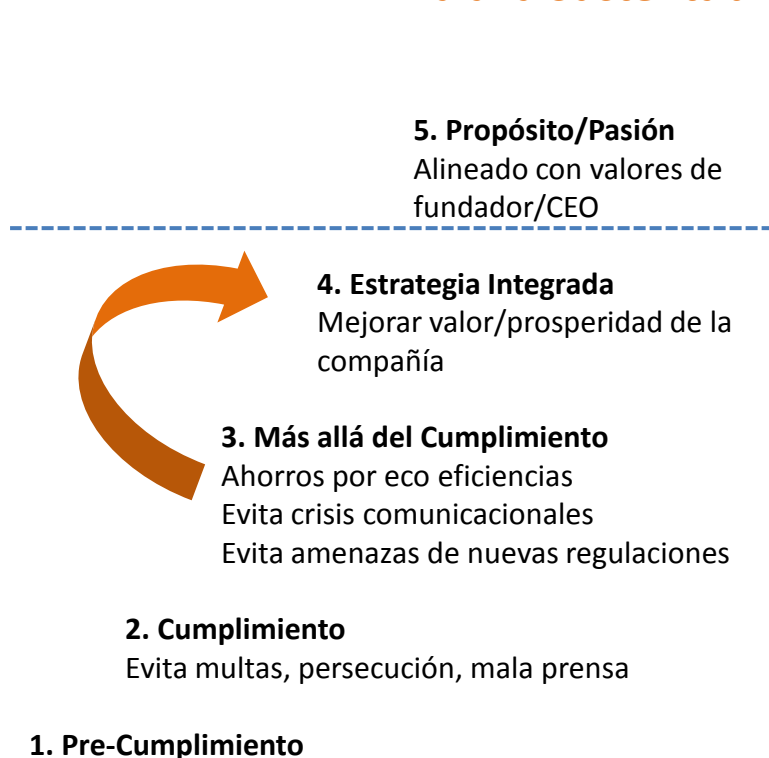


Capital Natural

**Capital Humano
Capital Social**

La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

Vía a la Sustentabilidad en 5 etapas



Source: Based on Bob Willard, *The Sustainability Champion's Guidebook*, New Society Publishers, 2009, p. 11.

La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

Cuentas de Resultados

Ingresos/Ventas

Gastos

=

Beneficio

La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

Oportunidades

1. Incrementa ingresos

2. Reduce gastos de energía

3. Reduce gastos por residuos

4. Reduce gastos en materiales

5. Incrementa productividad empleados.

6. Reduce gasto de rotación de personal.

=

Cuentas de Resultados

Ingresos/Ventas

Gastos

Beneficio

Riesgos

7. Reduce riesgos a ingresos y gastos

La Sustentabilidad en la estrategia de negocio

¿Qué riesgos?





El desafío para las Marcas



El desafío para las Marcas

La relación entre marcas y ciudadanos se ha roto, con notables diferencias entre mercados



El desafío para las Marcas



- Las personas no demandan una vida utópica.
- Quieren beneficios reales.
- Y estilos de vida más significativos

“....en todas partes está lloviendo...”

