



# CEO

## Y SUSTENTABILIDAD

Informe ComunicaRSE

2015

#11

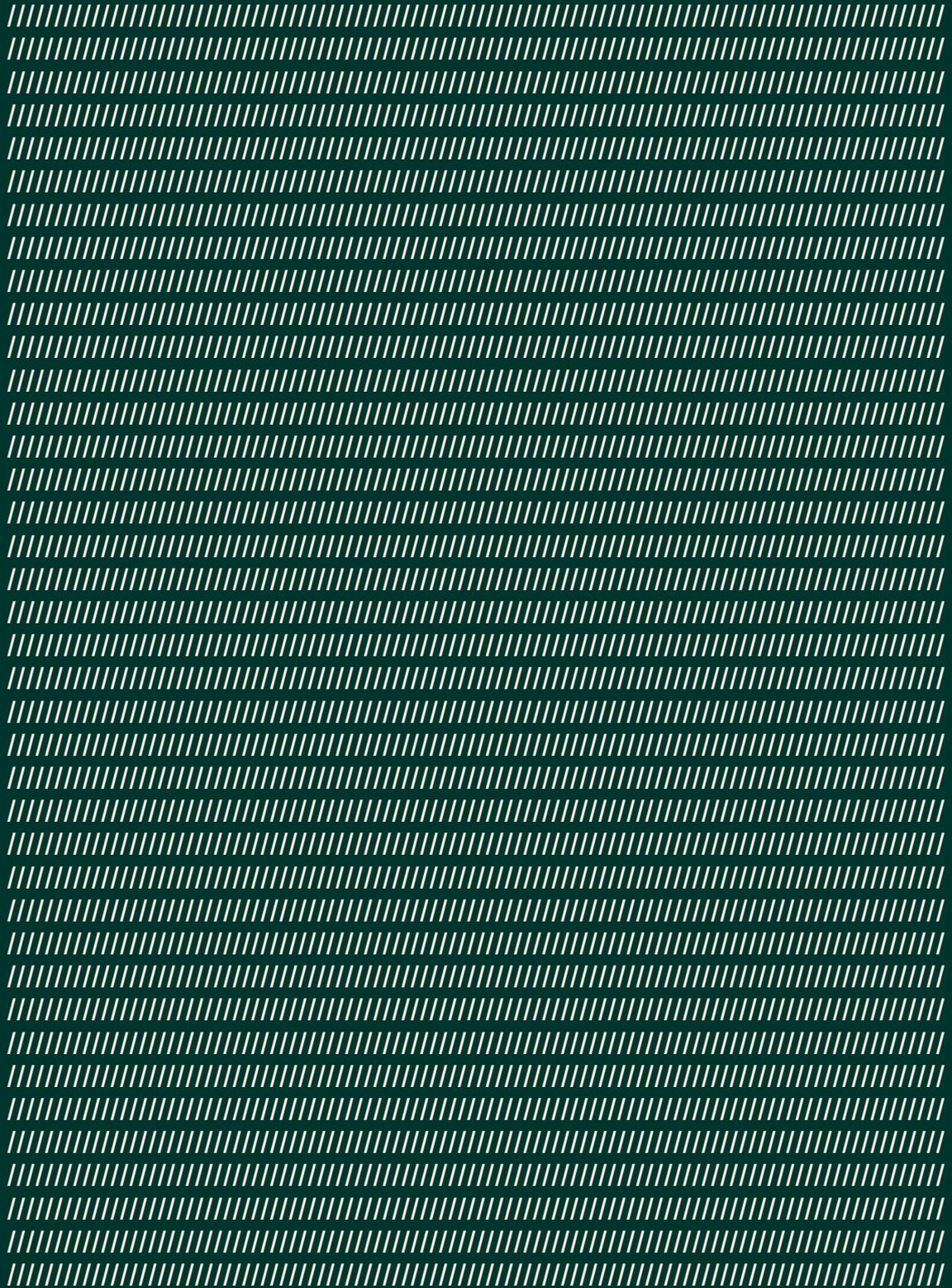
**Los desafíos  
de la agenda  
de la sustentabilidad**

¿Qué visión tienen los CEO sobre la Sustentabilidad y su importancia estratégica para el país y para los negocios?

Entrevistas en profundidad con los número uno de las empresas líderes del mercado.

El análisis de los líderes empresarios sobre los temas prioritarios de la gestión sustentable.

"En los dos temas que identificamos su mayor preocupación fueron en las cuestiones sociales y en las relacionadas con el abastecimiento energético".



---

ComunicaRSE

# **CEO Y SUSTENTABILIDAD**

El primer estudio que indaga en las ideas, percepciones  
y valoraciones sobre los desafíos que le presenta  
la sustentabilidad a los negocios.





# INTRODUCCIÓN

Los analistas y expertos en RSE afirman con frecuencia que una alta dirección comprometida y convencida de la importancia estratégica de gestionar los impactos de la empresa en la sociedad a partir del tamiz de la sustentabilidad es una garantía de éxito e integralidad.

Como ejemplo, siempre se ha dicho que uno de los indicadores más precisos del nivel de importancia estratégica que una organización asigna a la responsabilidad social empresaria es la cercanía o no del área de RSE con el CEO dentro del organigrama.

El factor personal también es revelador a la hora de analizar la influencia de un líder en la gestión de sustentabilidad de una empresa. No es poco usual escuchar que la empresa "X" tiene un alto desempeño en materia de RSE porque su CEO "Y" pone su impronta personal en la organización o que la impregna con su "calidad humana" o su "sensibilidad".

En otro plano, voces más escépticas señalan que muchas veces los número uno de las empresas abocados de manera exclusiva a la responsabilidad primaria de la obtención de resultados económicos en contextos de crisis constantes, no tienen tiempo para dedicar a estos temas y viven de manera lejana y ajena la gestión diaria de la responsabilidad social empresaria.

Se tiene, además, muchas veces la percepción al escuchar hablar a CEO, Presidentes y Directores Generales en foros empresariales o a través de los medios de comunicación de que la presencia de temas de la agenda de la sustentabilidad en sus discursos es más bien marginal. Sin embargo, existen quienes afirman que comienza a percibirse la irrupción de un número reducido pero no desdeñable de representantes de compañías que han abrazado la sustentabilidad como bandera principal

y que sí centran su mensaje en cuestiones relacionadas con lo social, lo ambiental y la transparencia.

Impulsados por desentrañar estos interrogantes desde ComunicaRSE decidimos encarar este trabajo que tiene como pregunta principal: ¿qué visión tienen los CEO sobre la Sustentabilidad y su importancia estratégica para el país y para los negocios?

---

La importancia estratégica de la sustentabilidad pasa por tener una dirección comprometida y convencida.



# SOBRE ESTE TRABAJO

El trabajo se desarrolló a través de una metodología que prioriza siempre custodiar la relevancia de los datos obtenidos.

En primer lugar, se tomó como universo de referencia a las 100 empresas argentinas de mayor facturación en 2014 (Ranking "Las 1.000 que más venden" Revista Mercado). Se escogió este colectivo y no uno que tal vez pudiera estar más relacionado de manera exclusiva con la responsabilidad social empresarial para poder analizar la información surgida desde la perspectiva del poderío económico que expresa este grupo, más allá de su vinculación con la sustentabilidad.

Se decidió, además, que la investigación sólo se realice a través de entrevistas presenciales con los CEO, de manera de garantizarnos obtener la información de la fuente directa. El encuentro cara a cara nos permitió también hacernos de información ambiental, actitudinal y de contexto que enriqueció los datos del cuestionario.

El cuestionario estuvo diseñado para relevar la visión y la opinión personal del CEO como líder empresario sobre la temática de la sustentabilidad en términos amplios y generales. En ningún caso se persiguió que hablaran de temas de la coyuntura de la gestión de la sustentabilidad en su empresa.

Las entrevistas presenciales en profundidad fueron realizadas entre febrero y setiembre de 2015 a partir de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y con escala de valoración.

