



**Proyecto Final
En Ingeniería Industrial**

**Estudio de factibilidad de la implementación de
acciones de RSE en empresas argentinas medianas**

Autor: Joaquín Vaz

Director de Proyecto Final:

Ing. Fabián Szulanski

**Año
2011**

Agradecimientos

A todos los que han contribuido con su conocimiento, dedicación y tiempo durante la realización de este trabajo. En especial al Ing. Fabián Szulanski por su asistencia continua y al Ing. Marcos Anelo por brindarme el espacio para que este documento haya sido concluido en tiempo y forma.

Resumen

El siguiente trabajo busca evaluar la implementación de las políticas de responsabilidad social empresaria (RSE) que se llevan a cabo en empresas de gran importancia, en un contexto de pequeñas y medianas empresas argentinas. A través de un análisis de redes de valor aplicado a un contexto internacional y el análisis de la RSE en el contexto argentino; se analizará la viabilidad de implementar a esta dentro de una empresa mediana argentina. Los resultados que se puedan alcanzar con esta investigación no son absolutos. La semejanza de las empresas en cuestión contra las analizadas brinda una aproximación a la situación posible a desarrollar en la realidad y una guía para el armado de un plan de implementación.

Abstract

This study is oriented to the evaluation of the implementation of corporate responsibility (CR) policies that take place within big companies, in a context of Argentinean small and medium enterprises. Through a Value network analysis applied to an international context and the analysis of CR in the Argentinean context; it will be analyzed the possibility of implementing it in a medium Argentinean company. The results obtained in this investigation are not absolute. The similarity between this kind of companies with the one analyzed, brings a scenario to the possible situation to be develop in a real context and a guide to the design of an implementation plan.

Metodología de la investigación

Durante la primer etapa de investigación, además de consultar la bibliografía y publicaciones propias de la temática en cuestión, se realizaron distintas entrevistas a fin de adaptar el trabajo al contexto argentino. Dentro del conjunto de personas entrevistadas se buscó contemplar la mayor diversidad posible. Participaron empleados de distintas industrias y cargos, clientes, trabajadores de organismos gubernamentales, miembros de la Cámara Argentina de PYMES, ambientalistas, miembros de la comunidad y fundamentalmente, empresarios de PYMES argentinas. Las mismas fueron confeccionadas no con fines estadísticos, sino para investigar las opiniones, coincidencias y divergencias entre encuestados y análisis que se han realizado en otros contextos.

Posterior a la recolección de la información se procedió a utilizar la metodología de redes de valor para evidenciar la divergencia entre el modelo de negocios tradicional basado en el valor hacia el accionista, contra el modelo de negocios basado en los stakeholders. Además, el análisis de redes de valor permite establecer los problemas que existen en el contexto general del mercado por la interacción de los distintos actores.

Finalmente, se implementó el estudio de caso transversal para evaluar la viabilidad de aplicación de un proyecto de RSE en una empresa mediana argentina. Mediante el mismo, se buscó determinar las condiciones necesarias para el que proyecto sea exitoso y sostenido en el tiempo, analizando cualitativamente el impacto de este dentro del rendimiento económico de la empresa. Los estudios fueron basados en la etapa preliminar de investigación que se realizó con empresarios de este tipo de empresas. El presente documento, por su metodología de investigación, no permite arribar a hechos tangibles, más que elaborar bajo una serie de hipótesis y reglas el posible escenario que puede surgir a través del plan de implementación de las RSE.

Áreas de conocimiento involucradas

Dado el contexto de realización del presente trabajo, se mencionará a continuación las áreas de conocimiento adquiridas durante el desarrollo de la carrera de Ingeniería Industrial y su relación implícita o explícita, con los puntos expuestos en este trabajo.

En primer lugar, dado el tipo de proyecto final, cabe destacar que tanto la etapa de planeamiento como la desarrollo ha sido realizada aportando los conceptos que fueron expuestos dentro de “Metodología de la investigación”, en donde se define como realizar una tesis de grado.

Por otra parte, se han utilizado conceptos de Dinámica de Sistemas, Redes de valor y la teoría de Elliot Jaques para el entendimiento del sistema analizado, la relación entre los distintos actores intervinientes y el análisis organizacional de la empresa producto de dichas interacciones. A su vez, se han utilizado conceptos de Marketing y economía para realizar el correspondiente análisis histórico y actual del mercado, conjunto a la introducción de la RSE como modelo de negocios.

El análisis de los beneficios de implementar RSE en un contexto general y dentro del caso de estudio implicó la aplicación de conceptos de Finanzas, Costos Industriales y Proyectos de inversión.

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo busca evaluar de forma conceptual la viabilidad de un plan de implementación de responsabilidad social empresaria en una empresa mediana argentina, en determinado tiempo de su operación.

El motivo de estudio surge por la actual brecha entre empresas que practican la RSE y el total de mercado, la cual es considerablemente alta. A partir del conocimiento de los beneficios que conllevan las prácticas de responsabilidad social y el desarrollo de un proyecto, genera un interrogante de por qué los empresarios deciden no adoptar estos conceptos. El trabajo busca definir si este comportamiento es equívoco o si realmente la RSE no es apta para el mercado argentino.

La primer parte del trabajo expone la evolución temporal de distintos hechos que han influenciado en la generación de la responsabilidad social empresaria como concepto, mostrando su íntima relación con un proyecto sustentable. A su vez, se expone un análisis comparativo entre un negocio basado en sus accionistas (Shareholders) contra uno basado en sus stakeholders; evidenciando los puntos que se contraponen con la tendencia actual que se ve en la evolución temporal.

El análisis de la red de valor del modelo de stakeholders que se presenta en este documento busca exponer las divergencias con su modelo contrapuesto y los principales problemas que existen hoy en día en un contexto general. La exposición de las distintas interacciones entre roles permite comprender en capítulos posteriores la influencia de la RSE en los flujos problemáticos evidenciados.

Un análisis del contexto argentino constituye el punto previo al análisis del caso de estudio y la formalización de las barreras de implementación encontradas a través de las entrevistas realizadas a los empresarios del sector de empresas PYMES. Luego ya dentro del caso de estudio se definen los pasos a seguir y dificultades a enfrentar dentro de un proceso de implementación de RSE.

Finalmente se exponen las conclusiones del caso de estudio en donde se determina los factores fundamentales a tener en cuenta para obtener éxito en el paso de la empresa hacia un modelo de responsabilidad social empresaria.



**Proyecto Final
En Ingeniería Industrial**

**Estudio de factibilidad de la implementación de
acciones de RSE en empresas argentinas medianas**

Autor: Joaquín Vaz

Director de Proyecto Final:

Ing. Fabián Szulanski

**Año
2011**

Índice:

i.	Introducción	3
i.	Contexto y conceptos básicos	3
ii.	Historia	4
iii.	Shareholders vs. Stakeholders.....	10
iv.	Análisis de la red de valor del modelo de Stakeholders:.....	12
ii.	La red de valor	22
i.	Tomadores de decisiones y fabricantes.....	23
ii.	Fabricantes y proveedores.....	24
iii.	Red comercial: Vendedores, compradores y fabricantes	25
iv.	Compradores y Tomadores de decisiones.....	25
v.	El Rol del gobierno	26
vi.	Presentación de la red.....	26
vii.	Análisis de los flujos problemáticos.....	28
iii.	Empresas pioneras y líderes.....	32
viii.	¿Cómo se mide la RSE?	35
ix.	Los resultados de ser una empresa socialmente responsable	39
x.	Tipos de empresas RSE.....	47
iv.	Índices de RSE.....	50
xi.	Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	56
xii.	Índices que lo componen.....	56
xiii.	Metodología – Como se mide	57
xiv.	Ranking actual de empresas	62
v.	RSE en la Argentina.....	64
xv.	Casos de éxito	66
xvi.	Barreras de implementación de la RSE en la Argentina	71
xvii.	Diferencias entre empresas RSE y no RSE en Argentina	74
vi.	Caso de estudio: Implementación de la RSE en PyMES Argentinas	76
xviii.	Flujos críticos de la red de valor.....	78
xix.	Horizonte temporal e inversión de la implementación.....	82
xx.	Impacto de la RSE en el cliente Argentino	86
vii.	Conclusiones	88

xxi.	Viabilidad del cambio y factores condicionantes	88
xxii.	Oportunidades de investigaciones futuras	90
viii.	Bibliografía:.....	92
ix.	Apéndice.....	95
xxiii.	Tabla 1 – Conceptos de RSE.....	95
xxiv.	Tabla 2 – Conceptos de RSE.....	96
xxv.	Tabla 3 – Variables de medición	98
xxvi.	Cálculo del DJSI:	99

100. INTRODUCCIÓN

I. CONTEXTO Y CONCEPTOS BÁSICOS

La responsabilidad social empresaria (RSE) o responsabilidad corporativa (CSR – Corporate Social Responsibility), surge en la década de los 90' como un nuevo concepto que agrega diversas prácticas que se estaban llevando a cabo. Para muchos autores la RSE es algo que ha surgido en esa década como una necesidad por parte de las empresas de adaptarse a los requerimientos del cliente¹. Pero si bien la historia del marketing nos muestra que a partir de la segunda guerra mundial los consumidores comenzaron a demandar a los fabricantes productos con más nivel de detalle² (dejando atrás las famosas frases del Sr. Ford... ‘el color que quieran mientras que sea el negro’) y procesos de fabricación que consideren el cuidado del medioambiente, la historia económica nos muestra que muchos de los principios que componen a la RSE estuvieron presentes en el tiempo.

Remontándonos a tiempos ancestrales, podemos encontrar en la antigua Babilonia que El rey Hammurabi impuso en su código la pena de muerte a aquel comerciante que causara la muerte de cualquier ciudadano; mostrando una íntima relación entre el negocio y sus efectos en la sociedad. Más cerca en la historia, en Inglaterra los cuáqueros contemplaron los valores del negocio como algo fundamental para la vida en sociedad.

A nivel consumidor, la historia también muestra que las exigencias no son propias de los últimos años. En 1790 también en Inglaterra se presenció uno de los primeros y más importantes boicots que se hayan producido; fue contra el azúcar proveniente de la sobre explotación de esclavos para su cosecha. Ahora bien, el grado de Awareness de los consumidores modernos ha llevado al reclamo constante en lo que respecta a la conciencia social que debe tener una empresa.

Si bien estos hechos no forman parte del análisis histórico de la RSE que hacen diversos autores, son hitos que muestran que lo que sucedió en los 90's solo fue una confluencia de diversas corrientes y necesidades. Como todo concepto de negocio y regla fundamental del marketing, siempre se busca zacear las necesidades del consumidor. Ya sean sus necesidades reales, o las necesidades generadas. El hecho que las empresas hayan dado lugar al concepto de RSE dentro de sus core-business se puede simplificar en el entendimiento de las mismas cubriendo una necesidad de sus potenciales consumidores.

¹ Philip Kotler y Nancy Lee, “Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause”

² Philip Kotler y Kevin Lane Keller, “Marketing Management”

Antes de formalizar los acontecimientos que dieron comienzo a la RSE como hoy se la conoce, es necesario definir, o mejor dicho marcar la diferencia entre el término sustentabilidad y el concepto de RSE. Los proyectos sustentables son los que pueden desarrollarse en el tiempo dejando el menor impacto en las partes que lo componen. Es común referirse a la sustentabilidad o la RSE a partir de la premisa básica del triple bottom line, haciendo alusión al cierre de un cuadro de resultados. Lo que implica es considerar al negocio desde el punto de vista ambiental, social y económico. La relación correcta entre estos 3 conceptos se podría definir de la siguiente manera:

La sustentabilidad (definida en 1987 por las naciones unidas)³ comprende el desarrollo económico en tiempo presente que no comprometa el futuro. Esto puede darse solo si hay una comunión en la consideración del impacto en 3 aspectos básicos; Ambiental, económico y social (triple bottom line). Ahora bien, la RSE es el conjunto de prácticas que lleva a cabo una empresa para poder desarrollar un negocio de forma sustentable lo que implica apuntar a un modelo que considere el triple bottom line y otros aspectos que veremos más adelante.

La estrecha relación entre los conceptos anteriores, requiere que el análisis temporal que se realice deba ser hecho de forma conjunta.

II. HISTORIA

Los hechos que fueron dando lugar a los conceptos de RSE y Sustentabilidad figuran expuestos a continuación:

1962: Rachel Carlson publica el libro Primavera Silenciosa, donde se evidencia el impacto a gran escala de la utilización de pesticidas contaminantes sobre los animales y el medio ambiente. Se refuta un principio básico al momento; el medio ambiente tiene una capacidad infinita para absorber la polución.

1967: Producto de un gran derrame de petróleo en el mar del norte, cerca de Cornwall Inglaterra, se legisla que los dueños de los tanques petroleros son responsables legales frente a los derrames que se puedan ocasionar y la polución asociada a estos.

1968: se realiza en París el primer congreso Intergubernamental del uso racional y conservación de la biosfera, donde se discuten problemas medioambientales a nivel mundial, incluido la polución, la perdida de recursos y la destrucción de terrenos

³ Organización de las naciones unidas, reporte n° 42/187. "Report of the World Commission on Environment and Development"

productivos. Este fue el primer paso a la discusión sobre la sustentabilidad de los negocios.

1970: Se celebra por primera vez el día mundial de la tierra como una enseñanza sobre el cuidado del medioambiente, donde 20 millones de personas se manifestaron en contra del abuso del medioambiente y a favor de la creación de leyes que regulen el tratamiento de las tierras y las especies en vías de extinción.

1972: Se realiza la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio humano en Estocolmo, donde participaron 114 países basada en los problemas de lluvia acida y polución regional en el norte de Europa. El grupo de los 77 y el bloque del este se oponen a este congreso. No obstante, esto reconoce por primera vez a nivel mundial los problemas medio ambientales mediante la famosa Declaración de Estocolmo. El concepto del desarrollo sustentable es discutido por su contraposición con los paradigmas del desarrollo tradicional, que supone que la única forma de progresar es acostas del medioambiente. Finalmente casi los 1200 delegados que participaron del encuentro llegaron a la conclusión de que es necesario tener una visión ecológica del desarrollo humano. Las bases de la conferencia fueron las necesidades sociales y culturales de planificar la protección ambiental; los recursos naturales; y sobre los medios a emplear internacionalmente para luchar contra la contaminación.

La conferencia dio lugar a la creación de diversas agencias para el cuidado del medioambiente, tales como la UNEP (United Nations Environment Programme).

1972: el club de roma presenta Los límites al crecimiento. Un trabajo de investigación por parte de las mentes más respetadas dentro de la dinámica de sistemas, en donde se desarrollo un modelo computacional (a cargo de Jay Forrester, Donella Meadows, Dennis Meadows y Jorgen Randers), dando lugar a un paper paradigmático el cual predice que bajo las condiciones en las que se encontraba el mundo, se alcanzaría el límite natural de la tierra en 100 años. Varios alegaron que el trabajo no incluía ningún tipo de solución tecnológica por lo que no era una investigación a tener en cuenta, mientras que otros pusieron dicha investigación como fundamentos del abandono medio ambiental por parte de los países del primer mundo y como sufren sus políticas los países tercermundistas.

1972: Los países árabes pertenecientes a la OPEC reducen las exportaciones de petróleo a Europa e inician un embargo en contra de los Estados Unidos por su apoyo a Israel en la guerra con Egipto y Siria.

1973: Nace el movimiento Chipko en India en respuesta a la deforestación y la degradación del medioambiente.

1974: Por medio de los químicos Sherwood Rowland y Mario Molina, se determina que el uso de los CFC destruye progresivamente la capa de ozono.

1979: La UNECE (United Nations Economic Commissions for Europe) determina 8 protocolos a acatar por parte de los países emisores de grandes masas de aire contaminado, donde se regula la cantidad de partículas permitidas por las fuentes de emisión.

1982: Se crea la Comisión de Leyes Oceánicas dentro de las Naciones Unidas con el fin de preservar el ecosistema y protegerlo de fuentes contaminantes.

1983: La Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA) elabora un informe que determina que la producción de dióxido de carbono y otro tipo de greenhouse gases van a llevar un progresivo calentamiento global. Este hecho es reafirmado en 1985 por parte de la UNEP e ICSU.

1985: Se descubre el primer agujero de la capa de ozono sobre la Antártida.

1986: Se produce el accidente en la central nuclear de Chernóbil que genera una explosión masiva de radiación toxica.

1989: La comisión de Basilea encargada del control del movimiento de desperdicios tóxicos, adopta el compromiso de evitar el “comercio tóxico” y que los países industrializados no dispongan sus residuos en países en vías de desarrollo.

1992: Se realiza en Rio de Janeiro la reunión “Earth Summit” (Cumbre de la tierra) donde 117 jefes de estado participan de la redacción de “Agenda 21”; un comunicado que busca fomentar el desarrollo sustentable en pos de una mejor calidad de vida en la tierra. Se crea además la convención de la Diversidad biológica, la comisión del cambio climático y la declaración de Rio.

1994: Se crea el NAFTA (North American Free Trade Agreement), cuyos principales objetivos son eliminar las barreras al comercio bajo condiciones de competencia justa, incrementar las oportunidades de inversión y proveer la protección adecuada a los derechos intelectuales.

1996: Como resultado de la participación de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) del congreso Earth Summit, surge 4 años más tarde la norma ISO 14001, con el fin de minimizar las externalidades que puedan provocar las distintas actividades industriales.

1996: Se realiza por primera vez la entrega de premios “The Presidential Green Chemistry Challenge” por parte de la Agencia de Protección ambiental (EPA por sus siglas en inglés) de Estados Unidos donde se reconoce a las empresas o personas que innovan en el campo del uso de productos químicos no contaminantes aplicados a procesos industriales.