El desafío para las Marcas

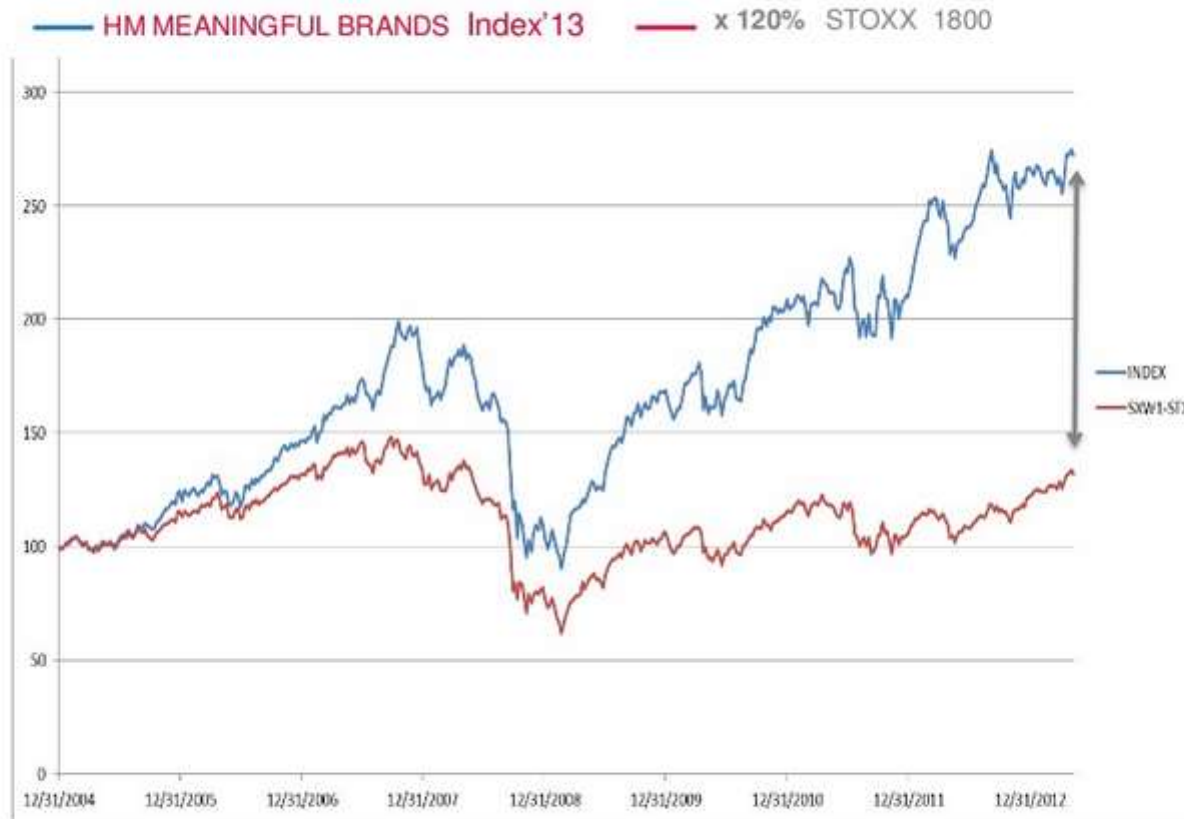
Relaciones en el Siglo 21



- **Meaningful Brands es una nueva métrica de la fortaleza de marcas.**
- **Es el primer marco global en conectar el bienestar humano con marcas**
- **Mide la calidad de beneficios que las marcas entregan a la vida de las personas**