## **Equipo de Investigación**

Pablo Leidi

Alejandro Langlois

María Julia Arana

## OBJETIVOS

**1** **Conocer la visión de los CEO** sobre el alcance de la Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria.

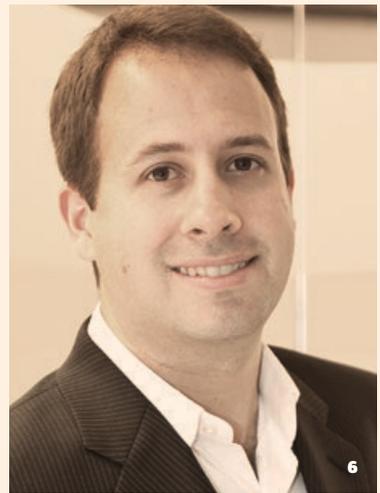
**2** **Identificar qué temas** priorizan de la agenda del desarrollo sustentable los líderes empresarios.

**3** **Anticipar los escenarios** relacionados a la evolución de la sustentabilidad que avizoran los CEO de las principales empresas.

---

CEO entrevistados

**JOSÉ GIRAUDO** ////////////////////////////////////// Acindar  
**LUIS PAGANI** ////////////////////////////////////// Arcor  
**CARLOS MOLTINI** ////////////////////////////////////// Cablevisión  
**HUGO KRAJNC** ////////////////////////////////////// Cargill  
**DANIEL FERNÁNDEZ** ////////////////////////////////////// Carrefour  
**MICHEL DAVIDOVICH** ////////////////////////////////////// Coca Cola  
**DANIEL ORDOÑEZ** ////////////////////////////////////// Danone  
**GASTÓN REMY** ////////////////////////////////////// Dow  
**GUSTAVO GROBOCOPATEL** ////////////////////////////////////// Los Grobo  
**JOHN COWAN** ////////////////////////////////////// Louis Dreyfus Commodities  
**ISELA COSTANTINI** ////////////////////////////////////// GM  
**JOACHIM MAIER** ////////////////////////////////////// Mercedes-Benz  
**JORGE CORREA** ////////////////////////////////////// Nidera  
**THIERRY KOSKAS** ////////////////////////////////////// Renault  
**MARTÍN BERARDI** ////////////////////////////////////// Ternium Siderar  
**DANIEL HERRERO** ////////////////////////////////////// Toyota  
**MIGUEL KOZUSZOK** ////////////////////////////////////// Unilever





10



11



12



13



14



15



16



17

- 1. José Giraudo, Acindar.**
- 2. Luis Pagani, Arcor.**
- 3. Carlos Moltini, Cablevisión.**
- 4. Hugo Krajnc, Cargill.**
- 5. Daniel Fernández, Carrefour.**
- 6. Michel Davidovich, Coca Cola.**
- 7. Daniel Ordoñez, Danone.**
- 8. Gastón Remy, Dow.**
- 9. Gustavo Grobocopatel, Los Grobo.**
- 10. John Cowan, Louis Dreyfus Commodities.**
- 11. Isela Costantini, GM.**
- 12. Joachim Maier, Mercedes-Benz.**
- 13. Jorge Correa, Nidera.**
- 14. Thierry Koskas, Renault.**
- 15. Martín Berardi, Ternium Siderar.**
- 16. Daniel Herrero, Toyota.**
- 17. Miguel Kozuszok, Unilever.**



Uno

# ¿DE QUÉ HABLAN HOY LOS CEO CUANDO HABLAN DE SUSTENTABILIDAD?

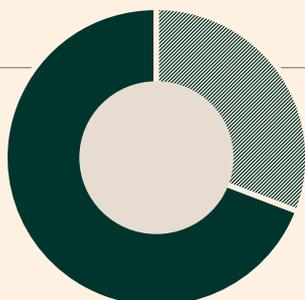
Para comenzar el análisis quisimos indagar de manera objetiva lo que han estado diciendo los CEO sobre sustentabilidad. Elegimos los reportes como una herramienta idónea para tal fin.

Los reportes de sustentabilidad de las empresas suelen estar encabezados por una carta firmada por los CEO, en la cual los directivos expresan su visión de los avances en la gestión de la estrategia de sustentabilidad de la empresa. Estos textos ofrecen la oportunidad de analizar qué temas y grupos de interés priorizan.

Del universo de las 100 empresas analizadas para esta investigación, sólo el 31% publica un reporte de sustentabilidad.

## TOTALIDAD EMPRESAS

69%  
Sin Reporte



31%  
Con Reporte

A partir del análisis de contenido de las cartas de los CEO para los reportes de sustentabilidad hicimos un registro de cuáles son las temáticas de la agenda más y menos abordadas en los textos.

## TEMÁTICAS



En cuanto a la dimensión económica, los temas que aparecen mencionados son desarrollo económico, innovación, inversión, logística, resultados económicos, tecnología y valor agregado.

En el plano **ambiental** algunos de los temas que refieren los CEO son agua, cambio climático, conservación, concientización, eficiencia energética, residuos, reciclaje, recursos naturales, envases y huella de carbono.

Con respecto a lo **laboral**, las temáticas más frecuentes en el discurso son comunicación interna, Derechos Humanos, Empleo, Diversidad, Salud, Seguridad, Voluntariado corporativo, sindicatos y conciliación.

Finalmente, en lo que hace a **Inversión Social** se habla de arte y cultura, deporte, desarrollo social, educación, grupos vulnerables (niñez y tercera edad), meceznago y nutrición.

En cuanto a los grupos de interés que aparecen con mayor frecuencia en la consideración de los CEO tenemos:

### GRUPOS DE INTERÉS



### GRUPOS DE INTERÉS



---

Dos

# EL NUEVO ROL DE LA EMPRESA EN LA GLOBALIZACIÓN

La globalización ha, sin lugar a dudas, redefinido el rol de las empresas en la sociedad. Dentro de un proceso que lleva ya medio siglo, las empresas han dejado de ser meros actores económicos para pasar a ser actores sociales cuya misión e impacto va mucho más allá de la obtención de resultados económicos.

Los CEO consideran que el rol de las empresas en la sociedad ha cambiado con el correr de los años. Le atribuyen a la globalización una responsabilidad fundamental al respecto. Por ejemplo, mencionan que si bien la misma impone exigencias para competir con el mundo y obliga a profesionalizarse, la sociedad percibe que está teniendo consecuencias negativas que se traducen en presiones sociales que alcanzan al sector privado.

Creen que la sociedad nota una crisis en el sistema capitalista que fomenta en la comunidad exigencias que llevan a replantear el propósito de las compañías en el siglo XXI. En este contexto perciben que las empresas han adquirido un mayor protagonismo y sostienen que el compromiso del sector privado ha ido creciendo con el tiempo.

Ante este escenario, plantean la necesidad de ir más allá de la simple producción de bienes y servicios, teniendo el desafío de agregar valor a los negocios, y sobre todo relacionar los mismos con la sustentabilidad. Además, creen que las compañías tienen que generar confianza con todos los grupos de interés para alcanzar las condiciones necesarias para poder operar.

---

## ***Uno de los entrevistados ilustró este recorrido de la siguiente manera:***

“Las compañías a lo largo de la historia fueron evolucionando, comenzaron con la perspectiva de que los negocios generan empleo y el empleo genera bienestar. Este fue el concepto que la revolución industrial dio sobre las compañías. Después el desarrollo tecnológico y las técnicas de management junto con la globalización trajeron la idea de que se aceleraría el alcance del bienestar para la gente y no fue así. Si se generó creación de valor, pero lo que fracasó fue la redistribución del ingreso y la desaparición de la pobreza. Pero hoy ya no podemos retroceder, no hay vuelta atrás a la globalización. Entonces creo que se han dado varias cosas: el impacto negativo de la globalización en la reputación de las compañías, el fracaso en el combate a la desigualdad, y el tema medioambiental y su nuevo rol. Es necesario entonces pensar que si bien el capitalismo

cubrió un rol importante en su comienzo, porque democratizó el consumo y generó empleo y transformó sociedades, llegó a un punto donde

este modelo está agotado. Y esto sucede porque se creó sobre la base de que los recursos son infinitos y hoy sabemos que no es cierto”.