1997: Surge el Protocolo de Kioto con el fin de regularizar las emisiones de dióxido de carbono.

1999: Se lanza el “Global Sustainability Index” para el seguimiento y la categorización del desempeño corporativo en materia de prácticas sustentables. El Dow Jones sustainability Index es la herramienta que provee un nexo entre las compañías que implementan practicas sustentables y los inversores que buscan depositar su capital bajo información fiable por parte de las empresas que llevan a cabo este tipo de prácticas.

1999: Se crea el “Global Reporting Initiative” donde las empresas son invitadas a publicar por medio de esta entidad sus balances sociales y medioambientales.

2000: Como parte del “World Economic Forum”, la Organización de las Naciones Unidas firma el “Global Compact”, en el cual se fijan 9 principios originales contra el incumplimiento de los derechos humanos, los estándares de trabajo, el cuidado del medioambiente y la corrupción.

2000: Se presenta el documento “World Water Vision” en donde se habla sobre el uso sustentable del agua como recurso estratégico.

2002: 10 años después de la primera cumbre de la tierra, se lleva a cabo la Cumbre Mundial sobre el desarrollo sustentable, en Johannesburgo. Más de 100 países participan junto con agencias de las naciones unidas e instituciones financieras multilaterales. Se llega al acuerdo de delimitar un plan para reducir la pobreza y proteger el medioambiente. También estuvo presente el organismo ISO en este encuentro, donde dejó asentado su compromiso de elaborar una nueva norma de calidad que contemple estos hechos. Como resultado, la ISO 26000 comienza a elaborarse.

2003: La Unión Europea sanciona por primera vez una ley que asigna un valor de mercado a las externalidades producto de la emisión de dióxido de carbono.

2004: Se da lugar al primer congreso del Global Compact en donde se expande la declaración de principios y se invita a empresas y ONG's a participar del mismo de forma activa declarando sus actividades de forma periódica.

2004: La Unión Europea crea el registro de empresas contaminantes manteniendo un registro sobre las emisiones de gases contaminantes y asignando un ranking de empresas contaminantes y menos contaminantes. Es el puntapié inicial hacia la provisión de información pública sobre sucesos ambientales.

2006: El Global reporting Initiative consituye el premio “Global Reporting Initiative Reader’s choice Award” en donde se premia a las compañías que se han destacado en el año en distintos ámbitos a través de sus reportes sobre sustentabilidad y responsabilidad corporativa

Como se puede evidenciar, la aparición en el tiempo de la RSE es un desencadenamiento de factores en su mayoría aislados mancomunados por una misma razón, la íntima relación de la actividad empresarial y su mínimo impacto en el ambiente que lo rodea. Pero el conjunto de prácticas que llevan a cabo las empresas no persigue bajo ningún concepto un fin filantrópico. La realidad detrás de todo esto es, como se mencionó con anterioridad, que las empresas pueden optimizar el uso de sus recursos (tanto los humanos como los no) logrando percibir mayores beneficios a través de la disminución de sus costos. A la vez, tras la evolución en estos últimos años el incremento en valor de las empresas RSE es considerable frente a las que no; ya que prueban que sus proyectos son capaces de perdurar a lo largo del tiempo. Podemos decir que su aparición es una consecuencia de la actividad económica en sí. Adam Smith planteó la siguiente frase: “No es de la benevolencia del carnicero, del panadero de quien esperamos nuestra comida, sino de su atención a su propio interés. No nos dirigimos a su humanidad sino a su amor propio”. Lo que hoy en día hace que hablemos de la RSE no es más que una estandarización de las distintas corrientes empresariales que han surgido en el tiempo.

El hecho fundamental que logró que las empresas consideren como un beneficio clave, un recurso estratégico, desarrollarse como una empresa RSE, fue la aparición en 1999 del Global Sustainability Index. Donella Meadows describe en su paper del año 1999, “Leverage Points – Places to intervein in a system”, que un punto importante donde se puede modificar el comportamiento de un sistema es a través de la acción sobre los flujos de información. La publicación del índice no aplico ningún tipo de premio o

castigo para los que estaban en los primeros o últimos lugares. Tampoco su acción logró cambiar la percepción de los empresarios. Tan sólo informó, reconoció a las empresas que mayor preocupación mostraban a través de sus acciones hacia sus partes y alrededores. El hecho de informar trajo un reconocimiento muy importante para las empresas que encabezaban el ranking brindándole una mejor perspectiva frente al inversor. Así mismo, quienes se encontraron relegadas en el ranking buscaron redefinir sus políticas para poder escalar posiciones y así percibir los mismos beneficios que otros habían adquirido. Esto creó el mercado de la RSE, el marketing, el nuevo estilo de management que muestran las empresas en estos últimos 20 años. Así como planteó Hoshin Kano en su diagrama de la calidad, tanto como para los consumidores, los empleados y los empresarios, la RSE es un atractivo que se diluye cuando se transforma en un commodity. Algunos grandes pensadores de la RSE como Wayne Visser afirman que esto ha sido un fracaso, que no hay forma de llevar adelante un modelo de negocios que contemple con éxito cuidar y preservar todas las partes que este tipo de prácticas buscan proteger. No obstante más allá de este debate, todo muestra que la RSE no es más que la consecuencia de los hechos que fueron sucediendo en el mundo; como se plantea al comienzo de este párrafo.

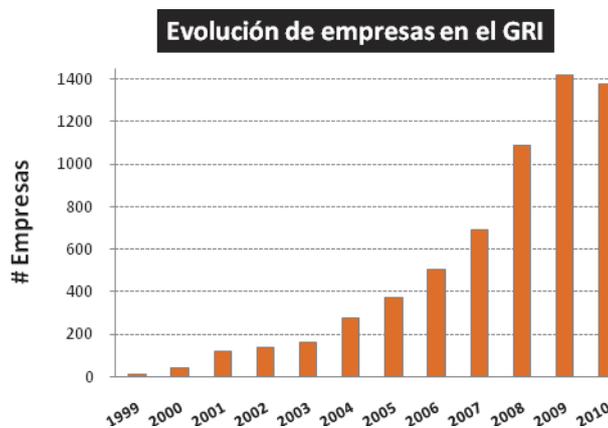


Gráfico 1 Fuente GRI

La virtud de institucionalizar un ranking de empresas Socialmente responsables, logró que la tendencia hacia la sustentabilidad de los proyectos se convirtiera en un factor clave que toda corporación o empresa importante debe dominar. Es así, como a través de los años la cantidad de empresas que manifiestan este

tipo de políticas se fueron multiplicando, e incluso se

manifestó por su rápido crecimiento; la actividad creció en más de un 400% en un año. Esto definitivamente muestra la importancia de la información, de mostrar y categorizar el desempeño. Por supuesto que no es sólo la información la que trae este aumento casi exponencial, sino también los resultados que se ven a través de este tipo de prácticas. Michael Hopkins en su libro “The planetary bargain: corporate social responsibility matters” muestra cómo influye el posicionamiento de las empresas en el ranking de RSE con la variación relativa de sus acciones, dejando la puerta abierta al interminable debate si todo esto tiene valor o no. Otros autores han puesto sobre la mesa evidencias sobre una correlación entre las acciones y la performance en materia de RSE. La realidad es que ningún paper ha sido determinante ya que existen dos problemas

fundamentales: medir la RSE y la volatilidad de las acciones. Más adelante veremos que los beneficios no se encuentran en el diferencial que produzca en las acciones (dejando de lado esta discusión), si no en la considerable reducción de costos que trae al cierre del ejercicio.

No sólo fue el ranking lo que llevo a este efecto viral del crecimiento de la RSE, el respaldo institucional a nivel gobierno y entidades supra gubernamentales hicieron que las prácticas en cuestión sean forzosamente necesarias. Países como Francia, impusieron los reportes de responsabilidad social a las empresas afirmando la necesidad de este tipo de prácticas. A medida que las normas internacionales buscan regular o certificar de una forma homogénea, también apoyan la moción de que la RSE es una necesidad; una necesidad que busca enmarcar la actividad económica en el mundo que vivimos, de recursos limitados y personas con necesidades que deben ser respetadas.

III. SHAREHOLDERS VS. STAKEHOLDERS

Si bien el primer registro histórico de la palabra stakeholder fue a principios del siglo 18, el sentido que hoy en día comprende este concepto se definió por primera vez en 1984 como todo grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de una corporación⁴. En términos más simples nos podemos referir a los stakeholders como toda persona o grupo interesada en determinada cuestión. Esta definición deja en claro cuál es la óptica de un modelo basado en stakeholders.



Ilustración 1 – Quiénes son los stakeholders?

La Ilustración 1 muestra un mapa de actores intervinientes en el modelo de Stakeholders, donde se puede ver que los Shareholders son un actor más dentro del mismo.

Tradicionalmente, el concepto de negocio se refiere a la transacción de bienes y servicios en función de la maximización del beneficio. Al poner al negocio en estos términos claramente queda de lado cualquier injerencia que este pueda tener en cualquier parte de los elementos que a él lo componen. Tras la búsqueda de ese máximo beneficio, el negocio a

involucrado prácticas que a lo largo del tiempo (como se pudo ver anteriormente)

⁴ “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, R. Edward Freeman, Pitman 1984

generaron un impacto en la gente (más allá del rol que esta tenga) que expresó su disconformidad de diversas maneras. La historia nos ha mostrado hechos como la teoría de la plusvalía o el abuso de la mano de obra y el medio ambiente que sin duda se enmarca más dentro de la frase “el fin justifica los medios”⁵. Pero la discusión que aquí se plantea es si realmente los problemas que han existido son producto del modelo mental de los hombres de negocios en tratar de satisfacer las necesidades de sus accionistas únicamente.

El concepto del negocio basado en los stakeholders, encuentra sus bases en la re direccionalidad del poder. Desde el momento en que las empresas deben ajustar sus modelos de negocio a la sociedad en la cual se desarrolla, el poder deja de estar concentrado en ella y pasa a estar en manos de los distintos agentes que se ven en la figura 1. Esto hecho, fuerza a cambiar la estrecha visión de los accionistas que ven dentro del marco general del desarrollo de un negocio la importancia de contemplar a todas sus partes, volviendo una vez más a lo que el desarrollo sustentable involucra.

Pero si bien el modelo de stakeholders se basa en satisfacer a todas las partes, existe una realidad que se manifiesta en las últimas épocas con la progresiva pérdida de valor por parte de las empresas comprometidas por su mal manejo frente a los otros componentes que este modelo implica. Este hecho impacta directamente en el beneficio de los Shareholders, los cuales ven devaluados sus activos producto de estas prácticas. Es aquí donde se produce un nuevo punto de debate; ¿realmente hubo un cambio en el modelo de valor existente? Desde el punto de vista de los “tradicionalistas”, nunca se ha abandonado el modelo de los Shareholders, solamente se adoptaron nuevas políticas de empresas con el fin último de satisfacer a sus principales accionistas. La contemplación de los demás actores es sólo circunstancial; no responde a un interés verdadero o a un compromiso adoptado sinceramente por las compañías.

Como bien plantea Freedman en su libro, la existencia de este nuevo paradigma recae en la estrategia corporativa que se debe adoptar para adaptarse a los nuevos escenarios que se plantean en el mundo. El fin de la empresa como su concepción no se ve modificado. Compañías como Johnson & Johnson manifiestas desde sus mismas bases los conceptos que define Freedman en su libro como el modelo de Stakeholders. Es por esto que el error de los tradicionalistas es creer que este cambio estratégico se contrapone con el de los Shareholders (en parte). Lo que implica es ampliar el campo de visión, haciendo necesaria la inclusión de todos los actores para el desarrollo en el tiempo de las corporaciones.

⁵ “El Príncipe”, Nicolás Maquiavelo, 1513

El caso de Nike muestra como las políticas tradicionalistas no pueden enmarcarse en el desarrollo común de empresas multinacionales. En 1995, luego de 24 años de existencia en el mercado, fue acusada por emplear niños por medio de empresas textiles en países de tercer mundo. La empresa reconoció sus errores y emprendió una campaña para erradicar el trabajo infantil para la elaboración de sus productos. Si bien la empresa afirmó que esto no sería fácil, 3 años más tarde, en 1998, hace la emisión de su primer reporte de responsabilidad social corporativa tratando de mostrar una imagen de empresa comprometida con su meta. En 1995 el precio de la acción rondaba los 10 dólares. Tras la gran campaña de difusión de sus objetivos sobre el trabajo infantil, en 1999 a un año de la salida del primer reporte, evidencia un incremento del 80% en el valor de su acción.

Los años posteriores muestran un crecimiento importante para el valor de las acciones de la empresa. Pero en 2008, producto de la crisis de las empresas Retail en Estados Unidos, comienza a perder valor. La crisis lleva a la empresa a declarar que iba a cortar un 4% el presupuesto en personal. Automáticamente la empresa registra su mayor pérdida dentro del período de crisis.

Este caso particular, muestra cómo influye la participación de actores externos dentro del desarrollo accionario de una empresa. Lo que Freedman esbozó en 1984 se convirtió en una necesidad para el crecimiento para muchas empresas, y como se verá más adelante, una nueva estrategia de marketing (como desarrolla Philip Kotler en uno de sus libros).

IV. ANÁLISIS DE LA RED DE VALOR DEL MODELO DE STAKEHOLDERS:

Desde el punto de vista de las redes de valor⁶, el modelo de los Shareholders se puede definir como la cadena de valor que se extrae de un modelo más complejo al cual se le quitado foco a todos sus componentes. Tal como sucede con el paradigma de tomar a Supply Chain como una cadena (tal como lo indica su nombre) en vez de Supply Network, en el marco del modelo de los stakeholders, sucede lo mismo.

Al considerar el mundo económico en que vivimos como un proceso lineal, dejamos de lado intercambios de tangibles e intangibles que existen en la realidad. Pero el problema tal cual lo describió el Club de Roma, es que un proceso lineal en un mundo finito, rápidamente encuentra sus límites. La red de valor del modelo de los stakeholders muestra como una visión defectuosa del mismo desemboca indefectiblemente en el modelo lineal que puede ser asociado a un modelo de Shareholders. Es por eso en que

⁶ Verna Allee, "A value network approach for modeling and measuring Intangibles"; Transparent Enterprise, Madrid 2002

los párrafos anteriores se habló sobre cómo debe integrar distintos elementos el modelo tradicional para poder enmarcarse en un proyecto a largo plazo, necesariamente, convirtiéndose en un modelo dinámico de retro alimentación.

Realizando una esquematización básica del proceso lineal (o modelo de Shareholders), podemos encontrar las siguientes partes:

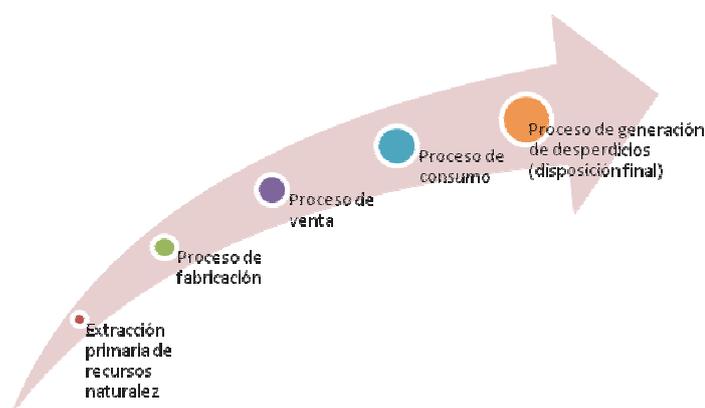


Ilustración 2 - Cadena de valor

En primer lugar, encontramos el proceso de extracción de materia prima. El punto inicial de la cadena de valor en donde países subdesarrollados que basan sus economías en modelos exportadores de productos de bajo valor agregado, son proveedores de recursos para las industrias que también hoy en día, por las estrictas normas del cuidado del medioambiente (algunas mencionadas al inicio del texto) de los países desarrollados, se encuentran ubicadas en este tipo de países. Este punto inicial muestra el gran problema; no se puede consumir a una tasa mayor de la que se regeneran los “productos” naturales. El mundo es finito; dimensiones finitas y recursos limitados.

Existen 2 extremos en una sociedad de consumo: por un lado sociedades netamente consumistas (como la sociedad americana) y otras sociedades (como la europea) que pueden definirse como minimalistas⁷, en busca de la autosatisfacción por medio de la contemplación del mundo circundante y una baja necesidad de consumo. Pero por un lado el primer modelo de tasas de consumo elevadas busca mantener fuerte a la economía gracias a la alta rotación de activos que existe entre los componentes de la sociedad. Aunque si bien mantienen una economía fuerte, contemplan una visión cortoplacista ya que consumen rápidamente los recursos naturales implicados en el proceso de manufactura; esto implica producir más allá de la tasa de generación de recursos, reduciendo la disponibilidad de los mismo; llevando a un indefectible aumento

⁷ Término creado por Richard Wollheim, utilizado como un concepto artístico pero que puede extrapolarse hacia un concepto que se refiere a la cosa como “reducido a lo esencial”

de costos productivos que en cierta forma atenta contra el mismo modelo que persigue conservar. Su contrapartida es la sociedad poco consumista que persigue la autosatisfacción a través de la contemplación de la naturaleza propiamente dicha o creada (hecha por el hombre). Este modelo se basa sobre economías consolidadas que viven gracias a estándares de vida muy altos que conllevan en el mediano plazo, a crisis económicas severas producto de una sociedad madura con tasas de natalidad bajas (ya que buscan la autosatisfacción y el conformismo a través de las cosas que ya poseen), que buscan cubrir sus huecos laborales a través de una alta tasa de inmigración.