El desafío para las Marcas

Marcas con “con sentido” superan el mercado en 120%

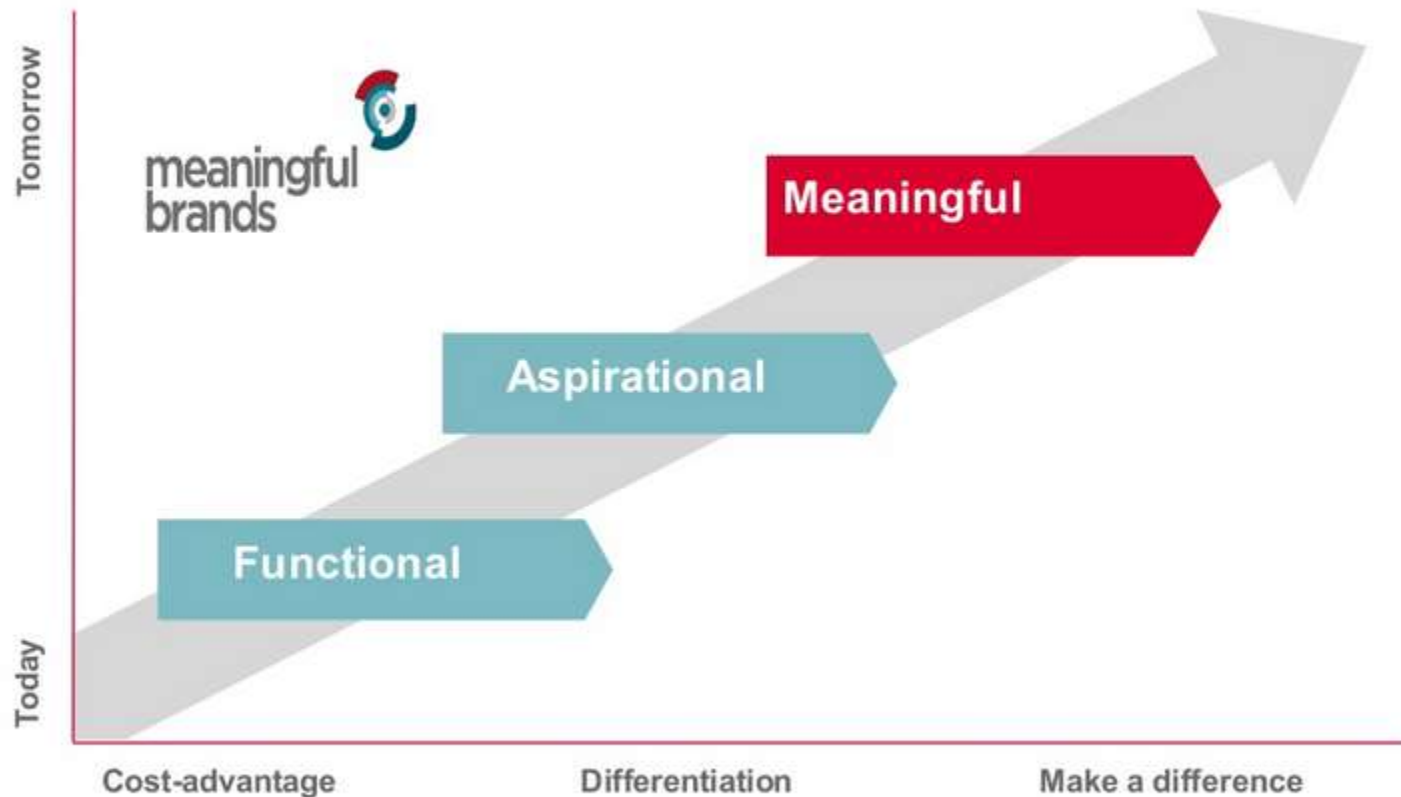


MB Index considers top 25 meaningful global brands (from companies operating in the stock market)

HAVAS
MEDIA GROUP

El desafío para las Marcas

Tendencia para acrecentar el valor de Marcas



El desafío para las Marcas

A través de entender lo que es importante

Sobre el negocio **Esta marca es?**

- Segura
- Responsable
- Escucha y se preocupa de sus clientes

Bienestar personal **Esta marca?**

- Me ayuda a sentirme en forma
- Me ayuda a sentirme más sano
- Me ayuda a manejar mejor mi dinero
- Me ayuda a llevar mis relaciones
- Me ayuda a crear nuevas relaciones
- Me ayuda a reducir/reusar/reciclar
- Me ayuda a hacer más fácil la vida
- Me ayuda a sentirme más feliz