De acuerdo con la orientación que tuvieron las opiniones de los CEO acerca del nuevo rol de la empresa en el marco de la globalización hemos identificado tres tipos de caracterizaciones:

### **ROL ACTIVO**

La RSE como concepto está hecha para atender las consecuencias de los problemas. Los empresarios debemos crear una agenda para atender preventivamente estos temas. Es mejor hablar de desarrollo sustentable que RSE.

Colaborar para que la sociedad cumpla sus desafíos. Participar, agregar valor a toda la cadena y los públicos.

Dejar de hablar de qué necesidades vas a atender, para plantearte cuáles son los problemas que les vas a solucionar y esto en definitiva determina el propósito de hacer negocios de la empresa.

Generar competencias y capacidades en los agentes transformadores de la realidad.

### **ROL REACTIVO**

En 20 años las presiones serán más fuertes de los consumidores que de los gobiernos. Hoy las empresas estamos muchos más observadas por los ciudadanos y consumidores cada vez más informados para que nuestros productos y servicios sean más sustentables.

La globalización desafía a las empresas porque las impulsa a competir.

La globalización ha reforzado el rol de las empresas en la sociedad. Considero que una empresa que no incluya dentro de sus objetivos mejorar el desarrollo de la sociedad, inevitablemente será juzgada por esa sociedad.

La globalización genera turbulencia, temor al cambio y temor al futuro en la sociedad. En el fondo creen que las empresas tienen más capacidades de adaptarse a ese futuro incierto que la sociedad.

### **ROL TRADICIONAL**

El rol de las empresas es poder brindar un ámbito de trabajo para los colaboradores que trabajan allí, de manera tal que esa empresa cumpla con su objeto social y económico de la mejor forma posible.

Elaboramos un proyecto de carrera que garantiza a los empleados trabajo para toda su vida. Se ha vuelto clave trabajar la sustentabilidad con toda la cadena de valor gracias a estas tendencias.

Tres

# ¿QUÉ ENTIENDEN LOS CEO POR SUSTENTABILIDAD?

Durante muchos de estos años fue bastante frecuente escuchar en foros públicos y leer en artículos periodísticos y académicos sobre las dificultades de encontrar una definición unívoca y universal de la RSE. Parecía que cada uno de los actores involucrados tenía su propia definición.

A medida que el término RSE fue ganando en complejidad y espesor, y porque muchos veían tal vez de manera equivocada en la palabra "social" un estigma reduccionista, se lo comenzó a renombrar de diferentes maneras hasta dar con la palabra "sustentabilidad". Hoy uno y otro se utiliza indistintamente. Algunos autores vinculan ambos términos al afirmar que la responsabilidad es la condición modal a la que deberían tender las conductas de aquellas organizaciones que persigan la meta de la sustentabilidad y procuren gestionar su "impacto en la sociedad" en el plano económico, social y ambiental.

Los CEO reconocen esta falta de una definición unívoca de la RSE y la sustentabilidad, aunque consideran en líneas generales que la última es un concepto superior de la RSE. Las principales definiciones que brindan aparecen muy vinculadas a la forma de hacer negocios, destacándose la triple línea de resultados, la competitividad, el pensar en el largo plazo, la inclusión de toda la cadena de valor y la cercanía con las comunidades en las que se opera, además del cuidado del medio ambiente.

Buena parte de los entrevistados caracteriza a la sustentabilidad y a la RSE como conceptos en evolución e

íntimamente ligados. Puestos a reflexionar sobre sus diferencias, consideran que la RSE está más relacionada a qué puede hacer la empresa para mitigar o para ayudar: *"un concepto transaccional y atendiendo las consecuencias del problema"*. En cambio, ven a la sustentabilidad como un llamado a *"repensar una nueva relación entre Estado, empresa y sociedad"*.

## **Uno de los líderes consultados expresó al respecto:**

"Es definir hacia dónde vamos y darle un concepto de perpetuidad a los negocios. Abarca todos los niveles, las sociedades, el individuo, los negocios, los gobiernos. Es una forma nueva de ver el mundo lleno de desafíos y oportunidades. Es un caballo de Troya. El nombre no importa, sino el concepto, la idea fondo: que es aquello que nos llevará a evolucionar para que la raza humana pueda convivir en paz en el planeta por los siglos de los siglos. Es poder armar círculos virtuosos. Es esta idea de la empresa: pequeñas acciones que generen grandes diferencias".

---

# ***La innovación un rol armon de las tensio la sustentab y el mercado***

---

***n jugará  
izador***

***nes entre  
ilidad***

***■***

---

## CLASIFICACIÓN DE LAS DEFINICIONES DE SUSTENTABILIDAD

### **Sustentabilidad orientada al negocio**

“ Es como garantizamos el negocio y el contexto sigue siendo relevante a largo plazo”.

“ El tratar de que el entorno en el cual uno hace desarrollo de negocios sea posible en un **largo plazo**. Y que la búsqueda del fin de una empresa no sea la destrucción de esa posibilidad”.

“ La perspectiva de la sociedad y de la empresa es distinta. Se trata de riesgos sociales y ambientales. Las **megatendencias** empujan a gestionar los riesgos sociales y ambientales. Es necesario identificar las megatendencias y acompañar los desafíos”.

“ Creo que el cambio grande de paradigma es ver a la sustentabilidad desde el retorno de la inversión”.

“ La sustentabilidad se está convirtiendo en una demanda tan natural como décadas atrás eran los temas de calidad”.

### **Sustentabilidad orientada a lo social**

“ Es dejar las cosas mejor de lo que las recibimos”.

“ Nuestra herencia tiene que ser positiva y no negativa”.

“ Dejar una sociedad más constituida”.

“ Hoy esta idea de generación de riqueza es más profunda que sólo generar rentabilidad, tiene que ver con cuál es el rol que la empresa ocupa en la comunidad. Tiene que ver con sus productos y servicios y con la corresponsabilidad de su cadena de valor”.

### **Sustentabilidad orientada a las personas**

“ La primera responsabilidad de una empresa quizás no tenga que ver con la sustentabilidad sino con cómo trata a sus empleados. De nada sirve que yo tenga declaraciones ampulosas sobre la preservación del medio ambiente si al personal de la empresa no le garantizo un ambiente seguro”.

“ Ayudar a que nuestros empleados tengan una educación profesional”.

### **Sustentabilidad orientada al planeta**

“ Sustentabilidad es el compromiso de las empresas y de los grupos sociales y del gobierno que las actividades que se desarrollan permitan que la vida en el planeta siga existiendo por muchos años más. No puede ser una mera búsqueda de lucro sin tomar en cuenta las consecuencias”.

“ La generación de riqueza tiene **limitantes**, por ejemplo el medio ambiente. La empresa debe **considerar estos limitantes para poder ser sostenible** para poder seguir gestionando y generando riqueza”.

## LA SUSTENTABILIDAD EN LA AGENDA DE LOS CEO

La relevancia que tiene la sustentabilidad en la agenda y en el discursos de los CEO presenta miradas encontradas. Quienes son escépticos, plantean que el tema no tiene la relevancia que debería, que el corto plazo incide de tal manera que la mirada de los número uno pasa por otro lado. Ven que hay una disociación entre la sustentabilidad y lo económico que lleva a que el tema sea subestimado, y que todavía hay una mirada filantrópica del concepto que lleva a minimizarlo y a reducirlo incluso en el discurso.

---

“Hoy la sustentabilidad está más en el discurso que en la agenda, ocupa un lugar importante pero no preponderante. El desafío es que no sean dos agendas sino que estén integradas la mirada económica y la sustentabilidad”.