Entonces en el marco de la sustentabilidad, hay que determinar cuál es el punto de equilibrio entre estos dos sistemas. Matemáticamente hablando, es cuestión de resolver la ecuación donde se equiparen la tasa de producción a la de consumo y éstas a su vez estén por debajo de la tasa de regeneración de materia prima (si es que es posible). El tiempo es el único vector que no modifica su dirección y sentido; no se puede dejar de lado el progreso y desarrollo de la humanidad por lo que es necesario mantener las bases de la economía mundial enmarcadas dentro de pautas sustentables que permitan el desarrollo en el largo plazo de nuestras sociedades.

Siguiendo adelante con el proceso de fabricación, podemos encontrar el primer punto de afectación al medioambiente. Tal como se ve en la evolución temporal de los hechos que dieron lugar al modelo del desarrollo sustentable, los procesos industriales son grandes generadores de contaminación. El medioambiente tiene la capacidad de absorber pequeñas cantidades de agentes contaminantes evitando un cambio en él. Pero así como se planteo en el libro “Primavera silenciosa”, el ecosistema circundante no es capaz de absorber toda la contaminación que se genera. Pero no sólo es la contaminación el problema del proceso de fabricación sino que también está en cuestión el cuidado de las personas que trabajan en él. Parte del modelo de los stakeholders es considerar el bienestar de los empleados, ya que de ellos depende el progreso de la compañía. En países como China e India que lograron desarrollarse fuertemente desde la segunda guerra mundial hasta hoy, se encuentran los menores consumos per cápita (USD 1.300 y USD 512 hacia el 2005, mientras que Argentina estaba alrededor de USD 7500)⁸, mostrando el bajo poder adquisitivo producto de bajos salarios. A su vez, países de primer mundo con estándares a nivel procesos, altos; externalizan los costos al llevar los centros productivos a países en vías de desarrollo los cuales carecen de un marco regulatorio estricto. Volviendo al caso Nike, la empresa buscaba disminuir sus costos de

⁸ Alan Heston, Robert Summers and Bettina Aten, Penn World Table Version 6.2, Center for International Comparisons of Production, Income and Prices at the University of Pennsylvania, September 2006.

manufactura a través de la tercerización del proceso a países emergentes o de mano de obra de bajo costo.

La externalización de los costos es un factor fundamental en el ciclo productivo dentro del modelo de los Shareholders. Durante décadas las fábricas fueron migrando desde zonas urbanas a zonas rurales (y sectores fabriles), para luego ir más allá de las fronteras nacionales, instalándose en países cuyos beneficios eran considerables. El proceso de globalización, se puede entender también por medio de la migración de procesos en función del beneficio económico, lo que origina una red externalización al ir delegando los costos ocultos de los procesos a países con mayor permeabilidad frente a estos asuntos. Pero a los efectos en discusión, la contaminación es transfronteriza e invisible en el corto plazo. Las consecuencias de la alteración del medioambiente no son inmediatas, por lo que los responsables no pueden asociar inmediatamente el impacto con la causa que lo origina. El mundo tiene barreras que impiden que el impacto de los agentes contaminantes trasciendan más allá de sus límites; por lo que es un circuito cerrado, por más que se externalicen los costos no hay forma de evitar el impacto de la contaminación en el largo plazo. Es indudable desde el punto de vista de la naturaleza y el ecosistema que nos rodea, que es necesario hacer procesos productivos basados en el cuidado del medioambiente ya que inevitablemente el impacto se verá trascurrido los años. El proceso de calentamiento global para algunos permanece en discusión⁹ pero para la gran mayoría de los investigadores las pruebas son concluyentes; las excesivas emisiones de CO₂ provocan el conocido efecto invernadero, no sólo generando un aumento progresivo de la temperatura sino que también aumentando la concentración de CO₂ en el aire. Pero no sólo es la contaminación del aire. Parte de estos costos ocultos, se encuentran también en el uso de químicos y procesos defectuosos de tratamiento lo que genera contaminación de las aguas y suelos. La premisa básica que hay que tener en cuenta al referirse a la externalización de los costos y la contaminación ambiental, es que no se puede operar sobre las consecuencias; el impacto ambiental es muy pocas veces reversible por lo que se tiene que mantener una actitud proactiva.

Dentro de las acciones que se han tomado en las últimas dos décadas, se encuentran trabajos como el de Paul Anastas, quien era miembro del organismo EPA. Anastas propuso a principios de los 90's el concepto de 'Green Chemistry' que busca la utilización de productos químicos no contaminantes dentro de procesos productivos. Dentro de sus 12 principios básicos¹⁰ se encuentra como número uno, la prevención. También define el concepto de análisis en tiempo real para la prevención de la contaminación.

⁹ La teoría de los ciclos solares es el principal argumento con el cual los científicos desestiman un proceso de cambio climático. La teoría enuncia que las temperaturas se elevan dentro de períodos solares.

¹⁰ Anastas, P. T.; Warner, J. C. Green Chemistry: Theory and Practice, Oxford University Press: New York, 1998, p.30. By permission of Oxford University Press.

Otro gran aporte se produjo en 1989, cuando se divulgó el concepto de Ecología Industrial¹¹ a través de plantear el escenario de tratar al proceso productivo al igual que un ecosistema; con las relaciones que esto implica y la cadena cerrada de alimentación y reutilización de los desperdicios que se generan. De esta forma, considerar la posibilidad que las empresas tengan como inputs los desperdicios de otras creando un ciclo cerrado de producción lleva a un aprovechamiento de los recursos y optimización de los costos productivos. Esta visión sistémica obliga a analizar las no linealidades del sistema y ponderar los efectos a posteriori de las acciones que se toman, no solo integrando sus partes si no aplicando políticas como la enunciada anteriormente, conjunto con el ‘desperdicio cero’ (donde se busca minimizar los desperdicios ineludibles del proceso), tecnologías limpias, reutilización de recursos o fuentes de recursos renovables, energías renovables, etc.

El punto fundamental es entender que todo proceso por más eco friendly que sea, genera un desperdicio que debe ser asimilado por el medio ambiente¹². La cuestión clave aquí es encontrar el equilibrio entre maximizar la rentabilidad del proceso, minimizando su impacto en el medio ambiente. El análisis de costo completo (Triple bottom line), permite cuantificar el pasivo ambiental¹³ de una empresa. En ciertas industrias, en general dentro de las industrias pesadas, se debe cuantificar una vez al año al menos el pasivo ambiental que esta tiene. Ninguna empresa multinacional puede ser vendida sin incluir dentro de sus resúmenes ejecutivos un resumen del pasivo ambiental.

El siguiente paso al proceso de fabricación, es el proceso de venta. Aquí, tomando un modelo de retailer (que proporciona la imagen completa de la cadena), es donde está la clave que alimenta a los demás factores. Victor Lebow, en 1955 luego de la segunda Guerra mundial, define cual es el camino hacia la recuperación económica de Estados Unidos como:

“Nuestra enorme economía productiva demanda que nosotros hagamos del consume nuestro estilo de vida, que convirtamos el hecho de comprar y la utilización de las cosas en un ritual para perseguir nuestra satisfacción espiritual, la satisfacción de nuestro ego; en consumo. El estatus social, de aceptación social, prestigio, va a ser ahora fundado en nuestros parámetros de consumo. El sentido y significancia de nuestras vidas hoy expresadas en términos consumistas. Cuanto mayor sea la presión sobre el individuo para conformar, asegurar y aceptar los estándares sociales, mayor será su tendencia a expresar sus aspiraciones y sus individualidades en términos de lo

11 Frosch, R.A.; Gallopoulos, N.E. (1989). "Strategies for Manufacturing". Scientific American

12 Kevin Kelly (2003). "Out of control", <http://www.kk.org>

13 La comunidad Europea define en el año 2000 formalmente ‘pasivo ambiental’ como “una obligación que apunta a que el perpetuador del daño ambiental pague para remendar el daño que él causó”. White Paper on environmental liability. COM(2000) 66 final, 9 February 2000

que usa, maneja, come en su casa, su auto, sus patrones de elección de comida y sus hobbies.

Estos commodities y servicios deben ser ofrecidos al consumidor con una especial urgencia. Nosotros requerimos no solo consumo propulsado, sino también consumo caro. Nosotros necesitamos cosas consumidas, quemadas, usadas, reemplazadas y descartadas a un paso cada vez mayor. Nosotros necesitamos personas comiendo, tomando, vistiéndose, andando, viviendo, con mayor complicación, entonces, constantemente mayor encarecimiento del consumo. Las herramientas caseras y el concepto de hágalo usted mismo son excelentes ejemplos de consumo caro.”

Dentro de un proceso encadenado, cada eslabón tiene asociado cierto empuje como cierto tiraje; demanda de su predecesor y alimenta al consecuente. Para el caso del proceso de venta, tomando como partida las declaraciones de Lebow; se plantea un modelo voraz. La primera premisa está dada sobre la variable rotación de inventarios. Los productos deben ser vendidos rápidamente para dar lugar a los venideros del proceso de fabricación ya que por cada transacción al consumidor se encuentra la ganancia. Por lo que en orden de una mayor recaudación, se debe mantener en constante aumento el volumen de ventas (los costos se mantienen constantes en el análisis, ceteris paribus) lo que necesariamente necesita una mayor capacidad productiva, mayor producción (por ende mayor contaminación) y mayor consumo de recursos. Este círculo virtuoso para algunos y vicioso para otros, muestra como bajo ese concepto se puede alcanzar rápidamente los límites del sistema. El modelo consumista de la pos guerra marcó una diferencia sustancial. Al tener que

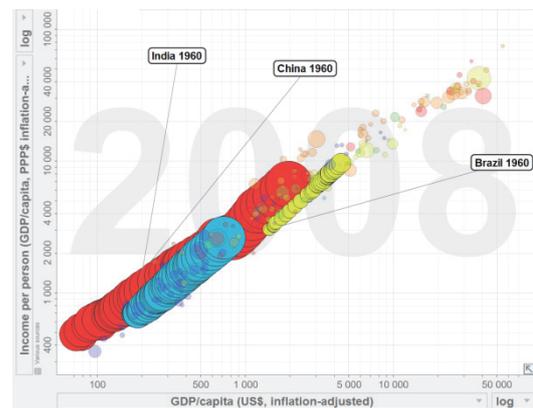


Gráfico 2 Evolución del consumo per cápita vs. Ingresos per cápita (Fuente: Gapminder)

adaptarse las empresas, a las demandas de los clientes surgieron estrategias de marketing que exigen una constante renovación de los productos, generando la necesidad de consumo impactando directamente en la cantidad de productos obsoletos (desde el punto de vista del consumidor) que tienen que ser absorbidos de alguna forma por el sistema. El ciclo de vida de un producto en Estados Unidos se encuentra cercano a los 6 meses, mientras que la tasa de consumo se ha duplicado durante los últimos 50 años¹⁴. Cada vez más se ve como el modelo de consumo norteamericano se extiende a países como China, India y Brasil (el consumo per cápita creció a razón de 7,63 y 6,2% anual en India y Brasil mientras que China mostró una tasa equivalente¹⁵ del 54,6%

¹⁴ Ammie Leonard, “The story of Stuff”

¹⁵ Calculado según la variación entre 1960 y 2010 dividiendo por el período de tiempo asociado.

anual)¹⁶ con grandes aumentos en el consumo per cápita. El caso particular de la economía china muestra un potencial punto de conflicto teniendo en cuenta su gran población y la apertura a los mercados internacionales. Las ventas por internet facilitan el mercado internacional permitiendo satisfacer más rápidamente los deseos de los consumidores. El proceso de Venta hoy en día es la clave de la cuestión para los factores antes mencionados. Es difícil estimar la disponibilidad restante de recursos en años pero a las tasas a las que ha crecido el consumo es fácil arribar a la conclusión que los límites se encuentran relativamente cercanos.

El paradigma del consumismo es difícil de superar. Como entender el desarrollo de un mercado sin recaer a políticas de consumo como las antes mencionadas; sin duda el desafío se encuentra entre encontrar a priori un balance entre los ciclos de vida de un producto y la rentabilidad. Un ejemplo de este balance es el mercado de la luminaria. Las lámparas de bajo consumo, lograron introducirse al mercado de la luminaria como un principal competidor a la lámpara incandescente a principios del siglo XXI gracias a los avances tecnológicos que se produjeron. La diferencia sustancial a parte de su bajo consumo, es su vida útil que es 6 veces superior a la lámpara incandescente. Sin duda un cambio tan radical de producto implica renovar el modelo de negocios, pero quienes lograron ver la ventana de oportunidad para este nuevo tipo de productos se colocaron a la cabeza del mercado. Desde el punto de vista del impacto ambiental, en Estados Unidos según una nota publicada por la cadena NBC; como las lámparas de bajo consumo solo requieren el 25% de potencia que las convencionales, si cada estadounidense cambia sólo una de sus lámparas se ahorraría 8 billones de dólares en energía¹⁷.

Por otra parte, la venta de tangibles no es exclusiva; es posible ofrecer intangibles sobre tangibles y viceversa. Durante las últimas 3 décadas, se puede observar como creció la oferta de servicios pos venta por parte de las empresas gracias al impacto que tiene este sobre el cliente. El valor que genera justifica plantear una estructura fuertemente orientada al servicio¹⁸. Cada vez más común es escuchar de extensiones de garantías, por 3 hasta 5 años en productos de poca significancia como también en productos como los automotores. El servicio técnico oficial es un centro de atención fundamental para las industrias automotrices. En cierta forma se puede establecer una analogía con las impresoras donde es sabido que su beneficio proviene por la venta de insumos y no precisamente de los equipos. La virtud de esta tendencia es que permite alargar considerablemente el ciclo de vida del producto permitiendo a las empresas basar su modelo de negocios sobre una estructura que no requiere la misma cantidad de unidades producidas que si no lo considerara. Esto es un punto de gran importancia para la

¹⁶ World Bank World Development Indicators, <http://data.worldbank.org/indicator>

¹⁷ Bill Briggs, *msnc News*. http://www.msnbc.msn.com/id/41080442/ns/business-oil_and_energy

¹⁸ Pablo Belly, director de Bely Knowledge Management International. <http://www.bellykm.com>

sustentabilidad ya que pone un freno al sistema del cual se hace referencia. Las empresas que persiguen el desarrollo de prácticas RSE deben considerar sus procesos productivos a fin de medir un ciclo de vida de producto que le permita mantener un equilibrio con la necesidad de recursos que posee.

Pero las cuestiones que el consumo involucra no solo se refiere al ciclo de vida de un producto sino también a tendencias tecnológicas que hacen que los productos sean vistos como obsoletos mucho antes que realmente lo sean, o la moda, los automóviles, etc. El marketing moderno logra hoy en día ser la gran palanca que mueve al consumismo. Es por esto que el proceso debe encontrar un balance perfecto entre la producción, consumo y disposición.

La disposición final es un proceso complejo para los tiempos que corren. Cada vez cuesta más poder separar los componentes de los desechos para su correcta clasificación y los rellenos sanitarios en la mayoría de los países tienen un costo muy alto. La premisa fundamental se basa en la pirámide de desperdicios que plantea una relación jerárquica de las alternativas existentes para el manejo de estos. La categorización que muestra la ilustración 2 está hecha en función del impacto ambiental que produce cada alternativa medido en función de la huella que estos dejan¹⁹. Es fundamental entender que el proceso al cual se hace referencia, la comercialización de tangibles, genera indefectiblemente algún tipo de desperdicio producto de los errores que se generan en el diseño.

En un primer lugar el concepto de Reciclaje es el que primero se impone en las personas al hablar de políticas sobre el tratamiento de los residuos. La realidad es que en la pirámide, el reciclaje está recién en 4to lugar, dando muestras sobre lo controversial o peligroso que puede ser adoptar políticas de reciclaje absoluto. Dentro de los materiales posibles a reciclar se observa que los que mayor ahorro energético producen son el aluminio (95%), el plástico (70%), acero (60%), papel (40%) y el vidrio (30%)²⁰. El reciclaje no debe estar excluido en las políticas sobre el tratamiento de desperdicios, pero tampoco debe ser la opción principal. En países como Estados Unidos, la tasa de generación de desperdicios fue de un 6% anual desde 1960, lo que significa haber triplicado su cantidad. En el caso de Europa, creció un 23% en los últimos 8 años. A su vez, este incremento en la generación de basura fue

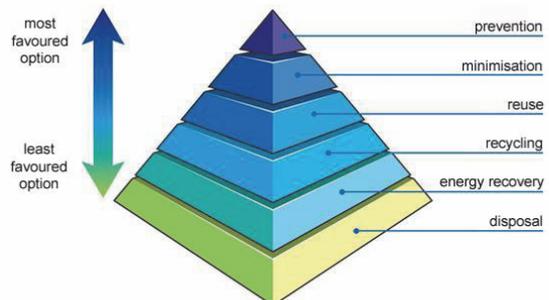


Ilustración 3 - Waste Hierarchy. Fuente: Sligo County Council

¹⁹ <http://www.wasteonline.org.uk/resources/information sheets/wastedisposal.htm>

²⁰ The economist, 7 de junio de 2007. http://www.economist.com/node/9249262?story_id=9249262

acompañado por el crecimiento en las tasas de reciclaje (sobre el desperdicio municipal) que alcanza en los Estados Unidos aproximadamente un 32%. Según la Universidad Técnica de Dinamarca y el Centro de Recursos de Copenhague, en el 83% de los casos es más conveniente el reciclaje que la incineración²¹.

