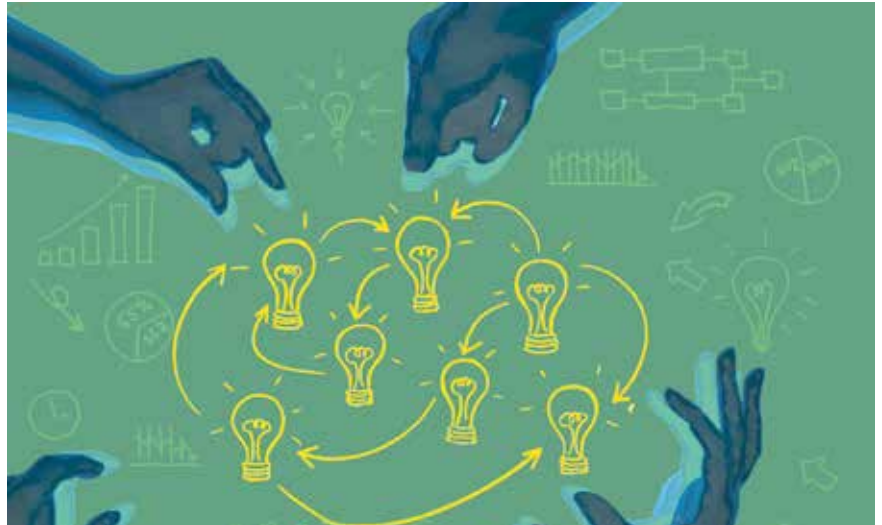


# El debate en torno a la sustentabilidad

En una reciente encuesta en Latinoamérica, 71% de los consumidores afirma que la sustentabilidad es un tema relevante en el ámbito cotidiano. Pero además, 91% de los consultados reclama mayor intensidad de acción sobre el clima a escala local.

Entre un 50 y un 70% de los consumidores dicen estar dispuestos a pagar más por un producto o servicio que sea más sustentable dependiendo de la industria y el tipo de producto. Sin embargo, solo el 36% de los ejecutivos creen que los clientes están dispuestos a pagar más por productos de cero emisiones.

Es muy interesante la visión que sobre este tema tienen las firmas de auditoría. Como empresas, deben estar en la cresta de la ola en este campo, especialmente en lo que hace al clima y el ambiente. Como consultores tienen la responsabilidad de ayudar



con la estrategia de las empresas clientes. Lo que aquí sigue son algunas visiones de protagonistas de este sector.

RSM Argentina

## No hay soluciones preestablecidas

*Para transformar la manera de gestionar, en un modelo regenerativo, se requiere de herramientas y metodologías rigurosas y un convencimiento que involucre a cada persona de la organización y a la cadena de valor. Las articulaciones con otros actores son claves.*

En el marco del presente informe, Juan Pablo Montero, socio de Consultoría de RSM Argentina, asegura que tanto consumidores como inversores, cada vez más, exigen a las compañías una gestión que contemple el ambiente, la sociedad y el gobierno corporativo (criterios ASG). El desafío es grande y requiere superar no pocos retos.

**–La gestión regenerativa, que no solo busca la neutralidad en el impacto sino reparar el daño en el ambiente y mejorar las sociedades, implica un cambio de paradigma, de estrategia, de forma de hacer negocios. ¿Cómo se lleva adelante la transformación cultural que se requiere para implementar**

### **este modelo dentro de la compañía?**

–El modelo de empresa regenerativa complementa y supera al concepto de sustentabilidad y requiere una medición inicial del estado actual de la compañía y la fijación de objetivos a futuro.

Es preciso implementar herramientas y metodologías que generen información *objetiva* (que cumpla con criterios estandarizados); *válida* (que represente eventos con precisión); *íntegra* (que registre la totalidad de las operaciones) y *comparable*.

**–Los objetivos de la gestión regenerativa exigen cambiar la forma de pensar en la organización: ¿Cómo serán nuestro merca-**

### **do y sociedad en 10 o 20 años?**

El gobierno corporativo de la compañía debe estar convencido del camino a recorrer y en ese contexto la innovación es la clave. Se debe inculcar la cultura de la creatividad, implementando un modelo de desarrollo de talento en que cada empleado pueda generar respuestas disruptivas que sean escuchadas. Adicionalmente, se debe considerar a toda la cadena de valor de la compañía para que cada eslabón del proceso productivo cumpla con las metas de gestión regenerativa.

