

A close-up photograph of two hands, one from the left and one from the right, with fingers curled inward to form a heart shape. The hands are light-skinned and set against a solid blue background. The heart shape is centrally located and frames the main title text.

# En el corazón del negocio

*Una reciente encuesta de **KPMG** revela que hoy la mayoría de los ejecutivos considera a la RSE como parte de su estrategia competitiva. El 56% asegura que los criterios de sustentabilidad están directamente integrados al core business. Y el 37% reconoció que se trata de una estrategia que puede generar beneficios económicos para las empresas.*

**Por Estefanía Giganti**



Quedó claro que la gran motivación para desarrollar políticas de sustentabilidad no son los requerimientos legales, sino las necesidades imperativas del negocio. La demanda de los grupos de interés fue la respuesta elegida por el 34,9% de los encuestados, a la hora de nombrar el principal motor de la sustentabilidad.

**M**anejo de riesgo, cumplimiento de normas, filantropía o innovación. Cuatro opciones para un mismo concepto: la tan preciada sustentabilidad. Pero el acuerdo fue casi unánime. Cuando les preguntaron a más de 200 ejecutivos globales, encuestados por KPMG y CIES, cuál de estos cuatro criterios reflejaba mejor su abordaje de la RSE y la sustentabilidad, la innovación se llevó todas las de ganar.

Nada menos que el 47,7% de los encuestados aseguró que la sustentabilidad representa hoy un motor importante de innovación. "Podés reducir los costos operacionales para achicar el costo del producto y ganar más clientes. O podés desarrollar el modelo de sustentabilidad, en el que invertís en innovación de producto para atraer al creciente segmento de clientes que están dispuestos a pagar más por innovación", resumía al ser consultado el líder de Waitrose, una exitosa cadena de retail británica.

#### Innovar o no: ese es el dilema

Esta perspectiva confirma sin duda que la sustentabilidad y la RSE concebida de manera integral se sumó de una vez y para siempre al portfolio de herramientas más cotizadas para generar valor empresario. Una prueba más de que el valor social y el ambiental también puede traducirse en buenos negocios. "Estos resultados muestran muy claramente que la sustentabilidad es un driver positivo para los negocios", confirma Wim Bartles, del área de Sustainability Services de KPMG Holanda. Desde las oficinas locales de la consultora, Eduardo Serra, socio de Advisory, coincide. "Esta respuesta es muy gratificante. Implica que esta concepción de la sustentabilidad ya no es algo marginal: estamos en la curva en

la que esta tendencia se está disparando", asegura. Aunque no duda en hacer una salvedad: "La respuesta positiva no implica que la persona necesariamente lo aplique: indica que está convencida de que quien aplique la sustentabilidad de forma diferencial está innovando".

Y esta visión predominante no experimentó tampoco diferencias por regiones. Aunque fue en la región de las Américas donde alcanzó el valor más alto (51%) y en Asia Pacífico el más bajo (33%), esta concepción de la sustentabilidad alineada a la innovación superó en todos los casos los otros posibles abordajes. Si se trata de marcar diferencias por industria, en tanto, fueron los industriales quienes lideraron esta visión, que concentró el 55% de sus respuestas, que sólo llegaron, en cambio, al 40% en el caso de los retailers.

De todas maneras, los otros tres posibles abordajes de la sustentabilidad -filantropía, manejo de riesgo y cumplimiento de normas- también dieron el presente en la encuesta. En segundo lugar, detrás de la alternativa masiva que asocia la sustentabilidad con la innovación, se ubicó, con un 14,4% de las respuestas, la opción de filantropía y voluntariado. Y pisándole los talones, con el 13,8% de los votos de estos 200 ejecutivos de la industria alimenticia y de retail encuestados por KPMG, quedó el abordaje vinculado al cumplimiento de normas.

En último lugar, con apenas 8,6% de las respuestas, se ubicó la perspectiva del manejo de riesgo, una práctica mucho más habitual años atrás, cuando la mayoría de las acciones de RSE se enfocaban a cuestiones defensivas y preventivas de potenciales problemas con la comunidad. También figuraron en la encuesta quienes reconocieron no tener directamente una estrategia de

#### Cuestión de enfoque

¿Cómo describe su abordaje de la sustentabilidad y la RSE?

En porcentaje



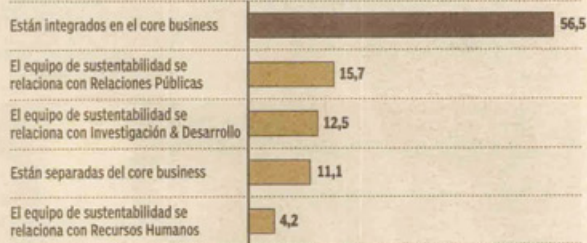
Fuente: KPMG

El Cronista

#### En el ADN de la empresa

¿Cómo se integran los criterios de sustentabilidad con el negocio?