La ilustración 2 no sólo muestra lo antes comentado sino que introduce el concepto fundamental de las 3R sobre el tratamiento del desperdicio²². La minimización o reducción (que ocupa el segundo lugar) busca apelar directamente a la conciencia del consumidor; se basa en el concepto de necesidad de los objetos entiendo esto no como una búsqueda de no consumismo sino más bien evitar la compra de artículos innecesarios y la sobreutilización, como por ejemplo rollos de cocina, consumo energético o de agua potable, bolsas de supermercado, etc. Por otra parte está el concepto de reutilizar: reutilizar el mayor número posible de objetos con el fin de producir menos basura y gastar la menor cantidad posible de recursos en fabricar otros nuevos; se puede aplicar a hojas de papel ya escritas, envases descartables, ropa usada, juguetes viejos, etc. Por último se encuentra el reciclaje al cual ya se hizo referencia anteriormente.

Las prácticas que hoy existen siguen siendo por demás ineficientes teniendo en cuenta los volúmenes de desperdicio que se genera. Nuevos conceptos como los ciclos de vida a ciclo cerrado con vistas al desperdicio cero, proponen mayores exigencias desde el punto de vista intelectual para poder minimizar la generación de basura²³. El diseño sustentable busca a facilitar el camino al reciclado, la reutilización y la disminución de piezas obsoletas. Las empresas cada vez se comprometen con estas premisas, implementando nuevos diseños, productos refurbished y compra con parte de pago de equipos anteriores (como Apple, HP y Dell).

En todos los pasos antes descriptos se omitió siempre a una referencia fundamental del modelo de los stakeholders; el gobierno. El gobierno es el encargado de regular las actividades de toda la cadena, dando lugar a lo que mayor concierne a la gente. Las políticas de reducción del impacto medioambiental deben estar gestionadas por este organismo porque de lo contrario queda supeditado a la voluntad de la actividad empresarial. Los grandes holdings han podido hoy en día ponerse a la cabeza de las regulaciones, evadiendo las normas de los procesos productivos. Por lo contrario en algunos países, las reglamentaciones en este tema son estrictas y prueban ir más allá en el transcurso de los años. La comunidad Europea, ha fijado que se debe reciclar el 50%

²¹ El estudio se basa en 55 ciclos de vida distintos de los cuales se ha estudiado el impacto ambiental de cada uno frente a la variante del reciclaje o la incineración de los desperdicios generados.

²² El concepto de las 3R fue popularizado por el Grupo Greenpeace

²³ William McDonough, Michael Braungar. "Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things"

del desperdicio municipal y busca aumentarlo a un 70% para el 2013²⁴. Pero parte del riesgo de la acción de gobiernos irresponsables, viene de la mano con la externalización de los costos, donde países subdesarrollados sufren el avance de las corporaciones que no pueden establecer sus procesos productivos dentro de marcos regulatorios exigentes. Es fundamental para el desarrollo de la sustentabilidad a nivel global que las normas de calidad y de regulación sean supranacionales, de lo contrario los agujeros legales en diversos países serán fuente de producción de desechos tóxicos, disposición final de residuos, mano de obra mal paga, etc.

²⁴ Fuente: Eionet, European Topic Centre on Sustainable Consumption and Production

200. LA RED DE VALOR^{25 26}

El análisis de redes de valor (Value Network Analysis - VNA) consiste en determinar a partir de una red de valor el significado y relevancia que aportan los intercambios que la componen, analizando tanto su sentido como la intensidad de esos flujos; permitiendo identificar cuáles de ellos se encuentran por defecto o por exceso. Al determinar estos intercambios dinámicos problemáticos, se da lugar al análisis propiamente dicho, en donde se busca encontrar puntos de mejora para esta relación de roles que se está estudiando. Los flujos pueden definirse como intercambios dinámicos de dos tipos: los tangibles, que son las interacciones que por definición se establece entre la relación de roles ("interacciones contractuales") que involucra el traspaso de dinero, productos, servicios, información, etc. Por otro lado se encuentran los intercambios intangibles que pueden ser considerados como los informales, más bien personales, en donde se trasmite conocimiento, favores y beneficios (valor agregado de la interacción). Estas son las interacciones que ayudan a mantener las cosas funcionando de forma armoniosa, creando relaciones. El intercambio de intangibles es en realidad la clave para generar confianza y una apertura a los caminos de la innovación y nuevas ideas. VNA permite evidenciar estos intangibles que en general pasan desapercibidos en un ambiente tradicional de negocios. Su fin radica en el análisis de los intercambios teóricos entre roles y su contraste con la realidad de la situación. Permite evidenciar flujos problemáticos permitiendo ser la base del análisis de la problemática.

Para poder mapear correctamente una red de valor se debe tener en cuenta tres elementos:

- Participantes o roles: los roles del sistema son llevados por personas reales. Sólo los individuos tienen el poder de iniciar las acciones, de interactuar, añadir valor y tomar decisiones. Los participantes pueden ser individuos, pequeños grupos o equipos, unidades de negocios, comunidades o incluso estados. Sin duda no pueden ser bases de datos, ni un software u otra tecnología. Los roles constituyen los nodos de la red.
- Transacciones: son actividades representadas por flechas que se originan en un rol para finalizar en otro rol. La flecha representa el sentido del movimiento de las interacciones y de las relaciones entre roles.

²⁵ La red de valor es una elaboración propia del trabajo en bases a distintas investigaciones sobre empresas vendedoras de productos realizadas por medio de entrevistas a distintas personas de diversas empresas. De la investigación participó: Gerente Comercial de Latinoamérica de Kraft Foods Argentina, Gerente de Producto de Avery Dennison Argentina, Líder de Supply Chain de Syngenta Argentina y el Jefe de Retail de Sony Argentina

²⁶ Los conceptos utilizados para la elaboración de la red de valor fueron adquiridos mediante las distintas publicaciones de la autora Verna Allee. En particular; Verna Allee, "A value network approach for modeling and measuring Intangibles"; Transparent Enterprise, Madrid 2002

- Los intercambios: son las ‘cosas’ que se mueven de un rol a otro. Pueden ser físicos, como un documento o dinero, o bien no físicos, como un mensaje o un pedido. A su vez pueden ser intangibles, como el conocimiento o un favor. Las flechas continuas muestran el traspaso de intercambios tangibles, mientras que las líneas punteadas muestran los intangibles.

A diferencia del mapa de actores de la Ilustración 1 (“Quiénes son los stakeholders?”), la red de valor expone roles en conjunto con las relaciones que existen entre ellos. El mapa solamente permite evidenciar quienes participan del modelo, pero no así la importancia de ellos dentro de él. Por el contrario, la red de valor permite evidenciar la importancia de los roles y además, la importancia de las interacciones que entre ellos se dispone. La elaboración a priori del mapa de stakeholders permite visualizar y comprender quienes serán partícipes de la red de valor y así del modelo al cual se hace referencia en este texto.

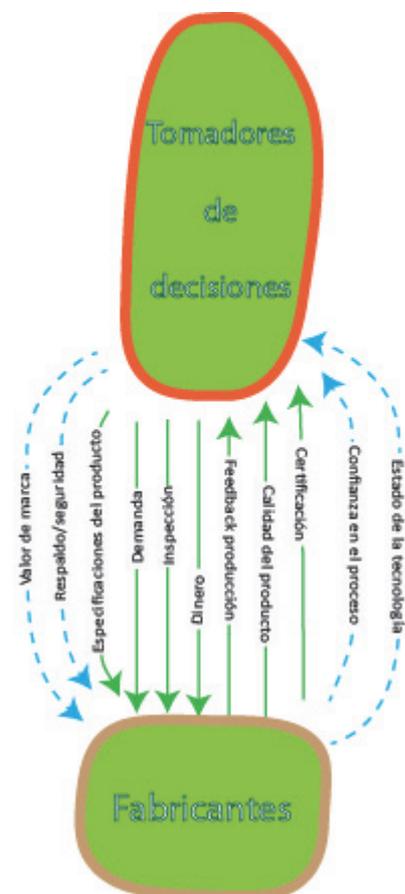
A través del análisis anterior y el futuro esquema de la red de valor del modelo de los stakeholders, se puede evidenciar por donde proviene la necesidad de extender el modelo de negocios contemplando a distintos roles que antes no estaban. La realidad muestra que muchos canales están abiertos al traspaso de recursos.

A continuación se irá presentando la red de valor en distintas partes, dividiéndola por la relación entre 2 roles. Previo a la gráfica se definen los roles. Luego se presentará la red de forma completa y se evidenciarán los problemas que existen al considerar al modelo como una cadena.

I. TOMADORES DE DECISIONES Y FABRICANTES

Tomadores de decisiones: son los grupos directivos de las empresas, quienes definen las estrategias de mercado y quienes son responsables de generar el negocio así como un progresivo valor de marca. Este rol nuclea a la organización como un todo, refiriéndose a más de un sector de una compañía.

Fabricantes: Como aquí se busca evidenciar todo el proceso, los fabricantes son quienes se encargan de la manufactura de los productos. Son quienes se encargan



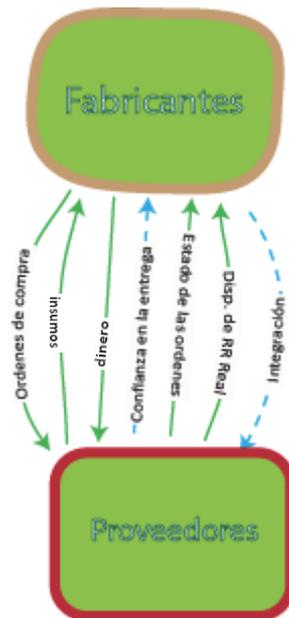
de materializar las ideas de los tomadores de decisiones y proveer a la red de retailers las unidades para ser vendidas.

Si bien VNA tiene su importancia debido a la incorporación de intercambios intangibles, en este caso encontramos que uno de los puntos muy importantes desde el punto de la RSE y el modelo de los stakeholders, es la ‘Inspección’. La empresa al tercerizar su producción (ya sea total, como en este ejemplo o parcial), no debe dejar de controlar que sus proveedores cumplan con las condiciones normales de trabajo, fundamentalmente, en el trato del personal. La tendencia mundial de la que antes se hizo referencia, muestra que países con mano de obra barata y marcos legales poco sólidos, llevan a las grandes corporaciones tercerizar su producción delegando responsabilidades. Esto es un claro error en la estructura de la red ya que impacta de forma directa en la reputación de la empresa, generando una imagen negativa (Caso Nike antes expuesto).

II. FABRICANTES Y PROVEEDORES

Proveedores: En este caso son exclusivos para la proveeduría de insumos y materias primas. No se contempla en la red la parte exclusiva a la provisión de los productos terminados ya que su similitud es comparable a la planteada aquí. Los su rol implica la adquisición de la materia prima e insumos, más que solamente la logística y distribución de los mismos.

La relación fabricante y proveedor tiene fundamental importancia para el medioambiente, ya que desde la necesidad del fabricante sale la tasa de consumo de recursos que se mide sobre las materias primas. Si bien la naturaleza no puede constituir un participante más en la red (debido a la definición del participante), es un elemento clave desde el punto de la sustentabilidad. Más adelante se buscará mediante la personificación de la naturaleza incluirla en la red, evidenciando que intercambios no se están respetando en la actualidad bajo vistas de un modelo tradicional de Shareholders.

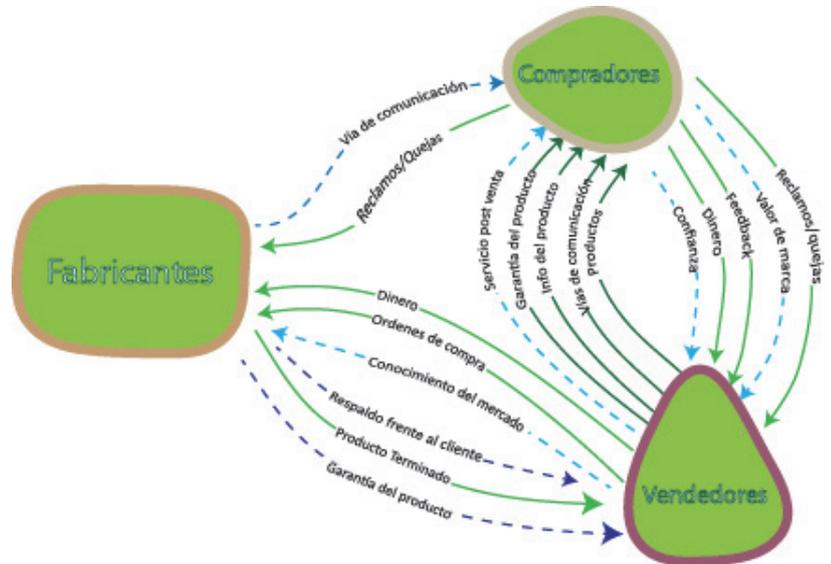


Los intangibles que aquí se exponen hacen hincapié como la red de valor debe incorporar a las acciones marginales del proceso. El concepto de cadena valor implica que a medida que el producto avanza por la misma va obteniendo un mayor valor agregado. El proveedor de materias primas e insumos se encuentra en el escalón de menor valor; no obstante debe formar parte del proceso. El fabricante debe permitirle al

proveedor formar parte estratégicamente del proceso, obteniendo así una optimización del intercambio tangible.

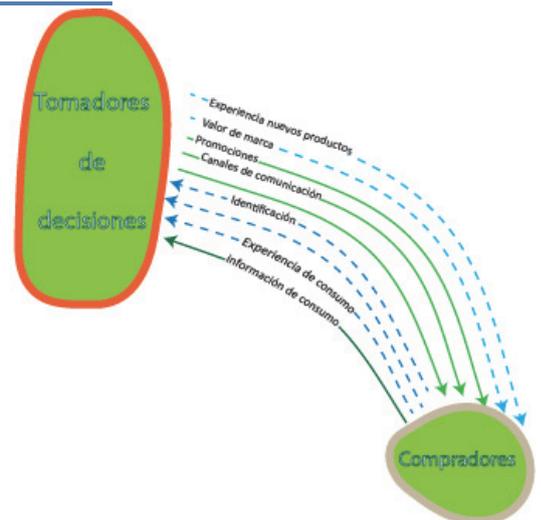
III. RED COMERCIAL: VENDEDORES, COMPRADORES Y FABRICANTES

Tanto el fabricante como el vendedor está supeditado a las decisiones de la compañía (a los ‘tomadores de decisiones’), pero las interacciones entre estos 3 roles son piezas fundamentales para que todos tengan éxito. Tal vez dentro de los intercambios intangibles, los más relevantes de la red sean los que están aquí expuestos. Por un lado se ve reflejado el valor agregado del servicio post venta, lo que párrafos atrás fue referenciado como una prolongación del ciclo de vida de un producto. Este servicio post venta debe estar respaldado por los fabricantes mediante la garantía del producto, mientras que los vendedores deben proveer al fabricante de la información de mercado que ellos reciban a través de las experiencias de los clientes. De esta forma se alimenta el ciclo del mejora continua sobre la calidad del producto.



IV. COMPRADORES Y TOMADORES DE DECISIONES

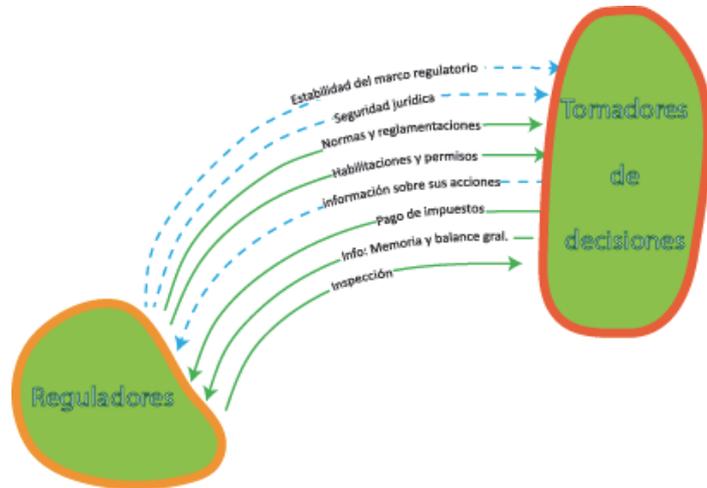
A través de lo relevado con los expertos a los cuales se les consultó para la validación de esta red, los roles intercambian básicamente el valor de marca que asigna el comprador a la empresa (su producto) mientras que la empresa capta la información del mercado producto de los patrones de consumo de sus clientes. A su vez la empresa no intercambia directamente el producto, sino que capta la experiencia de consumo por parte de los clientes.



Para simplificar el análisis no se considero el rol de potenciales clientes²⁷ sino que se reflejo las acciones de marketing directamente como un intercambio entre la empresa y sus clientes.

V. EL ROL DEL GOBIERNO

Reguladores: es el rol que desempeña el gobierno o estado a través de sus miembros. Se encarga de controlar y regular las actividades económicas de las partes así como de la seguridad de las comunidades sobre las que ejerce su soberanía. Entre las empresas y el gobierno debe quedar en claro que el gobierno se encarga de monitorear, de regular, de controlar la actividad económica desde el punto de vista de la seguridad con la que las primeras realizan sus actividades. Las compañías deben mantener informado al estado sobre el desempeño de su actividad (como así lo determina la ley) mientras que el estado debe proveer la estabilidad y seguridad jurídica necesaria para un correcto desarrollo de la economía.



VI. PRESENTACIÓN DE LA RED

Para presentar la red de forma completa, se definen a continuación los roles restantes:

Comunidad: una gran variante que propone el modelo de los stakeholders y a su vez un punto de acción muy importante de la RSE, es el interés por la comunidad. Esta interactúa prácticamente con todos los roles de la red. Su función tal vez es la menos definida pero no así su influencia. Aporta al valor de marca, se identifica con las marcas aunque no sea un cliente. A su vez, ejerce presión sobre el gobierno, la empresa y los fabricantes. Un ejemplo claro de esto último es el caso de la papelera Botnia en Gualeguaychú, donde la comunidad expresa sus quejas y reclama por la instalación de esta fábrica.