**–¿Cuáles son los principales limitantes a la hora de encarar un proceso profundo de transformación en la gestión? ¿Se vinculan**

**más con los recursos disponibles –económicos, de talentos, etc.–, con el cambio de cultura organizacional, con los factores que impone el corto plazo?**

–En el actual contexto argentino hay una conjunción de factores como la situación económica y la dificultad para adquirir nuevos talentos, que conspiran contra la consecución de los objetivos de una gestión sustentable. No obstante, es fundamental que lo urgente no obstruya lo importante y se considere que los beneficios a futuro de dar ahora los primeros pasos hacia la gestión sustentable ESG (siglas en inglés de Ambiente, Sociedad y Gobierno corporativo) superarán las inversiones actuales.

**–¿Cómo influyen las demandas de la sociedad hacia las compañías, para que se comprometan a mejorar el mundo en que vivimos? (tanto en lo ambiental como en lo social). ¿Son estos los principales incentivos para trabajar en este sentido y acelerar el proceso?**

–Los consumidores son conscientes del impacto de los criterios ESG en nuestra sociedad y exigen en consecuencia, incluso investigaciones recientes demostraron que están dispuestos a pagar más por productos y servicios desarrollados en forma sostenible. Del mismo modo, el positivo impacto reputacional facilitaría la adquisición de recursos humanos en



Juan Pablo Montero. En línea con la estrategia organizacional.

las compañías ya que el talento del futuro está más dispuesto a integrar empresas que promuevan el bien común, contribuyan a causas sociales y respeten al medio ambiente.

Por el lado de los inversores, se observa que quienes invierten desean hacerlo responsablemente y son conscientes de la importancia de los factores ESG en las compañías. En ese sentido, en los procesos de fusiones y adquisiciones se incluyen análisis de métricas ESG y *benchmarking* como parte del proceso de debida diligencia. En definitiva, los inversores se preguntan por qué deberían invertir en una empresa que no es sustentable.

Resulta claro que los beneficios de planificar con una mentalidad sustentable son múltiples y deben ineludiblemente formar parte de la estrategia corporativa.

**Una gestión alineada**

**–El trabajo sinérgico y en red es un imperativo para lograr modelos económicos sostenibles y regenerativos. ¿Qué aspectos o acciones potencian este tipo de estrategias y cuáles son los principales obstáculos a sortear?**

–La interconexión entre diversos actores de la sociedad como ONG, cámaras sectoriales, entidades académicas y el sector público son claves para lograr una maximización del impacto positivo de los modelos ESG y regenerativos. En las distintas cámaras empresariales de cada actividad se generan espacios de discusión sobre sustentabilidad lo que brinda una oportunidad para dar los primeros pasos en el tema. Es una acción muy saludable ya que concentra actores de un mismo sector con problemáticas similares y facilita la conexión y exploración de soluciones.

Ahora bien, es importante que nunca se pierda de vista la propia estrategia organizacional para que los objetivos de la gestión corporativa permanezcan alineados; si bien hay denominadores comunes, no hay soluciones preestablecidas para implementar modelos ESG o regenerativos. Cada compañía deberá recorrer su propio sendero.

SMS

## En los Directorios, falta diálogo sobre temas ambientales

*Para Lucas Utrera, el paradigma de la economía regenerativa aún cuenta con escasos ejemplos de puesta en práctica en el país y en la región. Si bien hay avances, queda mucho camino por recorrer.*

En entrevista con *Mercado*, Lucas Utrera, director asociado SMS Sustentabilidad, SMS Latinoamérica, evalúa los avances y desafíos de un modelo de negocios y una estrategia corporativa que recién da sus primeros pasos en estos lares.

**–La economía regenerativa plantea un cambio de paradigma, que va más allá de la sostenibilidad y del impacto cero. En la búsqueda de regenerar los sistemas ya dañados y aportar valor a la sociedad, se apoya en una**

**visión ecosistémica y colaborativa. ¿Considera que las empresas en Argentina están avanzando en este sentido o aún falta?**

–Considero que el paradigma de la economía regenerativa se presenta como una propuesta de vanguardia para el estado de la sustentabilidad actual en el país y la región. Empezamos a ver interesantes experiencias muy puntuales en esta línea, por ejemplo, en temas de agricultura. Eso es alentador, pero sin dudas todavía la mayoría de las empresas no

están familiarizadas con el concepto.