---

“Hoy la sustentabilidad es incipiente. En otros países está más instalado. Creo que es una cuestión de tiempos, no creo que haya otras razones. Además, las empresas son buenos aliados porque aceleran la inserción de prácticas de sustentabilidad y contribuyen a crear estas demandas en las sociedades”.

---

“La sustentabilidad tiene una parte en el discurso, pero hoy no es el punto más importante. Argentina es un país cíclico, cambiante, que requiere mucha atención al día al día y poco al mediano y largo plazo”.

---

“Nadie habla de esto en un almuerzo. Preocupa más lo coyuntural. Se tapa lo importante. Ni siquiera las particularidades de la propia compañía se suelen terminar de discutir. Un CEO debería estar dedicado al rol de la compañía en la sociedad y hoy por lo general se está en otra cosa”.

Por su parte, quienes tienen una mirada más optimista manifiestan el avance que ha tenido la temática en los últimos años, la cual se refleja en los discursos y agenda de los número uno. Expresan también que es una tendencia creciente y que lo será cada vez más debido a que es un tema estratégico que no se puede pasar por alto. Agregan que se nota más en las empresas de consumo masivo y sobre todo en las grandes compañías.

---

“Creo que todos los CEO tienen en su agenda la sustentabilidad, algunos más avanzados que otros. Esto es un camino largo”.

---

“Estamos en un momento histórico en el que nos toca el rol de seguir empujando a la sustentabilidad y arrastrar a todos hacia ello. El problema es que si son pocas las empresas que se mueven por la sustentabilidad no sirve de nada, no logramos ningún cambio. Es importante que lo hagamos todos en forma colaborativa y sigamos aprendiendo en el camino”.

---

“La sustentabilidad no es sólo una ventaja competitiva en el largo plazo, es una necesidad imperiosa de cambiar la forma de hacer negocios”.

---

“Hace 20 años no se hablaba de sustentabilidad, y hoy nadie puede negar no saber del tema. Además noto que se habla con convencimiento”.

Consultados sobre cuál les parecía el CEO más destacado en materia de sustentabilidad hubo una gran dispersión. El CEO de Unilever, Paul Polman, aparece como el más mencionado. Le siguen de cerca alguno de los directivos fundadores de Natura Cosméticos de Brasil, y quienes no pueden identificar a uno en particular.

“No tenemos un número de líderes importantes en el sector privado. Hay académicos pero no empresarios. Pero hacia allá vamos, no me preocupa porque van a multiplicarse”.

### NIVEL DE DESARROLLO DE LA SUSTENTABILIDAD PERCIBIDO EN ARGENTINA

**5.9%**  
Muy desarrollado

**70.6%**  
Poco desarrollado

**23.5%**  
Desarrollado



Cuatro

# ¿CÓMO LA SUSTENTABILIDAD LE AGREGA VALOR A LOS NEGOCIOS?

Entre los dilemas que plantea la sustentabilidad está el que busca las respuestas a las preguntas: ¿le agrega valor a nuestro negocio la sustentabilidad? Si es así, ¿cómo podemos medir el retorno de nuestra inversión?

Para los CEO, la sustentabilidad no está en contradicción con los negocios. Al contrario, consideran que los negocios deben partir de la sustentabilidad. Sostienen que el aporte en valor que la sustentabilidad agrega es considerable tanto en aspectos tangibles como intangibles. Y destacan que esta mirada puede incluso ser una oportunidad de negocios a desarrollar siempre y cuando sea una cuestión estratégica sostenida por valores corporativos.

Para los CEO, el aporte de valor se traduce principalmente en:

- Dar visión, sentido de pertenencia, y de futuro a una compañía,
- Innovaciones tecnológicas que ayudan a la eficiencia y a la reducción de costos,
- Exceder las expectativas de los clientes y lograr un alto nivel de satisfacción,
- Mejoras en la reputación que dan ventajas competitivas,
- La atracción y retención de talento.

## **EL VALOR ECONÓMICO DE LA EFICIENCIA AMBIENTAL**

La amplísima mayoría de los entrevistados coincidió en señalar a la ecoeficiencia como el más claro ejemplo de retorno económico mensurable dentro de una estrategia de sustentabilidad. Muchos de ellos hablaron de “tecnologías que ayudan a la eficiencia y a la reducción de costos” con “**resultados son visibles** de beneficios económicos y reputacionales” y que aportan también a la “mitigación de riesgos”.

Entre las acciones más mencionadas aparecen la “reducción de **residuos** en nuestra planta”, la “medición de nuestra huella de carbono” y se refirieron a ellas como parte de un “ciclo virtuoso innegable”.

En otra dimensión de una gestión ambiental eficiente también apareció el beneficio que implica “**garantizarse el suministro**” de las materias primas clave.

## **El valor económico de la gestión del talento.**

Otro de los factores de agregación de valor de la sustentabilidad señalado es el que se vincula con los recursos humanos en la empresa. De acuerdo a los líderes consultados, el impacto de la sustentabilidad en el empleo es clave, debido a su relevancia para atraer y retener talentos para la organización.

Una gestión estratégica en sustentabilidad dota de un sentimiento de permanencia a los empleados, fomenta

---

la diversidad y la inclusión. “Ver que una empresa no se preocupa sólo por lo que va a pasar en un año sino en lo que va a pasar en 10 años, como empleado te da seguridad y confianza”, señaló un CEO.

El valor viene dado porque la gente que trabaja en la empresa y todos los demás grupos de interés al verse en relación con una organización sustentable se muestran mejor predisuestos al diálogo alrededor de un objetivo común.

### **Reputación**

Los CEO valoran a la sustentabilidad como una condición cada vez más necesaria para obtener la **licencia social para operar**. Una buena reputación brinda una visión, da una idea de permanencia en el futuro a la empresa, genera legitimidad y moviliza la confianza de los grupos de interés. “Lo que trae la sustentabilidad es una mayor transparencia en los negocios. Nos vincula con la gente y con sus expectativas. Por sí solo esto es un beneficio”, analizó uno de los entrevistados.

Los **consumidores** también estarían comenzando a elegir a sus empresas de acuerdo a su perfil sustentable. “Por ejemplo con los clientes, buscamos exceder sus expectativas y tenemos un alto nivel de satisfacción. Los clientes valoran este tema y nosotros mejoramos en esta relación gracias a la sustentabilidad”, explicó un CEO. “Este año tuvimos el primer cliente que nos pidió tener la huella ambiental de la empresa antes de comprar”, graficó otro.

---

“Construir una marca y sostenerla es cada vez más difícil y la sustentabilidad ayuda a construir posicionamiento”.

---

“No es negocio si no es sustentable, es un tema estratégico. Si la actividad no es sostenible ambientalmente mi negocio fracasa, me quedo sin inversores, y sin clientes. Hoy hay cada vez más relación de lo económico con este tema. Por ejemplo, si hay un problema de transparencia es un tema económico”.

---

“Hoy creo que es una ventaja competitiva ser sustentable. En el futuro va a ser una condición necesaria para operar”.

---

“Hay una mirada de valor a los negocios no pura desde el punto de vista económico, sino de otras dimensiones. Hay acciones que redundan de manera directa en la creación de valor económico, pero después hay aporte de valor social, por ejemplo. Hay una creación de valor también inmaterial, intangible. Y lo que hoy no es directamente económico considero que en el tiempo redundará en lo económico”.

### RELEVANCIA DE LOS FACTORES DE IMPULSO A LA SUSTENTABILIDAD

El siguiente cuadro muestra qué grado de relevancia le otorgan los CEO a diversos factores que operan como impulsores de la sustentabilidad para las empresas.