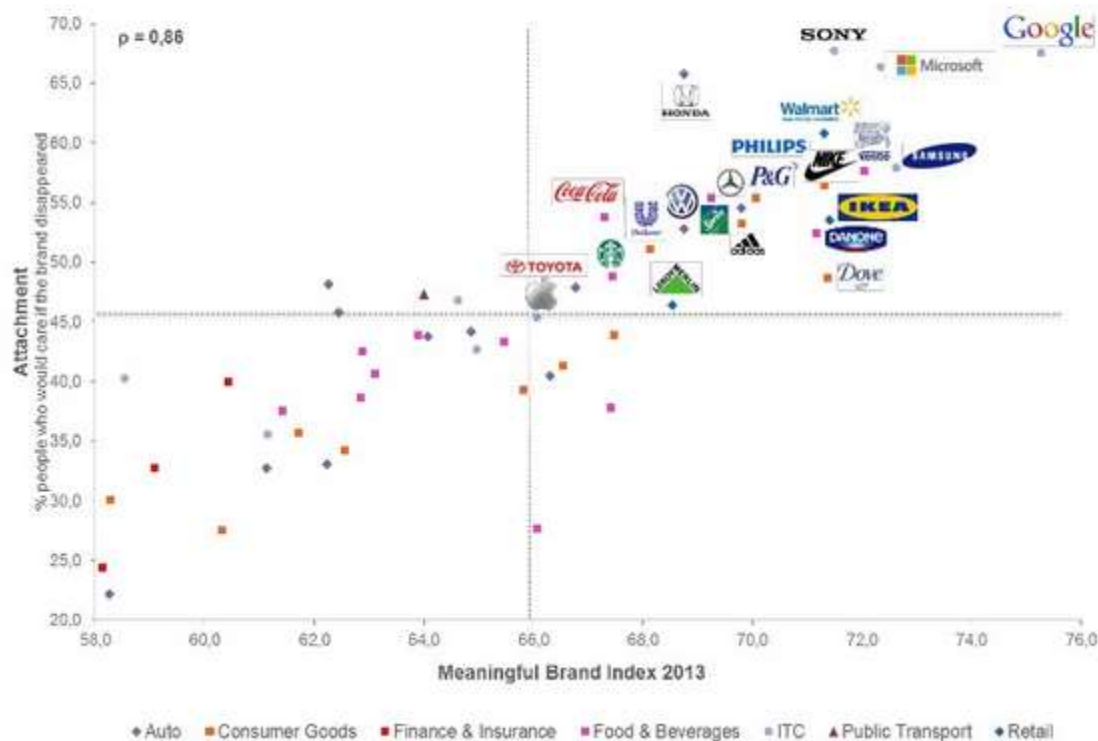
Bienestar colectivo **Esta marca?**

- Es ética y transparente
- Contribuye con la economía
- Es un buen lugar para trabajar
- Apoya a proveedores locales
- Apoya a la comunidad local
- Apoya obras de caridad locales
- Es un líder en sustentabilidad
- Hace reciclaje
- Reduce sus empaques

El desafío para las Marcas

Marcas que mejoran el bienestar de ciudadanos, comunidades y sociedades son más significativas

MEANINGFUL BRANDS Global 2013



El desafío para las Marcas

...pero ése valor está expuesto a riesgos....



El desafío para las Marcas

¿Porqué se ataca a las marcas?

- Porque son percibidas como egoístas
- Porque estados y gobiernos ya no son tan poderosos
- Porque la marca no es el producto, sus características, la compañía o el logo. La marca es el ALMA – la personalidad humana.

Why Target a Brand?

The brand is NOT the product, its features, the company, or the logo



The brand is the SOUL – the human personality



Negar el alma: demonizar



El desafío es restaurar el alma: Humanizarla

El desafío para las Marcas

Proteger el Alma de la Marca
Riesgos & Oportunidades



El desafío para las Marcas

Proteger el Alma de la Marca 5 asuntos de alto riesgo (y alta oportunidad)



**Alimentos Sanos &
Seguros**



**Clima, Energía &
Agua**



**Banda Ancha &
Transparencia**



Materiales Tóxicos



Forestación

El desafío para las Marcas

Proteger el Alma de la Marca
5 marcos de alta oportunidad

**Women's
Power Center**

73%
of buying power

**Millennial
Generation**

37%
of workers

**Minority
Majority**

37%
of consumers

**Healthy
Green
Creatives**

26%
of consumers

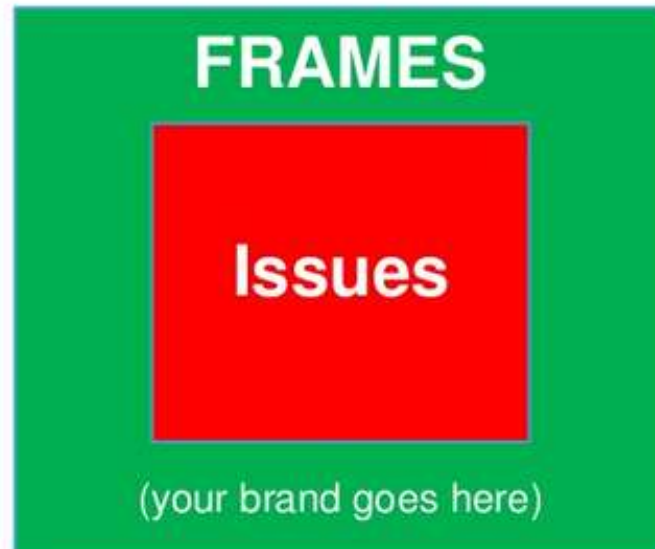
**Political
Uncommitteds**

70%
of voters
(hard right 16%
hard left 14%)