Podríamos catalogarlo actualmente como un tema de “nicho”. La encuesta sobre “La sustentabilidad en los Directorios” que realizamos en 2021 desde SMS Latinoamérica, junto al IGEP, fue contundente. En el último año, los temas de economía circular, huella de carbono y cambio climático estuvieron presentes en las conversaciones de menos del 5% de los Directorios en el país.

La agenda de sustentabilidad todavía tiene

mucho trabajo para pasar de modelos productivos "lineales" hacia aquellos basados en la "economía circular". A mi criterio, la economía regenerativa se encuentra más allá de la economía circular, por lo tanto, hay mucho para trabajar a fin de consolidar verdaderamente estrategias de sustentabilidad en los modelos empresariales.

**—¿Cómo influyen las demandas de la sociedad hacia las compañías, para que se comprometan a mejorar el mundo en que vivimos? (desde lo ambiental y desde lo social). ¿Es este uno de los principales incentivos para acelerar el proceso?**

—En el corto plazo el principal impulsor para avanzar hacia esquemas regenerativos vendrá de la mano de los inversores. Las finanzas sostenibles están direccionando los recursos económicos a proyectos sostenibles. Sin dudas que las economías regenerativas solo podrán concretarse y consolidarse si cuentan con la confianza de los proveedores de capital financiero.

Fuera de ello, muchas empresas están viendo la presión hacia modelos de gestión más sustentables por parte de sus clientes empresariales, esa es otra fuerza significativa.

El consumo responsable todavía debe consolidarse entre consumidores y ciudadanía para que la decisión de compra esté basada y fundamentada en criterios sociales y ambientales.



Lucas Utrera. Los primeros pasos.

#### Un camino sinuoso

**—Las compañías regenerativas se apoyan en detectar los talentos de las personas y potenciar la creatividad y la innovación, para lograr soluciones o productos disruptivos, en un modelo más horizontal, en que cada miembro influye en el proceso. ¿Qué cambios requieren las organizaciones para fomentar un liderazgo y una cultura que estimule estos modelos de gestión?**

—En primer lugar, un modelo de liderazgo capacitado en sustentabilidad y comprometido con un modelo de gestión con objetivos a cor-

to y mediano plazo. Si bien las fuerzas desde abajo alientan a la sustentabilidad, obligatoriamente necesitamos contar con un liderazgo claro y empático, que consolide una cultura organizacional basada en la sustentabilidad. En ese sentido, la estrategia de sustentabilidad con objetivos a corto y largo plazo, involucrando a todas las áreas de la organización, es la hoja de ruta necesaria para aglutinar liderazgo con compromiso de las personas.

Asimismo, este modelo debe alentar y aprovechar todas las capacidades de emprendedorismo intraorganizacional, alentando el potencial y entusiasmo de cada integrante a partir de un propósito contundente y consistente en el accionar de la empresa.

**—¿De qué manera la mirada de corto plazo repercute en el avance —o no— hacia modelos de gestión sustentables de punta a punta o bien hacia estrategias más profundas basadas en la regeneración?**

—La coyuntura actual de nuestro país dificulta la adopción concreta de estos enfoques más sofisticados y ambiciosos. Sin dudas que estamos en una década crucial que requiere acelerar tiempos, por eso la economía regenerativa resulta tan atractiva; no obstante, hay que atender las dificultades y complejidades de estos enfoques, más aún cuando todavía la mayoría de las empresas está apenas dando sus primeros pasos en materia de gestión de triple impacto.

BDO

## Desterrar mitos y avanzar

*“Siempre existe camino para recorrer, pero es innegable que, gracias al avance de la sociedad y la evolución tecnológica, muchas empresas ya no solo están preocupadas por mitigar o reducir el impacto ambiental negativo de sus operaciones sino por potenciar su impacto positivo en las comunidades donde operan y en los mercados donde ofrecen sus productos y servicios”, indica Diego De La Serna.*

En entrevista con *Mercado*, el director de *Management Consulting* de BDO en Argentina reflexiona sobre los retos que enfrentan hoy las compañías, en proceso de transformación necesaria e impulsada por factores y actores diversos.

**—El modelo de empresa regenerativa supone pensar a la compañía ya no de manera aislada sino inmersa en una red, en un sistema interconectado. ¿Cómo se logra este cambio de paradigma, que implica pasar hacia un modelo menos segmentado y más colaborativo?**

—La clave está en entender el impacto de toda la cadena de valor. Cuando vemos que un cliente deja de comprar cierto producto porque el envoltorio es de plástico, esto nos demuestra que la solución tiene que pensarse de forma integral. Es necesario trabajar con el ecosistema de proveedores co-diseñando de

manera de encontrar la mejor alternativa posible, que sea más sustentable pero también que no genere impactos en el costo del producto. Atreverse a cambios radicales pero de forma controlada mediante pruebas de concepto y encontrar el punto justo es la clave.