En porcentaje



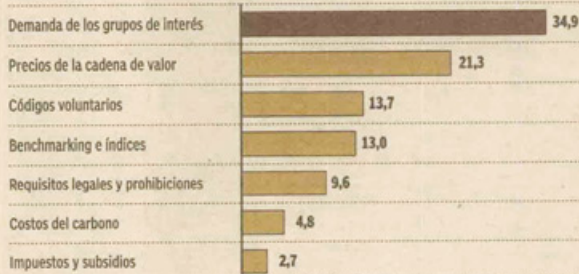
Fuente: KPMG

El Cronista

#### La verdadera motivación

¿Cuál es el principal motor para la sustentabilidad?

En porcentaje



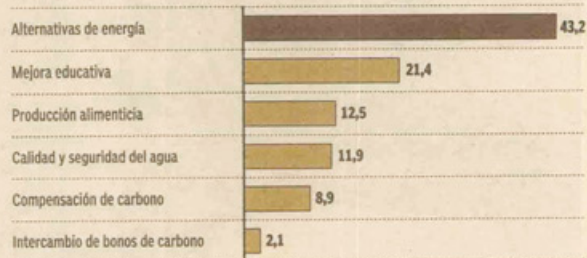
Fuente: KPMG

El Cronista

#### El futuro del aporte corporativo

¿Qué áreas de la sustentabilidad representarán la mayor oportunidad empresarial en el futuro?

En porcentaje



Fuente: KPMG

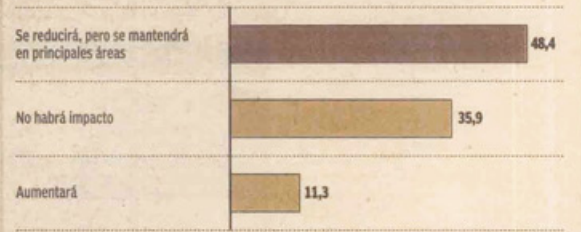
El Cronista

La encuesta realizada por KPMG y CIES se realizó en junio. Sin embargo, no se perdió la oportunidad de consultar cuál sería el impacto de una potencial crisis en la estrategia de sustentabilidad. Y el panorama fue bastante alentador. El 11,3% se animó a decir que la inversión aumentará y un sugestivo 35,9% que no habrá impacto. Claro que nada menos que el 48,4% dijo que la inversión se reducirá, aunque permanecerá estable en las principales áreas. "Lo que piensan que va a disminuir es la innovación, tal como se la pensaba antes de la crisis, vinculada a desarrollos más estructurales. Cualquier decisión de reenfoco o adaptación del negocio tiene que tener integrado este concepto", precisa Eduardo Serra, socio de Advisory de KPMG. Pero no duda en agregar: "En la crisis es cuando más desarrollo de RSE y sustentabilidad hay que hacer. Aumenta la demanda social y la crítica y es cuando tenés más impacto".

## Inversión en época de crisis

En una crisis económica, ¿qué pasará con la inversión en la estrategia de sustentabilidad?

En porcentaje



Fuente: KPMG

El Cronista

sustentabilidad. Este porcentaje alcanzó el 15,5% de la muestra y escaló más alto en la región de Europa, Medio Oriente y África, donde llegó al 18,6%, lo que implica que un gran número de compañías de esa región todavía no evaluarán cómo los temas vinculados a la sustentabilidad impactarán en sus negocios. En América, en cambio, la ausencia de estas políticas obtuvo el valor más bajo: apenas el 13% de estos encuestados reconoció no contar con una estrategia en esta materia.

### Un desafío compartido

Otra de las cuestiones que fueron puestas a prueba por esta encuesta de KPMG fue el grado de integración de la sustentabilidad en el corazón mismo del negocio. Y una vez más, los encuestados confirmaron que hoy se trata de una cuestión central, que atraviesa todas las áreas del negocio. De hecho, nada menos que el 56,5% de los encuestados aseguró que los criterios de sustentabilidad están alineados al *core business*, contra apenas 11% que dijo que están separados. Esto sin duda refleja que se trata de un componente central de la estrategia. "Hace tiempo que la

sustentabilidad hay que pensarla como tema prioritario, integrado a la estrategia. Lo más importante es que esté en el ADN, desde la estrategia hasta las acciones", confirma Serra, desde KPMG. Claro que en la encuesta también se revelaron otras posiciones, aunque minoritarias. En segundo lugar, por ejemplo, quedó la posición en la que el equipo de sustentabilidad de relaciona mayoritariamente con el área de Relaciones Públicas de la empresa, postura que obtuvo el 15,7% de los votos y que incluso en nuestro país sigue muy difundida. "Relaciones Públicas debe seguir siendo un actor importante en el relevamiento de las expectativas, pero todas las áreas deben estar integradas con la mira en la sustentabilidad", opina Serra.