	Nada de influencia	Poca influencia	Bastante influencia	Mucha influencia
Reputación	0	0	31%	<b>69%</b>
Competitividad	6%	6%	38%	<b>50%</b>
Gestión del talento	0	19%	37%	<b>44%</b>
Acceso a nuevos mercados	6%	31%	25%	<b>38%</b>
Gestión de riesgos	0	7%	<b>60%</b>	33%
Innovación	0	31%	<b>38%</b>	31%
Acceso al mercado financiero	12%	<b>44%</b>	<b>44%</b>	0

---

***“La sustentabilidad  
requiere  
replantear una  
relación entre  
la empresa y sus  
partes interesadas.”***

---

***ilidad implica  
a nueva  
re Estado,  
ociedad”.***

---

Cinco

# LA “LARGA LUCHA” CONTRA EL “CORTO PLAZO”

Uno de los grandes retos que plantea la sustentabilidad es cómo lograr armonizar sus imperativos, que por su propia naturaleza tienen que ver con el largo plazo, con las demandas inmediatas de retorno y beneficios económicos sobre las cuáles están construidas las lógicas de los mercados.

De acuerdo con los CEO consultados, la manera de compatibilizar esta asincronía es que las empresas sean conscientes de esa dualidad paradójica que tienen la sustentabilidad y el corto plazo. El rol consciente de los directivos es sensibilizar a las personas en estas tensiones ya que son muy altos los costos de no ver el largo plazo.

Coinciden en que se trata de un **equilibrio difícil** que se puede alcanzar si la organización es capaz de identificar dónde esa tensión no aparece, y dónde hay sinergia entre los objetivos de negocios y la sustentabilidad.

## FACTORES DE EQUILIBRIO

Señalan además la importancia de sentar pilares de negocio que estén inteligentemente vinculados con el pensar a largo plazo. Allí, **la innovación jugaría un rol armonizador**, toda vez que sus retornos de inversión son siempre de mediano y largo plazo.

Otro factor de equilibrio señalado por los entrevistados es el de los **incentivos económicos virtuosos**. Premiar y castigar las conductas empresarias de acuerdo a su impacto.

La otra manera de conciliar las metas de largo plazo de la sustentabilidad con las exigencias de resultados de corto plazo de los mercados, mencionada por los CEO aunque en menor medida, es a través del establecimiento de **reglas de juego y marcos normativos**.

## INVERSORES Y MERCADOS

Los CEO ven que los mercados financieros siguen priorizando los resultados de corto plazo, aunque ya no en la misma medida que antes, y que al mismo tiempo las empresas se ven presionadas a responder por los requerimientos de aquellos otros stakeholders que exigen más por la sustentabilidad y menos por los resultados trimestrales.

Los líderes consultados creen que de manera paulatina los **inversionistas** están entendiendo que una empresa que invierte en el largo plazo tiene un valor presente mayor. En la actualidad, en los análisis financieros ya no es suficiente evaluar solo el desempeño actual de una empresa. Como prueba de ello, se mencionaron los **fondos de inversión** que se focalizan en empresas sustentables y que cada día ganan más espacio en los mercados desarrollados.

Este segmento de los mercados financieros excluye a las empresas que no se comprometen con el desarrollo sustentable porque esto daña la reputación de la empresa y no resulta una buena inversión. De alguna manera, los entrevistados estiman que los mercados están entendiendo que las cotizaciones de las empresas no están tan vinculadas con el stock sino con el flujo.

“Una parte importante de la gestión es crear cultura dentro de la compañía. Son muy altos los costos de no ver el largo plazo”.

"Para mi la limitación ya no es temporal, de corto plazo o de largo plazo. Es la diferencia entre lo conservador o lo transformador. Uno puede hacer cosas transformadoras y relevantes rápidas o lentas."

### NIVEL DE INFLUENCIA EN EL IMPULSO A LA SUSTENTABILIDAD DE LOS ACTORES SOCIALES Y ECONÓMICOS

Consultamos a los entrevistados qué nivel de influencia en el impulso al desarrollo de la sustentabilidad le atribuían a diversos actores sociales.

	Nada de influencia	Poca influencia	Bastante influencia	Mucha influencia
Casa Matriz	0	0	31%	<b>69%</b>
Inversores y Accionistas	6%	<b>35%</b>	24%	<b>35%</b>
Mercados y Clientes	10%	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
Sector Social & ONG	0	12%	<b>65%</b>	23%
Medios de Comunicación	5%	24%	<b>59%</b>	12%
Regulación Gubernamental	6%	<b>47%</b>	35%	12%
Organismos Internacionales	0	<b>59%</b>	35%	6%

Seis

# ¿SUSTENTABILIDAD VOLUNTARIA U OBLIGATORIA?

Un debate frecuente en el mundo de la sustentabilidad es si la temática debe ser regulada por el Estado o si debe quedar supeditada a la voluntariedad del sector privado. Ante este planteo, los CEO entrevistados se pronuncian mayoritariamente en favor de un equilibrio entre las exigencias de la legislación y el impulso del mundo empresario.

En este enfoque destacan el rol promotor más que regulador que debiera asumir el Estado como organizador de la sociedad. También ponen énfasis en cómo desde el sector público se pueden generar políticas a las cuales las empresas se podrían sumar. Además, consideran importante que desde el Estado se observe lo que están haciendo las compañías líderes para lograr generar políticas que no estén disociadas de la realidad o que puedan llegar a imponer exigencias para las cuales ni la sociedad ni las empresas podrían llegar a estar preparadas. En este sentido, sería clave entender la problemática local y no imitar legislaciones de otros países que podrían no aplicar de la misma manera a la coyuntura argentina.

Otro factor que se menciona es cómo ha cambiado la sociedad pasando del rol tradicional del control del Estado al que ejercen en la actualidad los ciudadanos. Esta mirada pone de relieve cómo los movimientos sociales están imponiendo agenda a las cuales las empresas se tienen que adaptar para poder operar al margen de la legitimidad que le podría dar una ley en particular.

## ***El rol del Estado como impulsor***

“El Estado por su rol de organizador de la sociedad debe participar en la regulación de estos temas. Las empresas suelen ver la regulación como un obstáculo. Es mejor percibida la autorregulación”.

“Debe tener un rol de promotor más que regulador. El Estado tiene que tener una función de impulsor. Por más liberal que seas creo que el Estado tiene que tener un rol de promotor”.

“Una forma de intervención pública son los estatutos, la reglamentación, los incentivos para **acelerar la sustentabilidad**. Pero pensados en políticas de Estado, a largo plazo, que establezcan **reglas de juego**”.

## ***El rol del Estado como orientador***

“El rol del Estado como controlador es una figura de otra época”.

“Está el debate sobre si debe existir la RSE o esto debe ser a cargo del Estado cuando en realidad es que son cosas diferentes. Parte de los cambios se resuelven con mayor descentralización, con mayor autonomía y empoderamiento”.

“ Tiene que ser algo mixto. Creo que en temas de salud el Estado tiene que actuar, en muchos temas debe **proveer la base de actuación**”.

### **El rol del Estado como articulador**

“ El tema es cómo se utiliza. En alguna medida creo que hay una posibilidad de las empresas de **actuar para incidir en políticas**”.

“ Creo que **el gobierno debe mirar lo que las compañías pioneras están haciendo**. Lograr que las políticas no estén disociadas de la realidad”.

“ La ley es un primer impulso pero **las empresas debemos luego avanzar más allá** de esta ley. Yo creo en el rol del Estado como articulador”.

- La voluntariedad es una de las patas de la sustentabilidad, pero no la base. Las empresas pueden marcar el camino pero creo que el cambio necesario se da impulsado también por la articulación de los actores, y el más importante es el Estado. No pasa por cuál de los actores es más importante sino cómo nos complementamos.

### **El rol del Estado como fuerza de control**

“ El problema es que **el Estado está más atrasado en estos temas que la empresa**. No lo tiene en agenda y se corre el riesgo que sea más una imposición que una promoción”.

“ Tiene que haber un marco regulatorio que tenga una mirada de sustentabilidad en el largo plazo. No buscar que termine haciéndole la vida imposible a las empresas, que termine siendo **llenar formularios**. Lo importante es que la mirada del gobierno sea de largo plazo”.