**–¿Qué impulsa a las empresas a avanzar hacia un nuevo modelo de gestión y cuáles son los principales obstáculos?**

–Las motivaciones de las compañías por transitar este camino son varias: presiones sociales de consumidores o clientes, inversores, organismos reguladores, mercados internacionales, determinados actores en la cadena de suministros, entre otros. Algunos de los obstáculos que enfrentan son la falta de financiamiento accesible para empresas de mediana escala; las fricciones culturales entre liderazgos de distintas generaciones y, la falta de predisposición para asumir riesgos de salir de la zona de confort –¡siempre lo hicimos así y nos fue bien! o ¡eso solo funciona en los países desarrollados y donde hay dinero!



**Los ejemplos importan**

**–Los nuevos paradigmas vinculados a la gestión sustentable y, más aún, la estrategia regenerativa, imponen un cambio radical en la forma de concebir y gestionar el**

**negocio. ¿De qué manera se trabaja al interior de las organizaciones, para alinear la cultura empresarial y a los liderazgos en este sentido?**

–La transformación de las organizaciones hacia la sostenibilidad está ocurriendo al mismo tiempo que otras tendencias como la democratización en la toma de decisión por lo que estas iniciativas ya no se espera que provengan solamente desde la alta dirección. Asimismo, si bien hay un ritmo de cambio de conciencia diferente en cada generación, es un error pensar que solamente las nuevas generaciones están preocupadas por un planeta sostenible.

En este sentido, la puesta en marcha de programas de capacitación que generen conciencia y que logren una idea homogénea de qué es sostenibilidad permite acelerar los tiempos. Conocer y compartir casos reales de empresas similares que ya cuenten con programas de sostenibilidad y sus acciones puede ayudar a desterrar mitos y acercarnos a la idea de que el cambio es posible hoy mismo.

Auren

## Acciones globales

La forma en que las empresas se relacionan con la sociedad, la economía y el medio ambiente fue evolucionando. Frente a las transformaciones y desafíos que presenta la economía regenerativa, las empresas son actores claves en la idea de desarrollo con poco apoyo por parte del Gobierno.

Los países del primer mundo, tanto el sector privado como el público, están mentalizados y concientizando a los ciudadanos, realizando acciones concretas y medibles para invertir en mejorar la calidad de vida de futuras generaciones.

Las compañías en Argentina empiezan a dar los primeros pasos intentando equilibrar la balanza social, ambiental y económica. Es necesario entender que el crecimiento económico no es desarrollo, que la economía regenerativa plantea nuevos modelos productivos como el desarrollo económico sustentable, la articulación entre la riqueza, el cuidado del medio ambiente y la promoción social. Implica trascender las fronteras de la sustentabilidad, optimizar la creación de valor y modificar el modo de producir en forma lineal.



La gestión de una empresa es el reflejo de las conductas y toma de decisiones. Hoy, se empieza a poner el valor en los aspectos y criterios sociales y económicos para medir el éxito y desarrollo de la organización y el eje en cuestiones ambientales, como uso eficiente de energía, contribución a la economía circular bajo los conceptos de no descartar, reciclar y reutilizar.

También en aspectos sociales, que se relacionan con sus empleados, proveedores, clientes y la comunidad, inversión en capital humano, diversidad e igualdad de oportunidades, integración.

Adoptar el modelo de empresa regenerativa implica promover un cambio de mentalidad en los procesos productivos y en la estrategia de negocios de una organización. Para esto, resulta necesario que apostemos por modelos basados en la economía regenerativa y no extractiva. Es decir, consideremos los factores sociales y ambientales a la hora de diseñar nuestras actividades económicas, que como consecuencia, además de generar ingresos, produzcan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Lograr un cambio de cultura, una cultura humana regenerativa, en la que las acciones y los resultados estén relacionados a la salud, al planeta, a la economía y al futuro de la sociedad.

La tarea difícil es superar la crisis económica y ecológica actual y futura, incentivar esta economía regenerativa para evitar más pérdidas y costos económicos, ambientales y sociales. Y comprender que necesitamos acciones integrales para lograr una relación restauradora entre la humanidad y los ecosistemas de los que obtenemos recursos para vivir.