Next Slide

El desafío para las Marcas

Proteger el Alma de la Marca



Si se dimensionan **las oportunidades**
de estos marcos (frames)

Se podrá reducir **el riesgo de esos**
asuntos (issues)

El desafío para las Marcas

7 pasos para un programa de Engagement (Compromiso)

1. Definir objetivos de negocio
2. Inventariar y mapear los grupos de interés –por categoría, riesgo, oportunidad y formas de comprometerlos.
3. Seleccionar grupos prioritarios y estratégicos.
4. Comprometerlos informalmente.
5. Comprometerlos formalmente, sólo cuando sea necesario.
6. Validar oportunidades de liderazgo: compartir propiedad.
7. Seguir adelante: liderar cambio y compartir el crédito.



The 7-Step Engagement Program

1. Set your business objectives
2. Inventory and map your stakeholders – by category, risk, opportunity, and modes of engagement
3. Select priority and strategic stakeholders
4. Engage informally
5. Engage formally, only when necessary
6. Validate leadership opportunities; share ownership
7. Follow through: lead change, and share credit

El desafío para las Marcas

Rápido comienzo en 3 etapas

1. Clasificar ISSUES (riesgos) y FRAMES (Oportunidades)
2. Inventariar, mapear y priorizar STAKEHOLDERS
3. Trazar un plan de ENGAGEMENT (COMPROMISO) para construir marca



El desafío para las Marcas

Luego planificar y comprometer Claves para comprometer

1. Encuentro casual e informal, al principio.
2. Escuchar – hacer preguntas.
3. Admitir imperfección – mostrar humildad – humanizar la compañía.
4. Atribuirles un impacto a ellos – dar crédito.
5. Apuntar a la causa sistémica – terreno común.
6. Pedir confidencialidad, pero no esperarla.
7. Seguir Adelante.

Then plan and ENGAGE

Key points to remember when engaging:  RULES OF

1. Meet **casually** and **informally**, at least at first
2. **Listen** – ask questions
3. **Admit imperfection** – show humility – humanize your company
4. **Attribute an impact** to them – give credit
5. **Point to the systemic causes** – common ground
6. Ask for confidentiality, but don't expect it
7. **Follow through**

Culpar & Avergonzar



Propósito & Poder



Comprometer & Actuar



Solución Común



Propósito & Poder

“Gran parte de las miserias de la
humanidad radican en
estimaciones falsas que se han
hecho del valor de las cosas.”