“ Para hacer progresos es fundamental la regulación porque si la sustentabilidad queda en lo voluntario, es un primer impulso pero **tiende a caer en las grandes empresas solamente**. Pero para que esto movilice a toda la sociedad se necesita el marco regulatorio, el voluntarismo de las empresas no alcanza porque depende mucho del éxito de una u otra”.

## **LOS DESAFÍOS DE LA AGENDA DE LA SUSTENTABILIDAD**

La agenda de la sustentabilidad pone a las empresas ante diversos retos en materia de impactos de gestión asociados tanto a la triple línea de resultados económicos, sociales y ambientales, como a los que se vinculan con temas de transparencia.

Con el objeto de analizar con mayor detalle esta agenda consultamos a los líderes empresariales acerca de cuáles son los ejes centrales de estos retos y sobre el rol del sector privado en el logro de cada uno de ellos.

### **Desafíos sociales**

Al momento de tener que definir los principales desafíos sociales que debe enfrentar el país y el rol del sector privado ante los mismos, los CEO perciben que la sociedad argentina debe trabajar en temas de inclusión, eliminación de la pobreza y equidad.

Para lograrlo, consideran que es clave promover una educación de calidad que permita formar para el empleo y ayude a eliminar las desigualdades sociales. Aquí el sector privado podría jugar un rol importante ayudando a orientar políticas que preparen a las futuras generaciones ante los desafíos reales que plantea el mercado laboral. Además, la educación estaría ocupando un lugar central ante lo que describen como la necesidad de mejorar “la cultura del trabajo” y promover la “integración social”.

Notan que desde el mundo empresario tienen el desafío de contribuir con la generación de empleos de calidad, los cuales ayudarían a combatir los problemas sociales desde la ampliación de la economía formal. A su vez, creen que por medio de la innovación del sector

---

privado pueden traccionar el desarrollo de la sociedad y contribuir de gran manera desde una agenda positiva.

Aparecen como desafíos a encarar cuestiones éticas y morales de la sociedad, y la mejora de la institucionalidad en el país.

En el desafío de la **Educación** el aporte de las empresas pasaría también por la capacitación y formación no sólo de sus empleados, sino haciéndolo extensivo a la comunidad sobre la que están impactando a partir de la inversión social privada en cooperación con el sector público para darle la escala necesaria.

---

“Lo primero es la equidad, y eliminar la pobreza. La responsabilidad por acción directa o por lo que inspira. De la agenda de redistribución debemos pasar a una agenda de inclusión. El trabajo con el sector público es necesario, una nueva relación de co-creación, de co-dirección”.

---

“Incorporar a una sociedad moderna a una importante parte de su sociedad que no tiene las competencias para hacerlo. Es el tema de inclusión”.

---

“Es una oportunidad estratégica aquel alumno que debemos ayudar a terminar el secundario porque será parte de mi equipo en un futuro”.

Otro desafío social marcado por los CEO es la necesidad de que Argentina entre en un **orden institucional** más estable que posibilite una vida en sociedad más equilibrada que encuentre una manera consensuada de resolver los conflictos. Consideran que esta reconstrucción de los valores de la convivencia social es clave para generar confianza y promover las inversiones.

### **Desafíos ambientales**

Al momento de definir los desafíos ambientales que debe afrontar el país, los CEO detectan que la **contaminación** es una de las problemáticas más urgentes que debe ser abordada. Aquí aparece cómo desde el sector público y privado se deberían generar reglas de juego comunes más claras para la protección de los recursos naturales.

Al mismo tiempo que juzgan que la sociedad aún no desarrolla una conciencia sobre los retos ambientales, entienden que las nuevas generaciones están más sensibilizadas ante estos temas.

Otro desafío mencionado es el tema **residuos**. Del mismo se derivan cuestiones vinculadas con el reciclado y la lógica de una economía circular que debería tomar mayor protagonismo, y facetas como la concientización que se debería fomentar para que la ciudadanía tome un rol más activo. Además, los CEO plantean la necesidad de ver a los residuos como una oportunidad de generación de valor.

La reducción de los niveles de emisiones de **CO<sub>2</sub>** se menciona, aunque con menos intensidad, como otro de los desafíos ambientales a encarar en Argentina. Los CEO consideran que para generar una masa crítica de empresas que den prioridad a este aspecto se necesitan incentivos claros que permitan hacer las conversiones tecnológicas correspondientes a través de inversiones de largo plazo.

En este mismo plano, alguno de los líderes consultados expresaron que “**la pobreza es el principal desafío ambiental**” y que sin resolver la pobreza no se puede avanzar, tiene que ver con tener trabajo digno, hogar digno, luz y agua potable.

En cuanto a la dimensión ambiental de la agricultura se destacó la necesidad de que el **Estado** esté

---

presente aportando **información científica** y tomando posición ante temas ambientales clave para ordenar los debates públicos sobre el impacto ambiental sobre la actividad.

Se entiende que las actividades agroindustriales son claves para el desarrollo del país y que podrían ser un factor de equilibrio económico y demográfico al **morigerar la migración de la población rural hacia los centros urbanos** evitando los impactos ambientales de la sobrepoblación.

---

Las inversiones que las empresas realizan en este tema son un eje clave de oportunidad. Hay una falta de inversión en temas ambientales. Además, el beneficio ambiental todavía no tiene un índice de ponderación alto.

---

### **Desafíos energéticos**

En la mirada de los CEO, los desafíos energéticos que debe encarar Argentina pasarían por cuestiones de autoabastecimiento energético, eficiencia y concientización en el uso de los recursos, y el desarrollo de una matriz más enfocada en las **energías renovables**.

Consideran que el hecho de que el país haya pasado de ser exportador a importador de energía es una cuestión que debe estar entre los objetivos a mejorar en un futuro no muy lejano. Sostienen que para lograrlo, deben existir los incentivos necesarios para hacer inversiones de largo plazo que superen la lógica de la coyuntura. También destacan que la búsqueda de la independencia energética no debe hacerse a costa del medio ambiente.

En esta búsqueda de la soberanía energética combinada con el cuidado del medio ambiente aparece mencionada la oportunidad que tiene el país a partir de una diversificación de su matriz en base a las energías

renovables. Si bien perciben que el bajo precio del petróleo en la actualidad dificulta tal posibilidad, creen que hay una oportunidad en la inversión en estos recursos si se tiene una mirada de largo plazo (sin contar los beneficios ambientales que implica).

También consideran prioritario trabajar en generar una mayor conciencia sobre el uso eficiente de la energía, ya que creen que no hay noción acerca de los costos que implica su generación, ni sobre el problema creciente de su escasez, la cual se basaría en una "cultura del consumo sin conciencia".

---

"La energía subsidiada es algo muy malo porque no hay diferencias entre consumidores y todos pagan lo mismo. Esto genera una cultura del consumo sin conciencia".

---

"Hay un desafío en cambiar la matriz energética, pero para eso primero hay que abastecer con la energía tradicional".

---

"Hay que recuperar la soberanía energética y crear las condiciones para equilibrar la matriz con energía renovable. Es necesario cambiar la apreciación de la sociedad sobre el consumo energético: que se deje de considerar como algo barato, que se valore el recurso".

---

"Es necesario migrar a nuevas energías porque son oportunidades de inversión que no están siendo aprovechadas".

---

---

***Los CEO per  
sociedad ar  
trabajar en  
inclusión, el  
la pobreza y***

---

***ciben que la  
gentina debe  
temas de  
iminación de  
la equidad.***

---

---

**Desafíos en transparencia  
y lucha contra la corrupción**

Muchos de los entrevistados colocan la problemática de la transparencia y lucha contra la corrupción dentro de un marco amplio que involucra a toda la sociedad y las reglas de juego que esta se fija para su funcionamiento a través de las leyes y la justicia. Observan un desequilibrio en el sistema de premios y castigos que rige en la comunidad y en el diseño institucional.