²⁷ Bass, Frank M. 1963. "A Dynamic Model of Market Share and Sales Behavior", Frank M. Bass, Proceedings, Winter Conference American Marketing Association, Chicago, IL.

Disponedor final: Tiene la función de procesar correctamente todos los residuos generados en el sistema. Debe proveer el correcto proceso a dicho residuo ya sea por el reciclaje, la disposición en residuos sanitarios o la incineración. Si bien no es un rol que presente un gran intercambio de intangibles su función es esencial para el medioambiente ya que debe minimizar el impacto de su función.

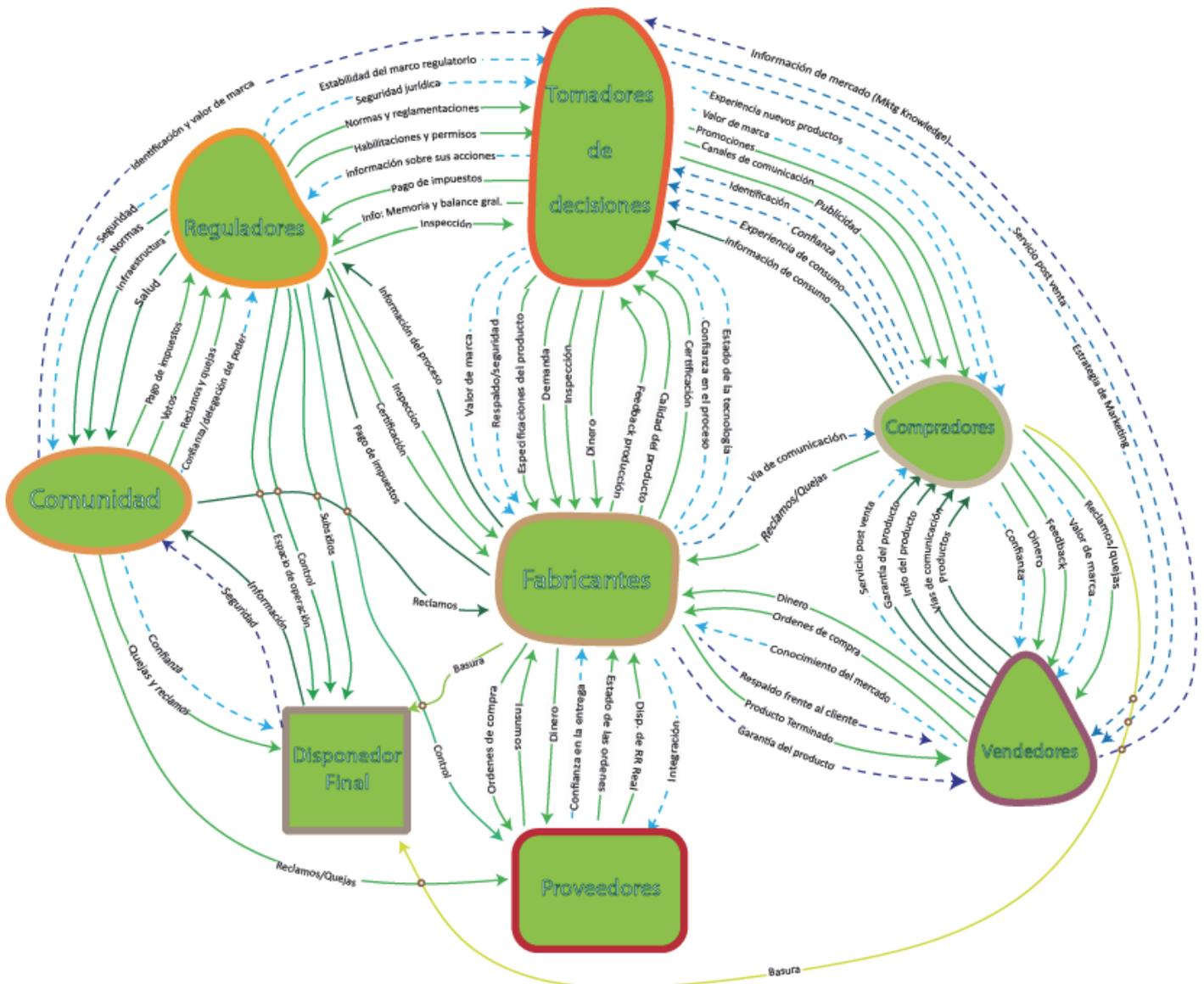


Ilustración 4 - Red de valor. Elaboración propia

VII. ANÁLISIS DE LOS FLUJOS PROBLEMÁTICOS

La siguiente tabla muestra los problemas que se encuentran al plantear un modelo de Shareholders y una cadena más que una red de valor o stakeholders:

Roles Involucrados	Intercambios problemáticos
Reguladores y Comunidad	Seguridad: el gobierno falla en su rol de proveer seguridad a la comunidad ²⁸
	Pago de impuestos: A medida que la presión impositiva se incrementa, en Argentina crece la evasión. ²⁹
	Reclamos y quejas: La comunidad no ejerce todo su poder a la hora de reclamar al estado lo que creen que les corresponde
Tomadores de decisiones y Reguladores	Estabilidad del marco regulatorio: El gobierno no ofrece un contexto de estabilidad lo que provoca mucha expectativa en los inversores.
	Seguridad jurídica: Falta de respaldo por parte del estado hacia las empresas, sobre todo en el terreno de las PyME
	Información sobre sus acciones: Las empresas no toman la iniciativa para regular sus actividades económicas
	Inspección: Falla en el sistema de control de la actividad económica
Fabricantes y disponedor final	Basura: Las empresas PyME industriales no recurren a la correcta disposición de sus desechos a fin de licuar costos.
Fabricantes y proveedores	Integración: Las empresas no integran a sus proveedores, no permiten que sean parte del proceso.
Compradores y Vendedores	Información del producto: la información difundida es cada vez mas ajena a la realidad del comprador. Los vendedores utilizan esta información como otro potenciador de las compras, generando muchas veces la compra de nuevos modelos de producto que realmente no generan alguna diferencia en el usuario.

²⁸ Gravano y Gershanik, "Análisis económico de la Justicia y la criminalidad". www.unidosjusticia.org.ar

²⁹ Jorge Bellina, "Observaciones sobre algunos determinantes de la evasión impositiva en la Argentina". Invenio, Julio 2008.

Tomadores de decisiones y compradores	Experiencia nuevos productos: no todo intercambio es problemático por estar por defecto, también lo puede ser por exceso. La empresa busca continuamente estar generando nuevas experiencias en el mercado que le permita poner a la venta nuevos modelos, acortando el ciclo de vida del producto
--	--

La tabla anterior hace referencia a un contexto global de empresas. A continuación se replica el mismo análisis pero desde la óptica puntual de las empresas PyME³⁰ en donde muchos flujos problemáticos responden a la realidad del mercado en donde las empresas grandes, conocidas y exitosas reciben la atención (Cuanto más éxito se tiene, más éxito se atrae)³¹.

Roles Involucrados	Intercambios problemáticos
Tomadores de decisiones y Reguladores	<u>Habilitaciones y permisos</u> : en el ámbito de pequeñas empresas, los controles son menos frecuentes por lo que muchas veces carecen de las habilitaciones pertinentes debido a los costos que deben asumir para estar regularizadas
	<u>Información de sus acciones</u> : la mayoría de las PyMES no mantienen un nexo de información constante con las entidades gubernamentales para evitar que este último investigue posibles irregularidades
Fabricantes y Disponedor final	<u>Basura</u> : Los desechos de los procesos industriales están sujetos a reglamentaciones vigentes que obligan a los fabricantes a disponer de un sistema de tratamiento de los desechos adecuado. Los costos que implican por lo general son difícilmente asimilables por pequeñas empresas que están comenzando a desarrollarse. Sumado a los puntos anteriores, muchas veces se incurren prácticas no adecuadas.
Fabricantes y Compradores	<u>Vía de comunicación</u> : Debido al nivel de relevancia que ocupan muchas empresas de estas características, dentro del sector de PyMES que comercializan al mercado minorista; no existe un canal de comunicación

³⁰ Los intercambios problemáticos fueron discutidos con un miembro de la CAPyME (Cámara Argentina de Pequeñas y Medianas Empresas)

³¹ William Braun, "The System Archetypes" 2002.

	visible por parte del cliente.
Compradores y Vendedores	<u>Confianza</u> : El valor de marca es un aspecto importante en el mercado argentino ³² , así mismo la confianza que tenga el individuo sobre la misma. En el caso de las PyMES en ciertos tipos de industrias sucede que no se confía en la capacidad de las empresas y se duda si poseen o no la estructura suficiente.
Tomadores de decisiones y compradores	<p><u>Experiencia Nuevos productos</u>: Las faltas de vías de comunicación efectivas y el costo de la ‘gratuidad’ de ofrecer experiencia sobre nuevos productos hace difícil el acceso de estos en el mercado teniendo que aplicar economías de escala por medio de la tercerización (las empresas PyMES se caracterizan por no incurrir en costos fijos de producción durante el comienzo del proyecto)</p> <p><u>Valor de Marca</u>: Por las mismas razones antes expuestas las empresas PyMES no tienen la capacidad de transferir un valor de marca debido a que en sí como marca no tienen valor hasta tomar notoriedad en el mercado</p> <p><u>Identificación</u>: La identificación es un factor que va atado al valor de marca</p> <p><u>Confianza</u>: los mismos motivos que aplican al intercambio ‘Confianza’ entre los roles vendedores y compradores, se aplica a nivel compañía entre Tomadores de decisiones y compradores.</p>
Tomadores de decisiones y Vendedores	<p><u>Servicio post Venta</u>: las empresas proveen un servicio post venta debido a la importancia del mismo, pero con frecuencia encuentran no tener la estructura de para mantener un servicio de alto impacto en el cliente. Se apela comúnmente a la buena voluntad de las partes y al servicio de compensación</p> <p><u>Estrategias de Marketing</u>: debido a la incertidumbre y la ventana de oportunidad particular de cada proyecto, es difícil transferir estrategias claras</p>
Tomadores de decisiones y	<u>Respaldos y seguridad</u> : en el caso de industrias donde la competencia está atomizada, el poder de negociación del primero al segundo es bajo por lo

³² www.inforbrand.com.ar, “Valor de marca” 6 de Noviembre de 2006

Fabricantes	que muchas veces este intercambio se presenta por defecto.
	<u>Valor de marca:</u> Responde al mismo fenómeno que los anteriores

300. EMPRESAS PIONERAS Y LÍDERES

Es difícil poder determinar qué empresa puso por primera vez en práctica políticas de RSE. Desde fines del siglo XIX, las compañías que surgían a partir de los considerados pioneros industriales, llevaban plasmadas en su filosofía, las bases de la RSE. Si bien como concepto es relativamente nuevo, las prácticas y sus conceptos que la componen no son para nada nuevo en el ámbito empresarial y organizacional.

En 1837, se funda la compañía Procter & Gamble, la cual no sólo hoy en día es una de las compañías con mayor presencia en el mercado mundial³³ si no que también ya hacia fines del siglo XIX, sostenían valores cercanos a las condiciones que deben cumplir las empresas RSE. En su declaración de valores se refieren al cuidado de los consumidores y empleados, sus accionistas y un compromiso con su trabajo³⁴. En 1886, el nieto de uno de los fundadores, genera el programa de beneficios para empleados que le otorga un porcentaje minoritario de acciones. En 1919, este mismo redefine la declaración de valores, asentando que los intereses de los accionistas y de los trabajadores son inseparables.

Por otro lado, la empresa Johnson & Johnson, fundada en 1886, muestra dentro de su historia sucesos importantes y asimilables a una compañía RSE. En el año 1900 tras la destrucción a causa de un tornado de una ciudad de Texas, la compañía decide donar los insumos médicos necesarios para atender a las víctimas. Lo mismo realiza años después como muestra de una visión y compromiso con la comunidad³⁵. Pero es en el año 1943 cuando el presidente de la compañía, el general Robert Wood Johnson, escribe el conocido Credo de la compañía el cual debe ser leído y conocido por todos los empleados que pertenezcan a la compañía. En él se establecen las bases de la filosofía de la compañía y a su vez se definen los mismos conceptos que se definen para una compañía RSE. 50 años antes de los comienzos de la responsabilidad corporativa como un concepto de negocios, ya estaba definiéndose esta compañía como tal. Dentro de esta declaración, se refiere a sus clientes, sus empleados, la comunidad, el respeto por las normas y leyes y a sus accionistas³⁶.

Otro caso muy importante para el análisis de este trabajo es la empresa brasilera Natura, la cual fue fundada en 1969 con el fin de comercializar cosméticos de alta calidad elaborados con componentes naturales. La empresa fue pionera al lanzar en 1974, tras años de malos resultados en su sistema retailer, un modelo de negocios puerta a puerta lo cual le dio en menos de dos años una fuerza de ventas de 2000 empleados que

³³ Global Fortune 500, "Global Fortune 500 companies" ed. 2010

³⁴ William A. Procter, primer CEO de P&G, "Our Values". 1890

³⁵ www.jnj.com, "The company history"

³⁶ Robert Wood Johnson, "Johnson & Johnson Credo". 1943

trabajaban a comisión. Natura desde su concepción se dedicó a la comercialización de productos elaborados de forma sustentable tras el desarrollo de sus materias primas en zonas marginales donde asiste también a las comunidades que la habitan. La concepción de negocio hizo de Natura un referente en materia de sustentabilidad, pero recién en el año 2004, con la salida a la bolsa de valores y la efectiva expansión a otros países logro marcar un crecimiento exponencial en el valor de sus acciones. La empresa siempre mantuvo como premisa la sustentabilidad de su negocio, fundamentado en el accionar de la compañía. Esos fundamentos se encuentran también en el cuidado de sus empleados (teniendo en cuenta que el salario mínimo de la compañía ha estado 16 veces por encima del salario mínimo brasilero) y en la filantropía estratégica que realiza mediante la donación de productos y la inversión en zonas marginales.

Ya por fuera del ámbito empresarial, con la creación de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) en 1914, se definen los principios fundamentales que deben contemplar las corporaciones en su accionar. Así la declaración de estos principios fundamentales y derechos humanos es un punto básico de referencia. La nueva concepción de la RSE en las empresas viene como consecuencia de la desigualdad entre países que se genera a través de la globalización, el deterioro del ambiente, la desigualdad social. Los organismos no gubernamentales fueron quienes a lo largo del tiempo alimentaron la tendencia hacia la responsabilidad corporativa.

A continuación se expondrá un ranking de 25 empresas consideradas como las pioneras en términos de RSE³⁷, que muestra la diversidad del tipo de empresas que aplica este tipo de políticas. Esto es sólo una muestra parcial de las compañías que las aplican, ya que como fue mencionado anteriormente, es un ámbito plenamente subjetivo. Las compañías antes mencionadas son ejemplos de compañías que han sido pioneras en modelos sustentables y en conceptos que se expusieron mucho antes de la conceptualización de la RSE como gestión corporativa. Por el contrario, las empresas a continuación fueron concebidas dentro de un mundo de RSE (con esta ya formalizada) y se han destacado a lo largo de los últimos años en este campo.

1. **Reciclye Bank**, el Banco de Reciclaje es un proyecto que ha involucrado a 1 millón de personas en 20 Estados que pretende “hacer económicamente atractivo reciclar”.
2. **Living Goods**, otorga microcréditos a mujeres de Uganda para ayudar a mejorar su calidad de vida.
3. **Huw Kingston**, ha logrado que Bundanoon, un pequeño pueblo de Australia, se convierta en la primer ciudad del mundo en dejar de vender agua embotellada.
4. **Starbucks**, y su camino a convertirse en el “café ético” del mundo.

³⁷ Revista TIME, “Community Service 2009”, ed. 10 Septiembre de 2010

5. **Cadbury**, otra marca que apuesta por usar materia prima con criterios de comercio justo, además de impulsar iniciativas para racionalizar su consumo de recursos naturales.
6. **Sonal Shah**, esta mujer proveniente del mundo de las corporaciones está a cargo de la oficina de Innovación y Participación Ciudadana de la Casa Blanca, con un presupuesto de U\$S 50 millones para impulsar iniciativas innovadoras.
7. **Rebecca Hosking**, convirtió a su ciudad natal Modbury, en Inglaterra; en la primera en reemplazar las bolsas de plástico por las de tela y reutilizables.
8. **Kickstart**, hace 18 años crearon “bombas de riego” para fomentar la agricultura en los países pobres de África.
9. **Daxu**, una cocina para contribuir a la deforestación y la mitigación del cambio climático en China.
10. **PeaceWorks**, una empresa de Daniel Lubetzky que se propone hacer negocios con el único beneficio de contribuir a la paz entre naciones enemistadas.
11. **Embrace**, incubadoras sustentables para bebés de la India, desarrollada por un equipo de investigación de la Universidad de Stanford.
12. **Better World Books**, un sistema que rastrea los libros menos frecuentados en las bibliotecas de universidades y colegios para venderlos por internet y ayudar con esos fondos a enseñar a leer a nuevas personas.
13. **LaDonna Redmond**, una mujer que tiene como objetivo abrir un mercado de alimentos en el Sur de Chicago que se encuentren libres de pesticidas, para fomentar una alimentación más saludable.
14. **Nidan**, una organización en la India que desde 1995 nuclea a trabajadores ambulantes e informales para organizarlos en cooperativas y generar negocios desde la Base de la Pirámide.
15. **Wal-mart**, la apuesta de un gigante para pasar de ser un modelo de negocios “cruel” a uno sustentable.
16. **Cleanfish**, trabaja para que la cadena de valor de la industria pesquera de San Francisco sea más “eco-consciente”, conectando entre sí a sus integrantes.
17. **Acumen**, es una empresas de inversión en capitales de riesgo pero en proyectos sustentables y en países donde generalmente el atractivo al inversionista es muy bajo.
18. **D.light Design**, una empresa que vende lámparas de energía solar en países pobres y en zonas en las que generalmente carecen de energía eléctrica.
19. **Katie Fewings**, es la creadora de las “Bodas Éticas” que ayuda a los novios a ofrecer a sus invitados productos de comercio justo y hasta vestirse con prendas orgánicas para ofrecer una boda más responsable.
20. **Ashoka**, la red de emprendedores sociales más grande del mundo que inició su trabajo en 1980 de la mano de Billy Drayton.
21. **Amy Domini**, asesora a ejecutivos para que inviertan en fondos éticos y sustentables. Su filosofía de inversión ética es simple: “El futuro del planeta es tan importante como un informe de ganancias”.