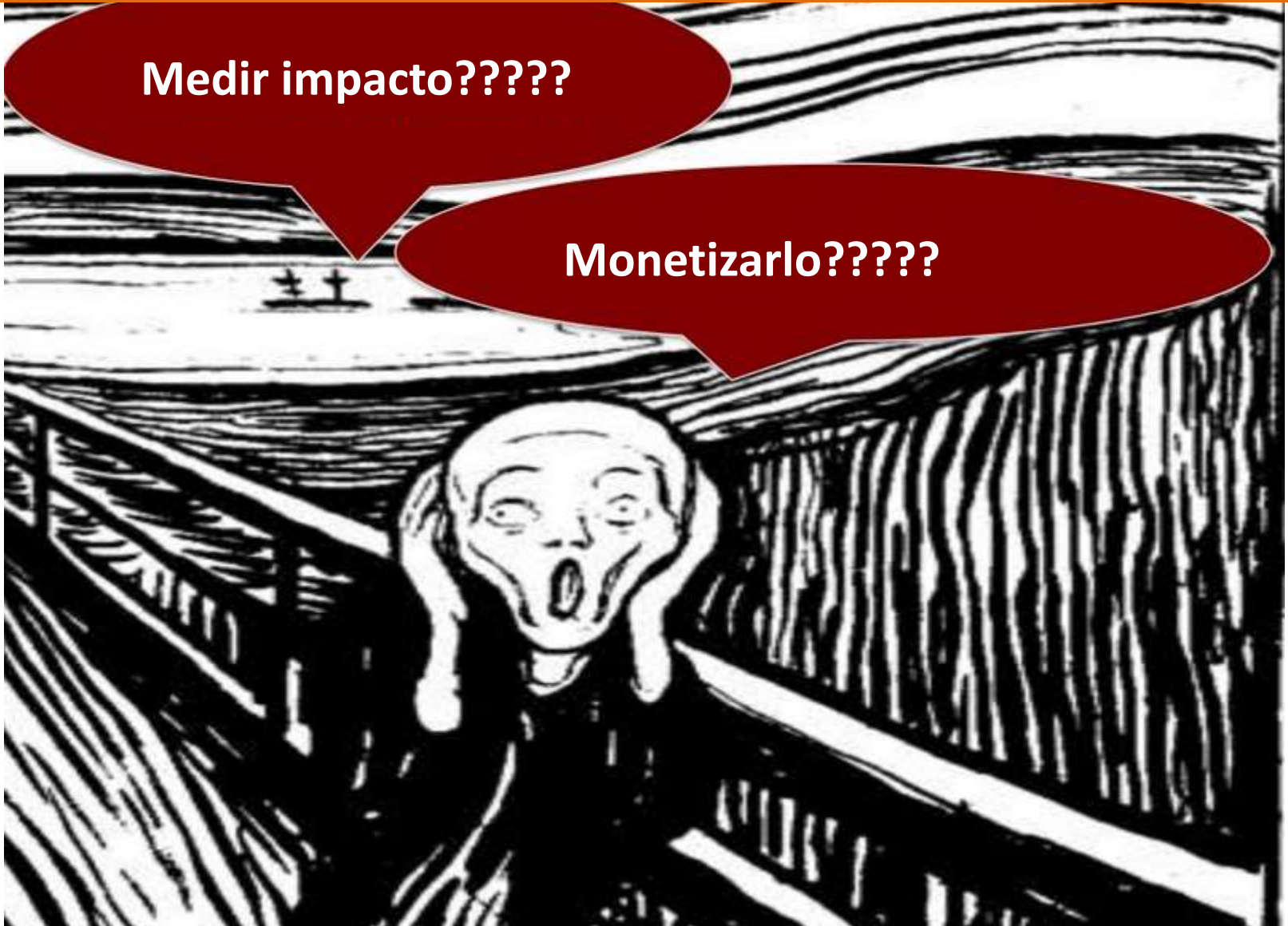
- Ben Franklin 1780

El desafío en nuevas Métricas

El desafío en nuevas Métricas

Medir impacto????

Monetizarlo????



El desafío en nuevas Métricas

Cómo comunicar el valor social de nuestra Responsabilidad Social Empresarial?



El desafío en nuevas Métricas

Definición: ratio de RSSI (y VAN)

Similar al RSI, el ratio de Retorno Social sobre la Inversión (RSSI) es una comparación monetaria del valor de los resultados y el valor de la inversión, en este caso el retorno es societal, no financiero.

Fórmula:

Ratio RSSI =

Impacto Social, monetarizado y ajustado a inflación y otros.

Inversión, monetarizada

Valor Actual Neto (VAN) es similar: Impacto Social, monetarizado y ajustado por inflación y otros – inversión, monetarizada.

El desafío en nuevas Métricas

Monetizar el valor del impacto social

Buenas noticias! Vivimos en un mundo hiper-monetizado. Existen muchos lugares para encontrar datos para impactos sociales

- ¿Qué costaría crear ese impacto?
- ¿Qué costo social es evitado por ese impacto?
- ¿Qué pagan los contribuyentes para generar ese impacto?
- ¿Cuál es el valor de mercado?