También apareció otra alternativa posible: la de aquellos que vinculan directamente los criterios de sustentabilidad con el departamento de Investigación y Desarrollo, respuestas que concentraron el 12,5% de la muestra. En último lugar, también dieron el presente aquellos que utilizan la sustentabilidad y la RSE fundamentalmente vin-

cadena de valor (21,3%), los códigos voluntarios (13,7%), los índices y el benchmarking (13%) y los requisitos legales y prohibiciones (9,6%). Tampoco tuvieron demasiado adeptos los *drivers* de impuestos y subsidios (2,7%) o los costos del carbono (4,8%), una alternativa que los encuestadores pensaban que iba a resultar mejor posicionada. "Es una confirmación de que la mayoría de las compañías ven hoy a la sustentabilidad como una estrategia competitiva, que es demandada por los dueños", resume el informe.

### En busca del valor económico

Y fue justamente para probar si esta afirmación del valor económico que aporta la RSE y la sustentabilidad se ve plasmada en el día a día del negocio que KPMG y CIES también consultaron sobre el impacto financiero de esta estrategia. Y los resultados no se hicieron esperar. El 37% de los encuestados aseguró que la sustentabilidad es una estrategia orientada al beneficio económico y que tiene un impacto positivo directo en los ingresos. A esto se agrega otro

**El 37% de los encuestados aseguró que la sustentabilidad es una estrategia orientada al beneficio económico y que tiene un impacto positivo directo en los ingresos. A esto se agrega otro 30% de las respuestas que indicaron que algunos de los beneficios de la sustentabilidad igualan los costos.**

respuestas.

Pero desarrollar estrategias y políticas tampoco resulta fácil, al menos para los encuestados. El 18,1% de estos ejecutivos aseguró que esta tarea les representaba el mayor desafío. La comunicación a los stakeholders (9%) y la obtención del visto bueno de los empleados (10,8%) fueron, en cambio, dificultades menores. Quedó probado entonces que el gran desafío pasa por el desarrollo de la estrategia en sí y no tanto en la comunicación posterior a grupos de interés y empleados. "El foco se ha movido de la publicación de un vistoso reporte social al más desafiante ejercicio de identificar y privilegiar cuestiones materiales", finaliza Bartels.

30,4% de las respuestas que indicaron que algunos de los beneficios de la sustentabilidad igualan los costos.

En resumen: el 67,4% dijo que no implica mayores gastos para el negocio. En la vereda de enfrente, sólo el 32,6% aseguró que es un costo directo para el negocio. "No hay RSE que se pueda mantener, si no se evalúa el impacto en el negocio: debe generar valor. Hoy más que nunca debe estar en equilibrio con el negocio", define Serra.

Analizando por industria también se perciben algunas diferencias interesantes. Los retailers son más proclives a pensar que el impacto financiero de la sustentabilidad es más positivo que negativo, mientras que los industriales se inclinan por el impacto neutro. De todas maneras, en ambos casos el número de compañías que ve a la sustentabilidad como un costo directo resulta minoritario.

Pero para poder evaluar el impacto financiero real, sin duda la medición se vuelve una herramienta clave.

Tal vez por eso, otra de las preguntas que realizó KPMG y CIES a estos 200 ejecutivos globales tuvo que ver con las tareas que implican los mayores desafíos al desarrollar una estrategia de sustentabilidad. Un mayoritario 39,8% de los encuestados señaló la identificación y priorización de problemas como la dificultad número uno. Y tal como era previsible, medir la performance se ubicó en el segundo puesto de los desafíos con el 22,3% de las

culada al área de Recursos Humanos, opción que se llevó el 4,2% de las respuestas.

El estudio de KPMG tampoco se privó de indagar en las motivaciones más profundas, que motorizan el desarrollo de la sustentabilidad en las empresas. Y una vez más quedó claro que la gran motivación no son los requerimientos legales, sino las necesidades imperativas del negocio. Fue así como la demanda de los stakeholders o grupos de interés fue la respuesta elegida por el 34,9% de los encuestados, a la hora de nombrar el principal motor de la sustentabilidad. Luego se ubicó la presión de la



**Algunos necesitan útiles. Otros necesitan guardapolvos. Todos necesitamos una oportunidad.**

La oportunidad de aprender, crecer y ser mejores. Por eso, acercamos becas escolares y acompañamiento psicosociopedagógico a miles de chicos argentinos que no pueden acceder fácilmente a la educación. Muchos de ellos ya están beneficiándose con este programa. Pero queremos seguir. Para que todos tengan su posibilidad, para que todos podamos vivir positivamente.

**cimientos**  
Fundación Cimientos

VIVIENDO POSITIVAMENTE

**Coca-Cola**  
ARGENTINA

Programas Becas Escolares de Coca-Cola y Fundación Cimientos. www.coca-cola.com.ar/becas



**"No hay RSE que se pueda mantener, si no se evalúa el impacto en el negocio: debe generar valor. Hoy más que nunca, debe estar en equilibrio con el negocio."**

**Eduardo Serra**, socio de KPMG Argentina.