22. **Melissa Schweisguth**, es experta en sustentabilidad y declara vivir su vida de acuerdo a sus valores. Ayuda a empresas a reducir su huella de carbono y a tomar conciencia de los residuos y su reciclado.
23. **GAP**, a raíz de un problema de trabajo infantil en los 90 cambió el foco de su política de negocios por la de la responsabilidad. Bajó un 20% sus emisiones de carbono y estableció canales de diálogo con los proveedores.
24. **General Electric**, está apostando todo a su línea verde de negocios: eco-*imagination*.
25. **Interface**, es una fábrica de alfombras que desde que decidió realizar un plan ambiental para su cadena de valor no sólo aumentó sus ganancias sino que proporcionó “una visión” para la compañía.

Como se puede evidenciar, la diversidad de empresas va desde la empresa n°1 del mundo en recaudación (Wal-mart) a modelos de negocios más pequeños como Living goods. La importancia de este ranking no radica en las empresas que la componen sino en el ejemplo de cómo se puede mantener un negocio sustentable a través de la RSE. Todos estos ejemplos, muestran de forma intrínseca los beneficios de estas prácticas. En capítulos posteriores, se mostrará el ranking de empresas del Dow Jones Sustainability Index (DJSI), exponiendo de esta forma, un ranking formal al cual se le ha quitado parte de la subjetividad presente en el que figura anteriormente. No obstante, permanece como desafío, aun habiendo pasado más de 10 años desde la generación de la RSE, establecer un sistema objetivo que permita rankear de forma global bajo una única entidad a las empresas que quieran competir en este campo.

VIII. ¿CÓMO SE MIDE LA RSE?

Tal como fue expuesto con anterioridad, hoy en día no existe un tratado mundial que establezca un concepto estándar de empresa RSE. Por el contrario, distintas empresas de consultoría privada a lo largo del mundo, buscan proveer métodos de medición de la RSE. La falta de objetividad sobre los rankings que puedan elaborar cada compañía lleva a la imposibilidad de poder comparar estos tipos de datos entre consultoras. Si bien algunas comparten el sistema de análisis, la necesidad de medir variables intangibles lleva a análisis subjetivos. El grupo Ethos en Brasil, fundado en 1998, es uno de los primeros organismos que se encargaron de establecer un método de medición.

A continuación se presentará un análisis comparativo entre las principales normativas presentadas por organismos internacionales a fin de comprender que parámetros

concretos se miden y se toman en cuenta a la hora de medir la RSE de una compañía.³⁸ Si bien estas normas fueron elaboradas 10 años atrás, su contenido comprende en líneas generales los aspectos necesarios a la hora de hablar de RSE.

Las normas citadas a continuación, son de carácter no obligatorio y su adhesión es voluntaria. Parte de su contenido se refiere a enfatizar el cumplimiento de la legislación vigente, mientras que también buscan recomendar prácticas que lleven a una mejor calidad de vida en la sociedad.

Para mostrar los aspectos fundamentales de la RSE, se elaboraron dos tablas distintas en función de las normas seleccionadas. Las mismas se encuentran en el Apéndice de este trabajo. A continuación se hace referencia a cada una de ellas para comprender el motivo su utilización.

Tabla N° 1:

I- Las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales **de la OCDE** (normas de adhesión voluntaria), emitidas en el año 1976 y revisadas por última vez en el 2000, tienen por objeto establecer recomendaciones aceptadas por muchas naciones que garanticen que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollen en armonía con las políticas públicas del país en el cual estén instaladas, favoreciendo la confianza entre empresas y sociedades, y potenciando la contribución de estas inversiones al desarrollo sostenible. Los gobiernos que han suscripto estas Directrices se han comprometido a fomentar contribuciones positivas al progreso económico, medioambiental y social, complementando las medidas privadas encaminadas a poner en práctica una conducta empresarial responsable.

II- **El Libro Verde** (emitido en el año 2001 y revisado en el 2002) expone la posición de la Comisión de las Comunidades Europeas sobre el fomento de la responsabilidad social de las empresas en base a asociaciones profundas entre los agentes que desempeñan un papel activo, aprovechando experiencias, aumentando la transparencia y fomentando prácticas innovadoras tendientes a convertir a la economía europea en la más competitiva y dinámica del mundo.

III- Las **Naciones Unidas** emitieron en el año 1999 un trabajo relacionado con la temática de la Responsabilidad Social Empresaria denominado **Global Compact**, para impulsar la adopción de principios y valores compartidos, que den un rostro humano al

³⁸ Ignacio A. González García, Liliana V. López Mato y Roberto G. Sylvester. “Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina.”

mercado mundial, promoviendo la construcción de pilares sociales y ambientales, mediante un liderazgo empresarial creativo y comprometido, necesarios para mantener la nueva economía global. Son nueve principios operativos para que el mundo de los negocios adopte en el ámbito de los derechos humanos, de las normas laborales y del medio ambiente. Las empresas que deseen participar deben hacer pública una declaración de apoyo a estos principios, comprometiéndose a propiciarlo públicamente y presentar una vez al año un ejemplo concreto de los avances logrados en su implementación

IV- Los **Principles for Business** (Principios para la realización de negocios), emitidos durante el año 1994 por iniciativa de empresarios líderes de Europa, Japón y Estados Unidos, reunidos en la denominada **Caux Round Table**, tienen por objetivo expresar una norma mundial para medir la conducta de las empresas, estableciendo un procedimiento que identifique valores compartidos, reconcilie aquellos no compartidos y desarrolle una conducta empresarial aceptada y respetada por todos. Son principios basados en el vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia saludable, priorizando el valor de la persona como fin.

Tabla N° 2:

V- La SA 8000, sobre Responsabilidad Social, emitida en el año 1997, es una norma uniforme y auditable, mediante un sistema de verificación por terceras partes, que puede ser utilizada por las empresas, cualquiera sea su tamaño, emplazamiento geográfico o sector operativo, para demostrar su compromiso con las mejores prácticas de responsabilidad social.

VI- La Norma Internacional para la Administración Ambiental, ISO 14000, emitida en el año 1995, es un estándar de nivel internacional para la puesta en práctica o mejoramiento de un sistema de administración ambiental. La conformidad con esta norma es un indicador del compromiso con la protección del medio ambiente. El sistema de administración ambiental consta de compromiso y política ambiental, objetivos, programa, auditoría, acción correctiva, revisión administrativa y mejora continua.

VII- Por iniciativa de la European Business Campaign on Corporate Social Responsibility y con la intención de consolidar las buenas prácticas que permitan el cumplimiento de la triple responsabilidad de las empresas económica, social y ambiental- la Corporate Social responsibility **Europe (CSR)**, emitida en el año 2000,

propone un sistema integrado basado en un permanente diálogo con los stakeholders (grupos de interés).

VIII- El World Business Council for Sustainable **Development (WBCSD)** está integrado por 160 compañías internacionales, distribuidas en 30 países y abarcando los 20 sectores industriales más importantes de la economía. Involucra globalmente a más de mil líderes de negocios. Su objetivo es promover el cambio hacia un desarrollo sustentable a través de la ecoeficiencia, la innovación y la responsabilidad social corporativa, como un concepto dinámico que intenta evitar el divorcio entre los negocios y el resto de la sociedad a través del mutuo entendimiento y la conducta responsable. La normativa aquí presentada es del año 2000.

Los aspectos listados en las tablas que figuran en el apéndice son de carácter voluntario. Ninguna de las normativas anteriores tiene la capacidad de sancionar a quienes incumplan en estos campos. Son aspectos que se deben cumplir para poder estar alineado con los principios y obligaciones que estas enuncian. A sí mismo, tampoco definen el grado de RSE que una empresa pueda tener, pero su cumplimiento influye en el valor que la misma pueda llegar a tener dentro de este campo.

La tabla a continuación muestra los aspectos que se evalúan a la hora de auditar el grado de RSE de las empresas, en líneas generales ya que cada índice de RSE que existe contiene detallados sus propios indicadores. El conjunto de estos está agrupado según la materia sustancial a la que aplican y a su vez, permiten resumir los puntos a los que refieren las normas antes expuestas que no fueron listados dentro de este texto debido a la extensión de filas que cada tabla contiene.

Derechos humanos	Proporción de proveedores y socios que adhirieron a la política de respetar los derechos humanos
	Proporción de gerentes de la compañía que adhirieron a los estándares de derechos humanos enunciados
	Porcentaje sobre el resultado antes de impuestos del importe destinado a mantener actividades comunitarias
	Porcentaje del valor del tiempo de los empleados asignados a tareas comunitarias
	Porcentaje sobre el resultado antes de impuestos del aporte a programas comunales de educación
	Ratio de percepción de la comunidad respecto de la compañía como buen vecino
Medio Ambiente	Total de energía consumida
	Cantidad de agua utilizada
	Cantidad (en peso o volumen) de desperdicios
	Cantidad de sanciones por problemas de agresión ambiental
	Cantidad de gas emitido y lanzado a la atmósfera
	Cantidad de otras emisiones (radiación, ataque al ozono, etc.)
	Cantidad de material reciclado utilizado
	Cantidad de desechos que se reciclan
Grado de impacto ambiental originado por los proveedores	

Mercado	Cantidad de quejas de los consumidores respecto del producto
	Cantidad de quejas de los proveedores por pagos fuera de término
	Casos afrontados de comportamiento anticompetitivo
	Nivel de satisfacción de los compradores
	Nivel de retención de clientes
	Importe de ventas ganadas por buen comportamiento social
	Grado de percepción de la empresa como un socio deseable
Fuerza laboral	Cantidad; distribuida por raza, género, edad, discapacidad, etc.
	Nivel de ausentismo
	Número de quejas por no cumplimiento de disposiciones sobre salud, seguridad o igualdad de oportunidades
	Número de huelgas
	Rotación de personal
	Erogaciones destinadas a capacitación para el personal
	Comparación de condiciones de empleo de la compañía con las otras empresas de la zona
	Evaluación del impacto de disminuciones de personal
Erogaciones destinadas a reinserción laboral a ex empleados	

Tabla 1 - Indicadores generales de RSE

IX. LOS RESULTADOS DE SER UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

La RSE es desde el punto de vista empresarial, el camino hacia proyectos sustentables de mayor valor. Podría definirse, como una vía para mejorar el rendimiento de un proyecto. Los aportes que trae esta filosofía impactan tanto en el valor tangible como el intangible de la compañía. No obstante, si bien los puntos que serán expuestos a continuación fueron investigados desde los inicios de la RSE como modelo de negocios, no se pueden exponer resultados empíricos sobre los mismos. El carácter intangible mencionado con anterioridad, impide medir de forma directa las variables sobre las cuales impacta el modelo y así el resultado de la variación de las mismas. Su cuantificación permanece como un desafío latente, no por su imposibilidad (ya que herramientas como redes de valor, dinámica de sistemas o análisis económico mediante variables proxy, son algunas de las metodologías que aplican a un tratamiento de este



Ilustración 5 - Valor del proyecto

tipo), si no por el carácter subjetivo que conlleva. Es así, que en este texto se hará referencia a los beneficios y otros factores a partir de las investigaciones que se han realizado por parte de

distintas entidades y estudiosos que buscan fomentar la RSE. La exposición de dichos beneficios será expuesta desde el punto de vista de la compañía, aunque por la definición de stakeholders queda implícito que estos beneficios se extienden al resto de los participantes del modelo.

El valor de un proyecto es generado a través de 3 variables: Utilidades, Inversión en nuevos negocios y el riesgo³⁹. Frente a un incremento de cualquiera de las 3, se obtiene mayor valor. Si bien existen diversas formas de hacer evaluación de proyectos (método del VAN, TIR, TOR, Opciones reales, etc.), a vistas del tema que se trata en este trabajo, además del valor que se pueda determinar por el VAN o el APV⁴⁰, es fundamental tener en cuenta la variabilidad de estos dos indicadores. Las curvas de Markowitz⁴¹, muestran cómo influye la variable riesgo sobre el análisis de un proyecto. Es la causa fundamental por la cual no se puede determinar un único resultado para la valuación del proyecto, está asociado a un cierto desvío y una probabilidad asociada.

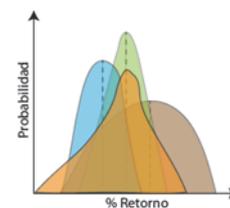


Ilustración 6 - Curvas de Markowitz

El riesgo es una variable fundamental para el desarrollo de un negocio. El riesgo es variabilidad e incertidumbre que opera sobre las partes que lo componen generando desviaciones no predecibles sobre cualquier plan de negocios. Estas desviaciones pueden darse por 2 motivos distintos; los 2 tipos de riesgo existentes:

- El riesgo de mercado o riesgo sistemático: que es un factor económico que afecta a todo el mercado por igual. Está sujeto a las variaciones de un mercado producto por ejemplo de las fluctuaciones del precio de los commodities, riesgos políticos, etc. Es un riesgo inevitable que existe por igual para todos los proyectos o activos que estén bajo ese mercado. Constituye el riesgo no diversificable.
- El riesgo único o no sistemático: es el riesgo propio de un proyecto, que lo afecta únicamente a él debido a las variables que lo componen. Este riesgo si es mitigable, puede ser diversificado a través de la inversión en diferentes proyectos de menor riesgo. Reducir las fuentes de riesgo no sistemático es vital para un proyecto ya que el tenerlo es obtener riesgos no capitalizables; por ende no generan valor para el proyecto.

Si un accionista debe mitigar el riesgo único de su cartera de activos, debe invertir en proyectos que no incurran en riesgos no capitalizables. Un inversor eficiente no debe adquirir nunca activos con un riesgo único alto, ya que el que genera una prima en el mercado es el riesgo no diversificable. A vistas de un inversor, cuanto menor sea la variabilidad intrínseca de un negocio, mayor será el grado de atraktividad para este. Por lo tanto, los empresarios deben generar proyectos donde los factores de

³⁹ Rifat Lelic. “Lecciones de Ingeniería económica y finanzas”, Nueva Librería. 2008

⁴⁰ Adjust Present Value es el método por el cual se determina el VAN de un proyecto sujeto a las opciones reales que este pueda tener.

⁴¹ Harry Markowitz. “Portfolio Selection”

riesgo sean acotados al mínimo si desean captar accionistas con mayor facilidad. Estos riesgos inherentes al proyecto pueden ser definidos en distintos tipos:

- Participantes: que uno o más de los participantes del proyecto no posean la fortaleza financiera necesaria para encarar el proyecto o que alguno de ellos abandone el mismo
- Conclusión: que no se concluya con la construcción de las facilidades del proyecto o que se incurran costos mayores a la inversión proyectada
- Provisión de Materia Prima: no disponer de la cantidad de materia prima o energía necesaria para el nivel de producción proyectado
- Producción: no cumplir con los niveles de producción proyectados o incumplir con los estándares de calidad definidos
- Mercado: no poder vender los volúmenes proyectados o que el precio de venta sea menor al esperado
- Fuerza Mayor: riesgos que no pueden ser cubiertos por el dueño o prestamista, como desastres naturales.
- Tipo de cambio: variabilidad del tipo de cambio con respecto al proyectado (devaluación)
- Político: el riesgo de expropiación, inconvertibilidad de moneda e intransferibilidad de moneda
- Abandono: que uno de los dueños abandone el proyecto antes que el total de la deuda haya sido devuelta
- Sindicación: que uno de los proveedores del financiamiento no puedan completar la sindicación del mismo

Teniendo en cuenta lo expuesto en la tabla 3, las empresas RSE logran mantener una relación positiva y estable con todos los stakeholders y, a su vez, logra mitigar parte de los tipos de riesgos antes expuestos. Si bien no es posible comprobar de forma empírica como es la relación entre un valor de una empresa y sus actividades de responsabilidad social, queda evidenciado que necesariamente este tipo de prácticas hacen del proyecto una mejor opción para el inversor. La relación de la compañía con los demás roles que figuran en la red de valor se fortalece a través de las prácticas de RSE y son estas las que permiten mitigar riesgos tales como el de producción, sindicación, abandono, mercado, conclusión o materia prima. Esta cuestión es fundamental para entender la importancia de la RSE en el modelo de negocios.