Un Caso



NEWMONT GHANA FV TOOL PROJECT



**Witold Henisz, Deloitte & Touche Professor of Management,
The Wharton School, University of Pennsylvania**

Deloitte.

Wharton
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

NEWMONT
GHANA

IFC International
Finance Corporation
World Bank Group

Introduction to the FV Tool (www.fvtool.com)

- Estimates expected net present values (NPV) of local investments
- Answers two critical questions:
 - “what” is the right portfolio of sustainability investments?
 - “what” is the financial return they will likely bring?
- Supports alignment across finance, risk, operations, social, HR



FV Investment Scenarios

NPV of Scenario
B “with” scenario

—

NPV of Scenario
A “without” scenario

=

NPV of
Sustainability
Investment

Scenario B :

- *Health: expanding mitigation for broader population*
- *Water & Sanitation: expanding mitigation for broader population*

Scenario A:

- *Health: mitigation only for workers & community*
- *Water & Sanitation: mitigation only for workers & community*

Difference
between Scenario
A and B

Value Driver Examples

- **More Conciliatory Land Acquisition Process:**

- \$2.87 per square foot less than expected leading to \$230,000 savings.
- Four months faster than expected leading to \$700,000 more revenue.

- **Malaria Eradication:**

- Reduction from 3,195 cases of malaria to 0
 - 3 days of absence from work or \$120 of lost productivity
 - Savings of \$30 worth of treatment
 - Additional lost work and productivity for family illness
 - Higher recruitment and retention costs for most skilled workers
- \$850,000, two-year program
 - Distributed bed nets, instructed and monitored use
 - Sprayed insecticide & improved drainage to eliminate breeding pools.

Indirect Value Protection Based on Six Project Risks

- Roadblocks that disrupted production which were expected to occur once every other year, last one week and cost a fixed \$3m plus one week of lost revenue.
- Serious complaints which are expected to occur 12 times per year with an expected average cost of \$50,000.
- Exploration protests which were expected to occur every other year, last two weeks and cost \$5m plus two weeks of lost revenue.
- Fines and legal judgments which were expected to occur every third year with an average cost of \$3m.
- Water protests which were expected to occur every other year with an average cost of \$200,000
- The risk of expropriation which was estimated at a 1 in 1,000 probability in any given year.

FVTOOL, Value Protection

Sustainability - related event (risks) could cause a substantial decline in value of a project, such as:

1. Delay in the planning phase (pre-feasibility, feasibility)
2. Delay in the construction phase
3. Disruption in the production phase (operations)
4. Project cancellation/expropriation
5. Added (unforeseen) costs
6. Lawsuits

Annual
Rate of
Occur-
rence

Duration
(months)