Se menciona con frecuencia que si bien la corrupción tiene un alcance global, en la Argentina posee añejas raíces culturales y señalan a la educación y la formación como uno de sus principales remedios. Adicionalmente, aparece la cuestión de la ejemplaridad desde la clase dirigente como un factor de relevancia.

La transparencia y la lucha contra la corrupción es un tema que no aparece como ajeno al sector privado en la mirada de los CEO. Reconocen, que donde existen estos problemas se debe contribuir a solucionarlos desde el lugar que le cabe a cada actor social. Incluso, mencionan que el sector privado debe poner en práctica mecanismos de control en su ámbito de influencia, por ejemplo desarrollando códigos de conducta, sensibilizando a empleados y grupos de interés (especialmente a la cadena de valor), y sobre todo siendo coherentes con el propio accionar para no alimentar ese tipo de prácticas.

También destacan que es necesario que a nivel social se le dé un mayor valor a la ética en los negocios para que no quede relegado al plano altruista de sólo algunos.

Se enfatiza que más allá de los evidentes beneficios sociales que eventualmente trae operar en un entorno de negocios transparente, también se promueven procesos más **eficientes** dentro de la empresa. En este marco, la eliminación de incentivos perversos dentro del sistema económico relacionados con los marcos regulatorios sería de suma importancia.

---

“La lucha contra la corrupción no es un tema excluyente de Argentina, afecta a todo el mundo y el sector privado es una parte del problema. El mundo

desarrollado está avanzado en mecanismos de transparencia y control, y una forma de que esto llegue a la Argentina es a través de las empresas”.

---

“El rol que nos cabe como empresa es actuar con integridad, con sentido de ética y transparencia. De manera contundente entre lo que decimos y hacemos”.

---

“La censura a la corrupción es un gran reto. Se necesita una acción social y no sólo individual. Hay que valorar la ética en los negocios”.

---

“Si todos los empresarios actuaran con integridad no estaríamos hablando de esto. No se trata sólo de los gobiernos, es un tema de todos los sectores”.

---

“El sector privado tiene que evolucionar y dejar de ser parte del viejo sistema. Las normas de cumplimiento y códigos de ética son un paso en este sentido”.

---

“Las empresas son cada vez más transparentes y eso es un ejemplo para los gobiernos. La transparencia ayuda a mejorar, y además ayuda a ser más eficiente”.

---

## **HACIA UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO SUSTENTABLE**

La Argentina arrastra desde su fundación un debate aún no zanjado acerca del cuál debería ser su modelo de desarrollo. El país se bandea hace años entre períodos en los que prevalece la idea agroexportadora, y otros en los cuales avanza en procesos de sustitución de importaciones. En otras épocas, en cambio, se pregonaba la necesidad de la industrialización. Así, transita años de caídas estrepitosas, seguidos por otros de un crecimiento que nunca termina por transformarse en desarrollo duradero y vuelve agitar las aguas de esta discusión sobre el verdadero camino a través del cual desarrollar su potencial.

Los CEO consideran que el modelo de desarrollo del país tiene que estar diseñado para exportar productos y servicios con valor agregado. Mencionan como un error que el país se conforme con ofrecer al mundo sólo materias primas. Destacan que para lograr el desarrollo, el sector privado juega un rol fundamental, y reconocen en el Estado la capacidad de poder liberar las fuerzas emprendedoras mediante las correctas regulaciones. En general, al margen del modelo de desarrollo que el país podría elegir, el sector agroindustrial aparece con un potencial muy valorado.

Los líderes consultados para este trabajo creen en su gran mayoría que el país tiene oportunidades de desarrollo tanto en un modelo industrial, agropecuario, como de servicios. Plantean la necesidad de trabajar en las cadenas de valor para que cualquiera sea el modelo elegido se puedan producir productos/servicios con alto valor agregado. Ninguno plantea la necesidad de volcarse por un único modelo, sino por generar las condiciones para que cada uno pueda desarrollar su potencial sin tener que condicionar al resto.

Los desafíos planteados por los CEO en materia de desarrollo económico que debe afrontar Argentina pasarían principalmente por una cuestión de previsibilidad que brinde las condiciones para asegurar el crecimiento y la estabilidad económica.

---

“No podemos perder de vista que los mayores recursos que tiene Argentina son los recursos naturales. Pero la clave es cómo agregarles valor. No funciona la fórmula de exportar materia prima e importar productos desarrollados, esto no tiene futuro”.

---

“Para desarrollarse hay que tener un mercado apuntando a la globalización, a exportar, a producir en escala. No hay que limitarse a un solo país. Es necesario competir con el mundo”.

---

“La agroindustria es el mejor modelo de desarrollo para Argentina. El país necesita incorporarse al mundo y este sector tiene un gran efecto equilibrador en el desarrollo poblacional y en evitar la concentración demográfica en centros urbanos”.

---

“Argentina necesita un modelo de crecimiento con gestión. No importa si es de izquierda o de derecha. La única manera de eliminar la pobreza y generar riqueza es generando trabajo y no subsidios. Y el rol del sector privado en esto es central, sin perder de vista que el Estado tiene que ser activo y tiene que generar un marco regulatorio con agentes de control. Pero el rol del sector privado tiene que ser clave”.

---

“El desafío más grande es poner en valor ciertos recursos o ventajas competitivas del país desde un modelo integrador. La tensión entre industria y agro es una oportunidad, no como tensión, porque es necesario integrarlas ya que no son excluyentes. Creo que la idea de economía circular es un paso en ese sentido”.



# ¿CÓMO LOS VIMOS?

Cuando decidimos encarar este trabajo sabíamos que nos encontrábamos frente a un reto importante para realizarlo con éxito. Al tiempo de estar encarando el primer estudio que se hace sobre este tema en nuestro entorno, partíamos de la certeza que no iba a ser fácil acceder a entrevistar a los CEO de las empresas que formaban parte de la muestra.

Como si esto de por sí no bastara, tomamos dos decisiones metodológicas audaces en pos de salvaguardar y fortalecer el valor de la información que íbamos a obtener.

Podríamos haber tomado un universo de empresas que supiéramos de antemano comprometidas activamente con la RSE, lo cual nos hubiera garantizado un acceso más fácil a las entrevistas. Sin embargo, optamos por indagar en el universo de las cien empresas más grandes del país, de manera que nos permita decirles hoy que lo que van a leer aquí representa el pensamiento sobre desarrollo sustentable de los hombres y mujeres de los cuales depende buena parte del Producto Interno Bruto (PBI) del país.

Decidimos, además, no hacer las entrevistas a través de un cuestionario on line vía correo electrónico y realizarlas de manera presencial. De esta forma, podemos garantizar que las opiniones y conceptos aquí vertidos provienen directamente de la fuente original que entrevistamos.

Si bien el proceso de obtención de las entrevistas fue complejo, logramos llegar a un número significativo de líderes dispuestos a compartir sus ideas sobre sustentabilidad y responsabilidad social empresarial.

Una primera impresión para destacar es la calidad y la cantidad de tiempo que nos brindaron. A pesar

de tratarse de ejecutivos de alto nivel con agendas saturadas, la casi totalidad de los encuentros finalmente se prolongó mucho más del tiempo pautado y siempre por la buena predisposición e interés mostrado por los CEO. Percibimos un gran entusiasmo de su parte en poder pensar su negocio desde la perspectiva de la sustentabilidad.

Una segunda reflexión general es que se trata de una clase de líderes que centran su capacidad de reflexión siempre en la dimensión del "hacer". La mayoría de sus abordajes intelectuales tienen siempre una articulación con la praxis y la gestión, y no tienden a perderse en abstracciones simbólicas meramente teóricas.

Aunque la investigación buscaba indagar en su propia visión personal sobre la sustentabilidad, en su gran mayoría los entrevistados no podían evitar la natural inclinación a responder a través de un ejemplo concreto relacionado con la gestión en su empresa.