Si bien la RSE muestra un beneficio sobre el atractivo del proyecto para el accionista, esto no implica que favorezca la performance financiera de la compañía. No obstante, si bien nuevamente la falta de objetividad para la medición de la RSE

condiciona la posibilidad de obtener resultados empíricos, existen diversos estudios que muestran que existe una correlación positiva entre la performance financiera y el nivel de RSE que tenga una compañía⁴². Esta correlación positiva comprobada, no implica causalidad en la relación. Pero si se toma en cuenta el modelo de Gordon-Shapiro para la valuación de acciones, se puede ver que si la empresa mejora su performance y acciona sobre los dividendos de la misma y/o modifica su perspectiva de crecimiento, mejora el valor de sus acciones en el mercado. Es por este simple motivo que la correlación positiva puede ser considerada como una posible relación de causalidad.

Otro factor importante que se desprende de este análisis es que la RSE al contemplar la relación empresa-gobierno y el cuidado por el medio ambiente, reduce la probabilidad de recibir sanciones debido a la legislación existente o futura, respondiendo a la dinámica de las leyes. A medida que las regulaciones se tornan más exigentes frente al cuidado y mantenimiento del medio ambiente, de las comunidades y normas de trabajo; las pautas de trabajo de las compañías deben ajustarse en el corto plazo. En muchos de los casos, este tipo de cambios no se pueden producir de forma inmediata, por lo que se puede generar un tiempo ventana para el cual la compañía tenga la posibilidad de regularizarse. Este conjunto de peligros hacia sanciones, cánones que se puedan generar, demandas, etc.; constituye lo que se conoce como el pasivo ambiental de una compañía. Tal como fue expuesto anteriormente, la cuantificación del pasivo ambiental constituye una obligación en términos de estados financieros. No obstante, si bien se genera un pasivo ambiental existe una potencialidad, un pasivo ambiental potencial, el cual constituye todos los puntos donde la empresa puede tomar acciones para evitarlo como tal. Los pasivos ambientales pueden definirse dentro de 6 tipos o grupos⁴³:

- Cumplimiento de las obligaciones: Como las leyes y reglamentos que se promulgan se aplican sobre la fabricación, uso, o la liberación de sustancias reguladas; las empresas deben considerar que tanto su cumplimiento como su incumplimiento conlleva un costo; este último mayor al primero. En la evaluación de planes de negocios, incluso se debe contemplar las futuras regulaciones que puedan surgir. Los costos de entrada en el cumplimiento pueden ir desde gastos modestos, cumplir con los requisitos administrativos (por ejemplo, registros, informes, etiquetas, capacitación), hasta gastos más importantes, incluidos los gastos de capital (por ejemplo, para pre tratar los residuos antes de la eliminación o la liberación de los mismos, para contener posibles derrames o contaminación atmosférica). Las leyes y regulaciones también imponen "costos de salida" (por

⁴² Margarita Tsoutsoura. "Corporate Social responsibility and financial performance", Haas School of Business, Universidad de California en Berkeley. 2004

⁴³ United States Environmental Protection Agency. "Valuing Potential Environmental Liabilities for Managerial Decision-Making: A Review of Available Techniques". Diciembre 1996.

ejemplo, para cerrar adecuadamente los sitios de disposición de residuos y proporcionar la atención post-cierre y desmantelamiento de reactores nucleares al final de su vida útil).

- Obligaciones de remediación: frente a impactos ambientales de las actividades económicas, es necesario sanear dicho impacto bajo la determinación del marco legal. A diferencia del cumplimiento antes mencionado, este punto busca subsanar los daños realizados al ecosistema circundante; por lo que mediante una adecuada gestión hacia el cumplimiento de las obligaciones permite reducir las remediaciones futuras. Remediar tiende a ser costos ya que puede incluir la excavación, perforación, construcción del suelo de bombeo y tratamiento de aguas, vigilancia, y pueden incluir costos incurridos por las agencias reguladoras. Los costos de remediación también puede incluir la provisión de suministros alternativos de agua potable para los residentes de la comunidad afectada, y, en algunas circunstancias, la compra de propiedades y gastos de traslado. Los estudios técnicos y los gastos de gestión, profesionales y recursos legales aumentan el costo de la rehabilitación.
- Obligación de reparación: Implica mantener en estado óptimo las instalaciones responsables de evitar futuros daños al ecosistema. A diferencia de la anterior, esta apunta directamente a la estructura física, a las instalaciones; mientras que la anterior se refiere al medio ambiente.
- Multas y sanciones: Las empresas que no cumplen con los requisitos aplicables pueden estar sujetos a multas civiles o penales o sanciones por incumplimiento. Dichos pagos cumplen funciones punitivas y disuasorias y se suman a los costes de entrada en el cumplimiento. Por lo general, una sanción civil se establece en un valor que evite cualquier incentivo financiero para ignorar una ley.
- Compensación de las obligaciones: las empresas pueden ser obligadas a pagar una indemnización de "daños" sufridos por las personas, sus bienes, u otras empresas debido al uso o liberación de sustancias tóxicas u otros contaminantes. Estos pasivos pueden producirse incluso si la empresa cumple con todas las normas ambientales aplicables.
- Los daños punitivos: A diferencia de compensación, los daños punitivos no están directamente vinculados a las lesiones reales sufridas, si no como forma de disuadir conductas negligentes o criminales desde el punto de vista moral.
- Daños a los recursos naturales: Implica la obligación de pagar por daños a recursos naturales. La responsabilidad puede surgir de liberaciones accidentales (por ejemplo, un derrame durante el transporte de determinada sustancia), así como uso ilícito del aire, el agua y el suelo.

Las premisas de la RSE en materia de medio ambiente, acciona directamente sobre los costos que generan estos pasivos ambientales. Además, tanto en Argentina como en el resto del mundo los delitos contra el medio ambiente son considerados delitos penales que se generan contra la persona física. Por lo tanto, las políticas de la compañía no sólo protegen la reputación del proyecto, evita sanciones y reduce costos; sino que también protege a sus empleados al proveer un respaldo legal a sus acciones y decisiones,

asegurando que no se está atentando contra ninguna ley, el medio ambiente o la sociedad. Este punto es un claro ejemplo de porque no debe considerarse a la RSE como mera filantropía o marketing corporativo; es la forma de aumentar la rentabilidad de un proyecto ajustada a las condiciones de mercado existentes.

Otro beneficio de la RSE muy importante se encuentra al nivel de los empleados. Dado que este tipo de prácticas se apegan a lo estipulado dentro de la ley de contrato de trabajo y la OIT y, además, proveen un sistema de beneficios tanto en el salario como en otros ámbitos; mejoran el atractivo de la compañía como empleador. Al aumentar dicho atractivo se producen dos efectos simultáneos: por un lado, el nivel de motivación del empleado aumenta proporcionando una mayor productividad y una menor rotación de personal (ya que se encuentran a gusto con su condición laboral); por otro lado, permite captar una mayor cantidad de talentos aumentando el activo intelectual de la compañía.

Tomando como hipótesis que las prácticas de RSE se aplican hasta que la empresa cumple su objetivo de mantener un plantel permanente de empleados motivados y capaces, se puede ver en la siguiente ilustración⁴⁴ lo antes expuesto:

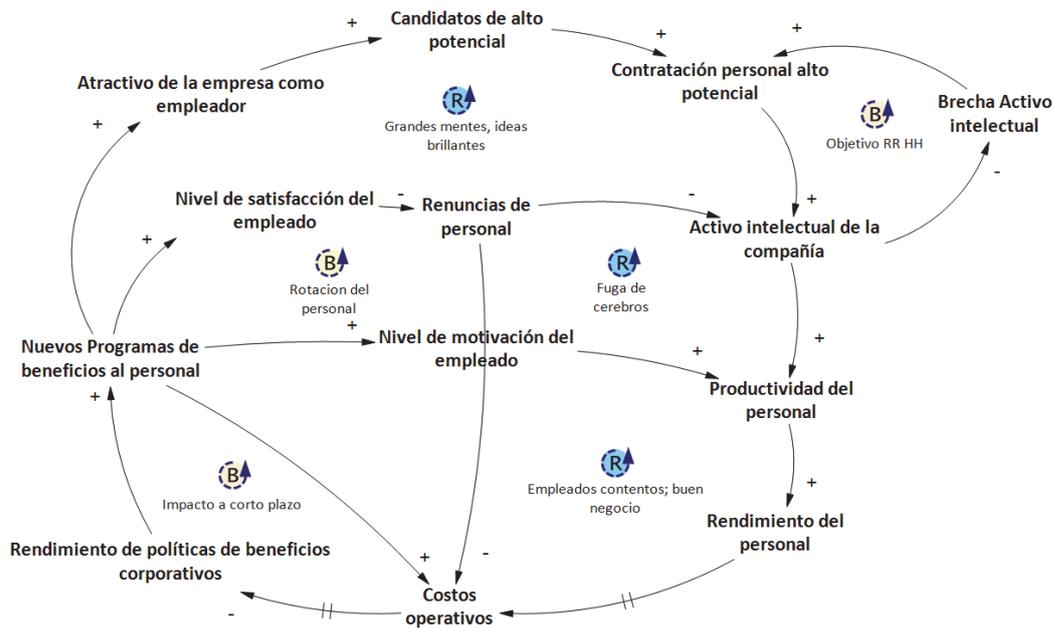


Ilustración 7 - Beneficios de RSE sobre el personal (Elaboración propia)

⁴⁴ Para la elaboración del diagrama de lazos se tomo diferentes casos de estudio de empresas multinacionales distinguidas en materia de RSE. Wall-Mart, Natura, Syngenta, Novartis y Johnson & Johnson.

Explicación de los lazos principales:

- “Grandes mentes, ideas brillantes”: a través de la implementación de un programa de beneficios y su introducción sostenida en el tiempo, la empresa obtiene una ventaja competitiva dentro del mercado laboral. El incremento de su atractivo le permite captar profesionales de alto potencial quienes mejoraran la performance de la empresa.
- “Rotación del personal”: La rotación de personal implica no sólo el costo de la partida de los empleados (por despido o renuncia) y el de la contratación, si no el costo improductivo intangible por la falta del desempeño de la persona en la compañía. Los beneficios permiten retener al personal disminuyendo los costos operativos.
- “Fuga de cerebros”: las renuncias o despidos constituyen una disminución del activo intelectual de la compañía que no siempre es cubierto por la incorporación de nuevos profesionales. Es importante que las políticas permitan retener al personal no sólo por sus costos directos sino también por su capacidad de aportar valor a la compañía.
- “Empleados contentos; buen negocio”: La motivación de los empleados impacta directamente en la productividad de los mismos por lo que un buen programa de beneficios que estimule su motivación permite obtener el mayor potencial de los empleados, mejorando la performance general de la empresa.
- “Objetivo RR. HH.”: Recursos humanos debe mantener un objetivo claro frente a las necesidades de personal de alto potencial ya que la sobre adquisición de estos puede generar costos innecesario para la gestión de recursos humanos.
- “Impacto a corto plazo”: Este lazo es el más importante de comprender para la implementación de un plan hacia los empleados. Los costos que este proceso implica, son de corto plazo, por lo que es necesario pasar el tiempo de transición para percibir de forma tangible los beneficios (que alienten a continuar con estas políticas).

Si bien el impacto a corto plazo de aplicar políticas RSE impacta de forma directa en el aumento del costo operativo, se puede evidenciar que los beneficios al mediano y largo plazo, permite a la empresa obtener un mejor desempeño. Tomando como ejemplo el caso de la empresa brasilera Natura, las políticas de RSE que ha aplicado en los últimos

20 años le ha permitido no sólo retener al personal durante momentos de crisis (en donde si bien despidió un 10% de personal, no alcanzó el promedio del mercado 26-28%), sino que también ha captado profesionales destacados dentro de la industria con los cuales llegó a alcanzar en 2004 los mercados internacionales con alto impacto en su valor. Sufrió un crecimiento exponencial en su valor de acción, muestra de un rendimiento por demás efectivo de sus políticas.

La ilustración 5 es un diagrama de lazos causales que muestra como es el accionar de la RSE en referencia a sus empleados y activos intelectuales⁴⁵. A partir de él se puede trazar los modos de referencia (la evolución en el tiempo) de algunas variables (Ilustración 6) en donde se ve como los costos operativos comienzan a descender a pesar del incremento de nuevos beneficios producto de la efectividad de los mismo. También es necesario tener en cuenta que a medida que se incorporan los beneficios los costos de los mismo no se incrementan, sino que cada vez el costo de implementación es menor. Las empresas licuan costos a través de la utilización del co-branding hacia adentro de la organización. Esto le permite reducir dichos costos. No obstante, cabe destacar que bajo la premisa de ‘aumentar el activo intelectual’ de la compañía, por definición, los costos deben ser considerados como una inversión ya que al incurrir en ellos se percibe un beneficio a futuro distribuído en el tiempo.



Ilustración 8 - Modos de referencia (Elaboración propia)

Por último, la RSE provee un gran beneficio desde el punto de vista de la imagen de la compañía percibida por el cliente. A través de lo que fue expuesto a comienzo de este texto, la evolución de las preferencias del consumidor, torno hacia un mercado gobernado por las exigencias de los clientes. La microsegmentación muestra como los mercados de nicho se convierten en un gran atractivo de negocios como emprendimientos de alto potencial⁴⁶, mostrando a su vez la importancia de la percepción del cliente y el valor de marca que este asocia. Es por esto que la RSE encuentra un punto fundamental para el cual justifica su existencia; el cliente está dispuesto a pagar más por productos que se acerquen a su noción de ecofriendly y su conciencia hacia el consumo responsable⁴⁷. Si se ve la evolución del GRI en el gráfico 1, se ve como crece de forma exponencial. Este crecimiento en parte puede ser explicado por esta última razón. Las empresas multinacionales que lanzaron en un

⁴⁵ Término que se desprende de los Activos intangibles de una compañía que comprende el capital humano dentro del balance de una compañía. <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>

⁴⁶ Philip Kotler y Kevin Lane Keller, "Marketing Management"

⁴⁷ Philip Kotler y Nancy Lee, "Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause"

primer momento sus campañas sobre responsabilidad social, lograron captar la atención del cliente, viéndose reflejada en sus compras. La selección del consumidor se torno hacia productos de compañías que mostraban un compromiso con los stakeholders⁴⁸. A su vez, esto por una cuestión natural de la competencia entre empresas forzó a principales rivales a adoptar este tipo de políticas.

A modo de resumen se presenta a continuación los beneficios antes expuestos:

- Accionistas:
 - Menores riesgos no capitalizables
 - Mayor atractivo del proyecto
 - Mejora performance financiera
- Estado, marco legal:
 - Reduce el pasivo ambiental
 - Evita sanciones
- Empleados:
 - Mejora la productividad debido a las compensaciones salariales y otros beneficios
 - Reduce costos operativos
 - Menor rotación
 - Captación de candidatos de alto potencial
- Cliente:
 - Valor de marca
 - Favoritismo por empresas que muestran una imagen responsable
 - Mayor consumo de productos eco-friendly

X. TIPOS DE EMPRESAS RSE

Mediante los análisis de las distintas compañías que practican la RSE, se definen 3 conjuntos principales según características comunes que estas presentan. El análisis se centra en definir qué beneficios capitaliza en mayor o menor medida cada grupo y en el grado de adhesión de las prácticas al *core-business* de la empresa. Se tomó como parámetro los distintos indicadores de RSE y sustentabilidad, así como los casos de reconocimiento público e información propia de las compañías.

- Empresas que adoptan la RSE como filosofía y visión corporativa: a partir de una alineación del pensamiento de los gerenciadore del proyecto conjunto a una visión a largo plazo sobre el rol social que la compañía debe cumplir; logran desarrollar sus actividades de forma sustentable. La cualidad de este tipo de

⁴⁸ Wayne Visser, “The world guide to CSR”

empresas es poder mantener una coherencia en su accionar a través del tiempo, ya que al ‘creer’ en ese rol, invierten tiempo y atención para que los puntos que se deben cubrir estén realmente cubiertos. Pero a su vez logran obtener la cualidad de cumplir con todos sus stakeholders de forma proactiva y en ciertos casos, instintiva; requiriendo un menor esfuerzo económico y un menor tiempo para el impacto de sus acciones. Este conjunto constituye el grupo que capitaliza todos los beneficios antes expuestos, y las mismas son prueba que la RSE llevada a cabo de forma eficiente, efectivamente a porta dichos beneficios. Determinar si una empresa es o no parte de este grupo exige conocer de forma exhaustiva la historia de la misma, verificando si ha tenido apercibimientos por parte de algún stakeholder sumado al cumplimiento con todos los aspectos de la RSE. La empresa de cosméticos Natura, mencionada anteriormente, es un claro ejemplo de este tipo de empresas, que desde la concepción de su negocio han adoptado a la RSE como la forma de gerenciar su proyecto. En Argentina, se puede hacer mención de la empresa Los Grobo, considerada líder en producción agropecuaria (particularmente de soja) en nuestro país.

- Empresas que adoptan la RSE por competencia: debido al crecimiento de las empresas que tomaron a la RSE como iniciativa hacia un nuevo modelo de negocios con miras al desarrollo sustentable, las empresas competidoras de cada actividad económica, comenzaron a quedar relegadas competitivamente. Desde la concepción del negocio mismo, la competencia exige el monitoreo de las compañías rivales, y generalmente, a adoptar políticas similares para no quedar excluidas del mercado. Un ejemplo del terreno común son las empresas prestadoras de servicios las cuales no pueden tener gran diferencia entre competidores, en las ofertas que realicen; el banco Santander Rio constituyó el programa más importante de beneficios sobre el pago con tarjetas de crédito y débito. Luego de haber captado una gran cantidad de adherentes, sus competidores comenzaron a ofrecer beneficios similares hasta hacer de este precursor uno más de la oferta total de mercado. El terreno de la RSE no es ajeno a esta cuestión; las empresas necesitan mantener su imagen y sobre todo su competitividad. Es en este punto donde muchas empresas, ‘arrastradas’ por la tendencia de orientarse hacia proyectos sustentables, debieron comenzar a implementar políticas de RSE. En este caso, un ejemplo fue el ranking de empresas menos contaminantes que EPA publicó, donde las empresas compiten para ubicarse en las mejores posiciones fortaleciendo su imagen hacia los stakeholders.