One
Time
Cost

Lost
Revenues

Min: 0.3
Likely: 0.45
Max: 0.6

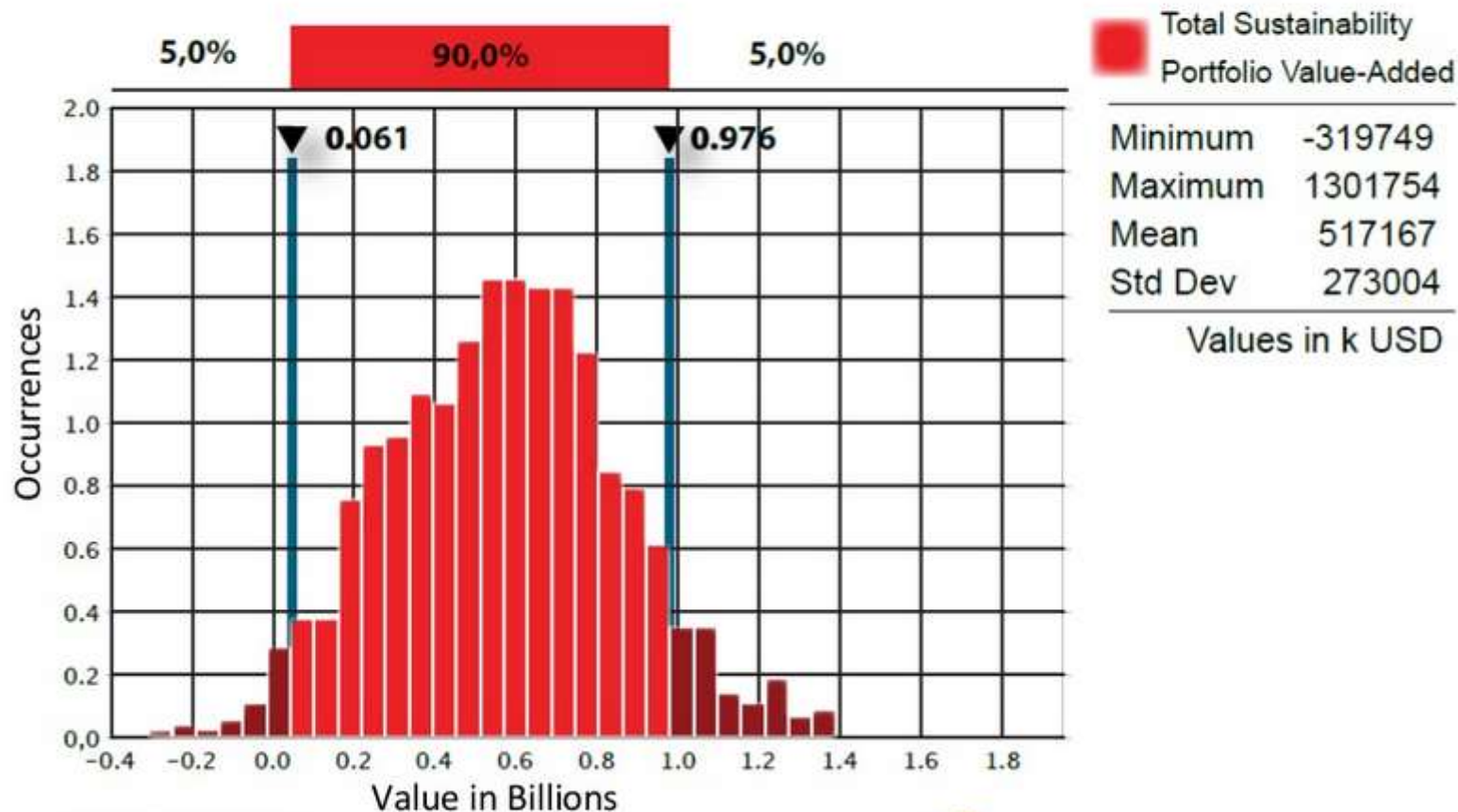
Min: 0.1
Likely: 0.4
Max: 0.7

Min: 140k
Likely: 250k
Max: 500k

Min: 20%
Likely: 40%
Max: 60%

Objective: to model cash flow, based on Monte Carlo simulations

FVTOOL, Monte Carlo Simulation



FVTOOL, NPV of sustainability

Dashboard - Total Sustainability Value Added

Sustainability Issue /Initiatives	Value Creation NPV Calculations	Value Protection NPV Calculations	Total SD/CR added value (NPV)	Relative Share	Sharpe Ratio
Land Access	113,914.77	11,413.62	125,328.39	16.46%	4.21
Local Business Dev	48,723.09	7,609.08	56,332.17	10.98%	2.17
Health Programs	6,094.80	3,804.54	9,899.34	5.49%	1.34
Water Programs	5,561.69	6,340.90	11,902.59	9.15%	1.03
Local Employment	1,862.06	8,877.26	10,739.32	12.80%	0.70
Biodiversity	(8,899.47)	7,609.08	(1,290.39)	10.98%	(0.10)
Community Foundation	(31,403.51)	6,340.90	(25,062.62)	9.15%	(1.33)
TOTAL	135,853.42	51,995.36	187,848.83	75.00%	

For \$2billion CAPEX project, sustainability investments returned as much as \$187 million of NPV.



The New Metrics of Sustainable Business 2013

Periodistas
A S O C I A D O S

RESUMEN DE CONTENIDOS:
SUSTENTABILIDAD, MARCAS Y NUEVA METRICA