En cuanto al foco de su atención, notamos que hoy están más preocupados por las exigencias de una coyuntura local que le deja menos espacio a la posibilidad de poner a la sustentabilidad en su perspectiva global.

Aunque algunos de ellos esbozaron alguna especie de autocrítica sobre el papel del sector privado (sobre todo en materia de transparencia), los observamos en su mayoría más inclinados a reclamar la presencia mayor del Estado en el plano del establecimiento de mejores reglas de juego y en la lucha contra la pobreza. En los dos temas que identificamos su mayor preocupación fueron precisamente en las cuestiones sociales y en las relacionadas con el abastecimiento energético.

---

Nos sorprendió de manera positiva ver que todos ellos tenían un gran conocimiento de los temas que les planteaba la agenda de la entrevista, cuando la creencia extendida es que los CEO no disponen de tiempo para interiorizarse al detalle de estas cuestiones.

Enfatizaron que el principal valor que debería tener la sustentabilidad es garantizar la perdurabilidad del negocio en el largo plazo y aportar a la competitividad de la empresa.

A manera de comentario final, cabe decir que nuestra conclusión general es que los CEO tienen en la “caja de herramientas” de su liderazgo la idea de que la sustentabilidad podría llegar a ser un elemento sustancial de los negocios, pero que al mismo tiempo tienen conciencia de lo que falta: construir de manera colectiva las condiciones que incentiven esa posibilidad en el futuro.

# EL COMPROMISO DE MERCEDÉS-BENZ ARGENTINA CON LA SUSTENTABILIDAD TIENE SU PREMIO



Recibimos el “Premio Ciudadanía Empresaria” 2015, otorgado por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la República Argentina, por nuestra búsqueda permanente de un buen desempeño en los ámbitos económico, ambiental y social.

Si querés saber más sobre nuestras políticas en ese sentido, mirá nuestro Reporte de Sustentabilidad.

[sustentabilidad.mercedes-benz.com.ar](http://sustentabilidad.mercedes-benz.com.ar)



Mercedes-Benz

# 10 años | del reporte de sustentabilidad



## 10 años DEL REPORTE DE SUSTENTABILIDAD DE GRUPO ARCOR

Desde 2005, la publicación anual del Reporte de Sustentabilidad nos ha brindado la oportunidad de compartir de manera transparente los avances en la gestión sustentable del negocio a través de un proceso de mejora continua basado en estándares internacionales.

Lo invitamos a descargar la décima edición del reporte de Sustentabilidad de Grupo Arcor en [www.arcor.com](http://www.arcor.com) y escanear el código QR para acceder a la versión ejecutiva en su dispositivo móvil.



Seguinos en:



[www.arcor.com](http://www.arcor.com)



# TU COMPAÑÍA ES SUSTENTABLE. NOSOTROS TE AYUDAMOS A COMUNICARLO.

Diseño gráfico y producción de Reportes de Sustentabilidad, Newsletters y Campañas de comunicación.



Sumamos valor a través de la comunicación. Generamos piezas de alto impacto visual. Adaptamos los contenidos a los diferentes públicos. Desarrollamos publicaciones en diferentes soportes [impreso, web, tablet, smartphone].

## THOLÖN KUNST

[WWW.THOLON.COM/SUSTENTABILIDAD](http://WWW.THOLON.COM/SUSTENTABILIDAD)

LOGO FSC

### **ComunicaRSE**

[www.comunicarseweb.com.ar](http://www.comunicarseweb.com.ar)  
[info@comunicarseweb.com.ar](mailto:info@comunicarseweb.com.ar)

 /ComunicaRSE  
 @ComunicaRSE

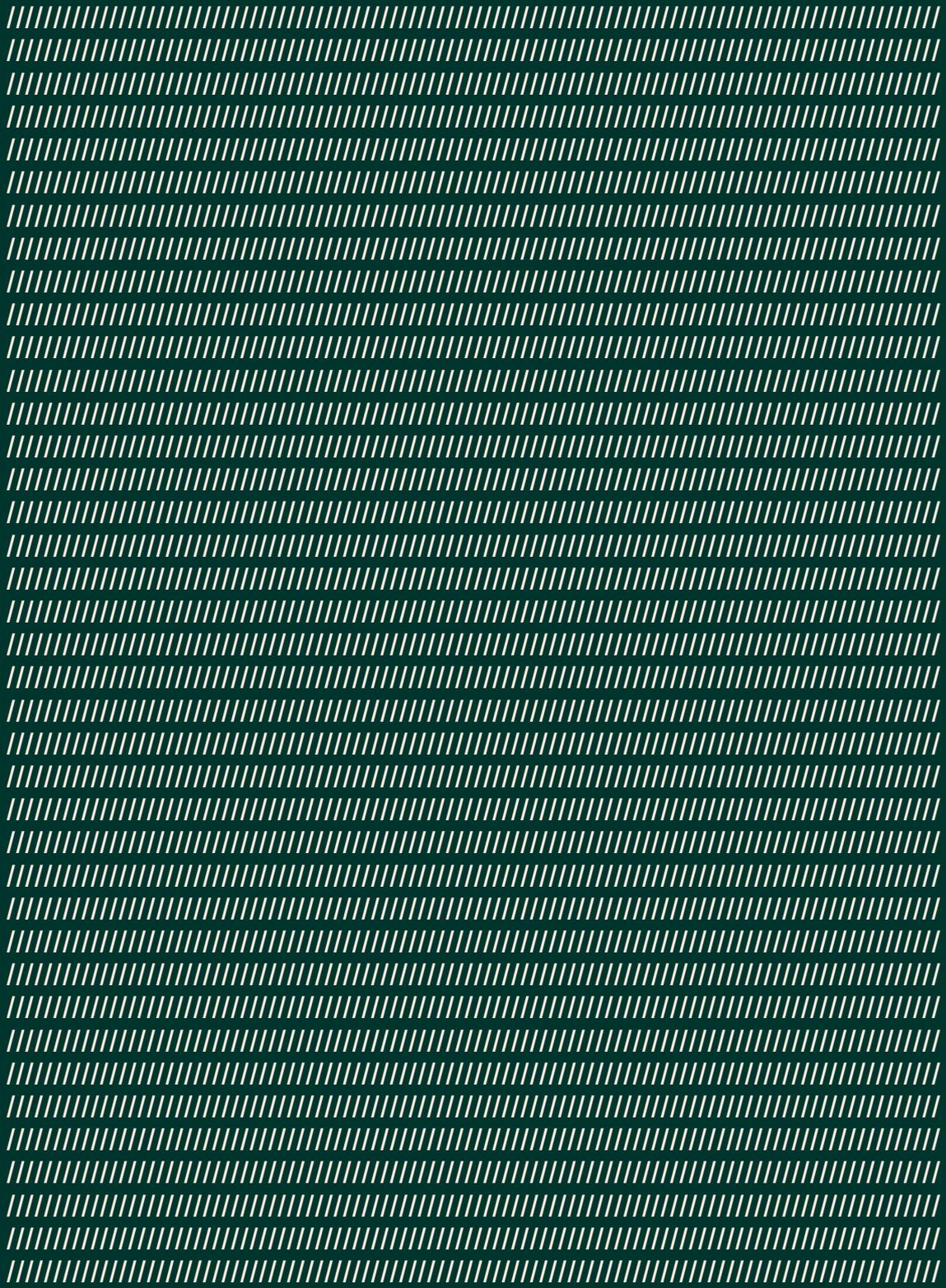
Juramento 4993 3º F [c1431cki]  
Buenos Aires, Argentina

### **Tholön Kunst, comunicación visual**

[www.tholon.com/sustentabilidad](http://www.tholon.com/sustentabilidad)  
[rse@tholon.com](mailto:rse@tholon.com)

 /tholon.kunst  
 @tholonkunst

La Pampa 2895, 2º F [c1428eay]  
Buenos Aires, Argentina



Agradecemos a las siguientes empresas que nos acompañan

**Patrocinan**



**Auspician**