Pero si bien estas empresas aplican la RSE e incluso son auditadas dentro de este tema, las mismas presentan diferencias sustanciales con las anteriores. En primer lugar, la RSE aplicada en su totalidad exige que la compañía posea una visión estratégica clara a largo plazo alineada con esta filosofía. Muchas empresas que se introducen de forma forzosa en esta materia, muestran cambios que tratan de

continuamente acomodarse en el contexto en que se desempeñan. Necesariamente deben desarrollarse en menor tiempo para poder competir de forma directa, lo que implica que se descuiden distintos aspectos que requieren tiempo de maduración dentro de la forma de pensar de las personas que componen las empresas. Teniendo en cuenta los aspectos a los que se hizo referencia como fundamentales dentro de las prácticas que aseguren la sustentabilidad de un proyecto, se puede evidenciar los cambios profundos que se deben generar. En cambio, este tipo de empresas necesariamente debe atender en primer lugar los puntos en los que se encuentra menos resistencia al cambio y que sean más sensibles a la imagen corporativa. En general, la propuesta de un marketing orientado a generar una imagen de empresa responsable para el cliente es lo primero que se puede observar. Referencias a temas como solidaridad, packaging eco-friendly, campañas de concientización hacia el cuidado del medio ambiente; son algunos de los temas que primero buscan difundir, conjuntamente con el resto de los procesos de cambio. Esto genera al consumidor final ruido en el canal de comunicación ya que no dispone de herramientas necesarias para conocer la realidad del desarrollo de la RSE. Es aquí donde se incurre un riesgo muy grande por parte de este tipo de empresas al existir la posibilidad de quedar expuestos públicamente por el incumplimiento hacia alguno de los stakeholders. Un punto común visto ya en la red de valor, es la relación con los proveedores y la tercerización de servicios. El grado de exposición por el no monitoreo de las acciones de las compañías contratadas constituye un riesgo alto en corporaciones grandes (Caso Nike).

- Empresas que adoptan RSE por ser unidades de negocios dentro de una corporación que aplica este tipo de prácticas: Si bien a priori podría suponerse que esta categoría es un subgrupo de alguno de los dos grupos anteriores, la diferencia sustancial con estos es que sea cual fuere el grupo al que pertenezca la casa matriz, las filiales están compuestas por personas de diferentes culturas y desempeñan su actividad en un distinto marco de referencia, un contexto distinto; tanto legal como social. Esto es un punto muy importante para los grandes rol players de los mercados debido al riesgo potencial de tener unidades de negocios que incumplan con las políticas de la RSE.

400. ÍNDICES DE RSE

Si bien se ha remarcado durante el desarrollo de este trabajo, la dificultad de definir una única forma de medir la performance de la empresa en materia de RSE; se presentará brevemente los índices más importantes que hoy existen para luego entrar en detalle en tal vez el más significativo de ellos: el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

A continuación figura un listado en orden alfabético de las principales entidades en materia de medición de RSE a nivel mundial:

- **AccountAbility – AA1000 Series of Standards**⁴⁹

AccountAbility es una organización sin fines de lucro establecida en 1995 para promover las novedades en prácticas responsables de diferentes entidades. Está formado por 350 organizaciones de diferentes tipos y sectores y se rige mediante un Consejo que incluye representantes de todo el mundo.

Los indicadores de AA1000 Series, revisados en 2008, están basados en principios que ofrecen a las organizaciones una base robusta para mejorar el desarrollo sostenible. Son aplicables a entidades de cualquier sector, de cualquier tamaño y de cualquier región del mundo.

- **Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR)**⁵⁰

The Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR) comenzó en 2003 para ayudar a las empresas a dar forma a las aspiraciones de la Declaración Universal de Derechos Humanos. La iniciativa fue fundada por 7 empresas y contó en su origen con el respaldo de un alto comisario de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y de abogados expertos en esta materia.

Está compuesta hoy en día por 16 compañías multinacionales como Novartis, Coca-Cola, General Electric y Hewlett Packard. Entre otras actividades destaca la creación de La Matriz de Derechos Humanos (Human Rights Matrix), una herramienta dinámica que ayuda a las empresas a definir sus prioridades en materia de derechos humanos.

- **Corporate Responsibility Index (CRI)**⁵¹

⁴⁹ <http://www.accountability.org/>

⁵⁰ <http://www.blihr.org/>

El Corporate Responsibility Index (CRI), constituye una herramienta de gestión y benchmarking que permite a las compañías medir, monitorear y reportar el desempeño en materia de RSE.

Fue desarrollado conjuntamente por Business in the Community (BITC) en Inglaterra, en el año 2002. Su primer reporte se realizó en Australia y Nueva Zelanda en el año 2004.

- **Cuestionario Unión Europea de RSE para PYMES**⁵²

La Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea, con la participación de La Asociación Europea de Cámaras de Comercio y UEAPME (Asociación Europea de Oficios y PYMEs), realizó una campaña de RSE en 2004-2005, durante la cual se creó este cuestionario para PYMEs.

El principal objetivo del mismo es ayudar a reflexionar sobre los esfuerzos que hace la empresa para fomentar el espíritu empresarial responsable. Para ello, se plantean una serie de preguntas sobre las posibles maneras de mejorar, de una forma sensata y provechosa, y se intenta ayudar a identificar otras acciones que se pueden emprender para reforzar. No hay respuestas verdaderas o falsas. Las preguntas, simplemente, permiten valorar las acciones que se emprenden.

- **Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales**⁵³

La OCDE está formada por 30 países. Su órgano de gobierno es el Consejo (formado por representantes de los países miembros) y un Secretario General. Los gobiernos de estos países suscribieron en el año 2000 Las Directrices para Empresas Multinacionales, que operan en países miembros o provienen de esos países. Se trata de recomendaciones en diversas materias, destacando las relativas a derechos humanos.

Las directrices enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable en terrenos como: publicación de información, empleo y relaciones laborales, derechos humanos, medio ambiente, lucha contra la corrupción, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia y fiscalidad.

⁵¹ <http://www.corporate-responsibility.com.au/>

⁵² http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_es.htm

⁵³ http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html

- **Dow Jones Sustainability Indexes – Sustainable Asset Management (DJSI – SAM)**⁵⁴

Dow Jones junto con SAM Group y STOXX Limited lanzan en 1999 los índices de sostenibilidad Dow Jones (DJSI). Estos índices forman parte de la valuación de las empresas en los mercados bursátiles y su información está disponible para quien quiera acceder a ella (bajo el principio de transparencia que indica la RSE).

Para poder entrar en ellos, las empresas son sometidas al cuestionario SAM, publicado por Sam Group para poder valorar su grado de sostenibilidad. Cada año se revisa la lista de empresas pertenecientes a los índices DJSI.

Existen varias versiones del Cuestionario SAM, dependiendo del sector de la entidad. Está formado por preguntas cualitativas de respuesta múltiple y, una vez terminado, ha de ser firmado por un alto cargo de la empresa, lo que le aporta un gran valor a la información.

- **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)**⁵⁵

El Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS) es un sistema puesto a disposición de organizaciones que de forma voluntaria deseen evaluar y mejorar su comportamiento medioambiental y difundir la información pertinente relacionada con su gestión medioambiental, al público y a otras partes interesadas.

EMAS está regulado por la Unión Europea, inicialmente en 1993 y más adelante en 2001 y es símbolo de la gestión medioambiental moderna y de la transparencia. EMAS está gestionado por los Estados Miembros de la Unión Europea quienes han creado una guía para ayudar a las empresas a implementar la norma.

- **Environment Australia**⁵⁶

El Ministerio de Medio Ambiente de Australia creó unas políticas para preservar el medio ambiente. El Triple Bottom Line Report 2004-05 es un informe voluntario que elaboran las entidades para demostrar su compromiso con la sostenibilidad. El informe incluye información medioambiental, social y económica dirigida a los grupos de interés.

⁵⁴ <http://www.sustainability-index.com/>

⁵⁵ http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

⁵⁶ <http://www.environment.gov.au/about/publications/tbl/03-04/index.html>

- **FTSE4Good**

FTSE Group, compañía líder en la creación y gestión de índices de renta fija, renta variable y fondos de inversión libre, es propiedad del Financial Times y de la Bolsa de Londres.

El FTSE4Good Index Series, fue creado en 2001 en colaboración con Ethical Investment Research Service (EIRIS) y el Fondo Internacional de las Naciones Unidas para la Ayuda a la Infancia (UNICEF). Se diseñó para medir el comportamiento de empresas que reúnen reconocidos estándares de RSE, facilitando así la inversión en las mismas. La transparencia en la gestión empresarial hace que el FTSE4Good facilite la creación de productos socialmente responsables.

- **Global Reporting Initiative (GRI) - G3⁵⁷**

La fundación norteamericana Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), fueron los creadores de este proyecto internacional, el GRI. Su misión es propiciar la elaboración de memorias de sostenibilidad por parte de las organizaciones y que sean comparables sobre su actuación y resultados en las dimensiones económica, social y ambiental.

La primera guía se publica en 1999, siendo revisada en 2002. En 2006 se lanza la última versión, el G3. Para los firmantes de Global Compact, las dos instituciones han creado una guía de ayuda, Making the Connection, que relaciona los Diez Principios del Pacto Mundial con la guía G3.

Actualmente, el GRI es el índice más utilizado a nivel mundial. Su importancia radica en su origen: fue creado por un grupo de stakeholders en donde participaron empresas, organizaciones de distintos países y otras entidades sin fines de lucro. Constituye hoy en día, el criterio de valuación de RSE más cercano a tomar carácter absoluto. La barrera que hoy lo mantiene apartado de ser el indicador de RSE, recae sobre su criterio de evaluación. A fines de sobrepasar estas dificultades, la GRI comenzó a otorgar el “GRI Reader’s choice Award” en donde los lectores de los distintos reportes que se generan a través del GRI definen que empresas merecen una distinción (en distintas categorías). La constitución de dicho premio marca el primer paso hacia una homogeneización del criterio de RSE, a pesar de su método de definición que permite que cualquier persona pueda convertirse en un votante más de dicho galardón.

⁵⁷ <http://www.globalreporting.org/Home>

- **Good Corporation**⁵⁸

Good Corporation fue fundado por un grupo de socios y directores de KPMG Consulting, que quisieron crear un método transparente que ayudara a las empresas a medir sus impactos de una manera fiable.

En 2001 se creó el Good Corporation Standard, en cooperación con el Institute of Business Ethics. Empresas, ONG, sindicatos y más organizaciones dieron sus opiniones para el diseño final. El documento ayuda a la entidad a ser responsable ante todos sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes y proveedores) así como con el medio ambiente y las comunidades de los países donde trabaja. El texto se revisa cada 3 años. Fue revisado en 2004 y en 2007 se volverá a revisar.

- **Instituto Ethos**⁵⁹

El Instituto Ethos es una organización líder en Brasil y una referencia global en RSE desde 2005. Ethos ayuda a las empresas a entender el concepto de RSE y a incorporarlo progresivamente, implementando políticas éticas y responsables con los grupos de interés, contribuyendo al desarrollo social, económico y medioambiental.

El cuestionario de los Indicadores Ethos (2006) está organizado en siete bloques: Valores, Transparencia y Gobierno, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad.

El Instituto Ethos y el Global Compact han creado una versión de los Indicadores Ethos aplicados a los Diez Principios de Global Compact, con la que una entidad puede comprobar en qué nivel ha implementado los Diez Principios en sus objetivos y su gestión.

- **International Organization for Standardization (ISO) - Proyecto ISO 26000 de Responsabilidad Social**⁶⁰

ISO es un organismo internacional de normalización sin fines de lucro, oficialmente creado en 1947. Está formado por organizaciones nacionales de 157 países. Sus normas responden a necesidades tanto del sector público como del privado.

⁵⁸ <http://www.goodcorporation.com/>

⁵⁹ <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>

⁶⁰ http://www.iso.org/iso/social_responsibility

En 2001 surgió en ISO la necesidad de trabajar por la responsabilidad social. Un Grupo de Trabajo, formado por organizaciones de todos los sectores de la sociedad, trabaja en este proyecto y tiene el reto de publicar oficialmente la guía a finales de 2008.

ISO 26000 contiene directrices, no normas que requieran una certificación. El documento añade valor a la Responsabilidad Social por lograr un consenso internacional en su definición. Es una herramienta que ayuda a las empresas a pasar de una buena intención a una buena acción.

- **Partnering Against Corruption Initiative (PACI)**⁶¹

Miembros del Foro Económico Mundial, junto con Transparencia Internacional y el Basel Institute on Governance, crearon en 2005 los Principios Anticorrupción, conocidos como PACI Principles con el fin de comprometer a las empresas con la lucha contra la corrupción.

Los Principios PACI comprometen a las empresas en dos acciones básicas: la adopción de una política de tolerancia cero en corrupción y el desarrollo de un programa para implementar tal política.

- **SiRi Company**⁶²

SiRi Company (Sustainable Investment Research International Ltd.), fue creado en 2003 por los miembros de SiRi Group. Es una compañía líder en investigación y consultoría en el ámbito de la Inversión socialmente responsable (ISR).

SiRi Company publica los Profiles de grandes empresas, utilizando para ello un formato estándar, facilitando así la comparación entre empresas, sectores y mercados. Cada informe contiene 350 puntos sobre medioambiente, relaciones laborales, políticas de clientes, derechos humanos y gobierno corporativo.

- **Social Accountability Internacional (SAI) - SA8000**⁶³

SAI es una organización internacional sin ánimo de lucro, multistakeholder, dedicada a desarrollar e implementar normas socialmente responsables, para mejorar las condiciones de trabajo.

⁶¹ <http://www.weforum.org/issues/partnering-against-corruption-initiative>

⁶² <http://www.siris.com.au/>

⁶³ <http://www.sa-intl.org/>

En 1997, SAI lanzó la Norma SA8000 (Social Accountability 8000 Standard), basada en normas laborales de convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Esta norma es una certificación verificable y auditable por terceras partes. Es reconocida a nivel mundial y es una de las más prestigiosas en temas de derechos laborales.

XI. DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI)

El DJSI es el único índice de alcance global que además de asignar un ranking como empresas sustentables, asigna un valor de mercado al mismo. Al integrar el índice que elabora SAM (Sustainability Asset Management) conjunto a la performance financiera en el Dow Jones, los inversionistas tienen a su disposición una herramienta más para evaluar las alternativas a la hora de invertir en determinada/s empresa/s.

XII. ÍNDICES QUE LO COMPONEN

Está compuesto de la siguiente manera:

- **Dow Jones Sustainability World Index**

Cubre el 10% de las 2.500 compañías más grandes que componen el Dow Jones Global Stock Market Index en cuestiones de economía, medio ambiente y criterio social. Este índice se publicó por primera vez en Septiembre de 1999. El DJSI World 80 es una sección de este indicador que monitorea las 80 compañías líderes en sustentabilidad de todo el mundo. Este último índice fue publicado por primera vez en Agosto de 2008.

- **Dow Jones Sustainability Europe y Dow Jones Sustainability Eurozone Index**

Como un benchmark para la inversión en sustentabilidad europea, el DJSI Europe cubre el 20% de las 600 compañías más importantes del mercado de acciones, en términos de sustentabilidad. El DJSI Eurozone se encarga de monitorear la performance financiera de los líderes en sustentabilidad de la región. Ambos fueron publicados por primera vez en Agosto 2010. A su vez, se monitorean las 40 empresas de Europa más importantes en materia de sustentabilidad.

- **Dow Jones Sustainability North America Index y Dow Jones Sustainability United States Index**

Para estos dos índices, el DJSI monitorea el 20% de las compañías más importantes de la bolsa de valores desde el mes de Septiembre de 2005, cuando se publicó por primera vez. A su vez, se mantiene un control de las 40 compañías más importantes de la región en material de sustentabilidad. Este monitoreo se publicó por primera vez en Agosto de 2008.

- **Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index**

Al igual que los anteriores, también se mantiene un seguimiento de la sustentabilidad de las empresas, pero en este caso se mantiene sobre las 120 empresas más importantes de la región en cuestión que cotizan en el Dow Jones. En cuanto a las empresas más importantes en material de sustentabilidad, se lleva el monitoreo de las primeras 40. En ambos casos los componentes son afectados por la tasa de acciones libres de mercado. Su primera publicación fue en Enero de 2009.

- **Dow Jones Sustainability Korea Index:**

Para el caso de Korea, el seguimiento de empresas que cotizan en el Dow Jones alcanza el 30% (sobre un total de 200). A su vez, se monitorean las 20 empresas más importantes en materia de sustentabilidad. Su primera publicación fue en Octubre de 2009.

XIII. METODOLOGÍA – COMO SE MIDE

Si bien anteriormente se muestran los distintos índices particulares que calcula mensualmente SAM (Sustainability Asset Management)⁶⁴, se hará referencia únicamente al DJSI World. La medición de este índice es un proceso complejo, cuyo objetivo final es cuantificar en valor monetario la performance de cada compañía desde el punto de vista de



Ilustración 9 - Evolución DJSI World

⁶⁴ Sustainability Asset Management es la consultora en cargo de medir, monitorear y calcular todo lo referido a la performance sobre sustentabilidad corporativa, operando de forma conjunto con el Dow Jones.

la sustentabilidad de sus proyectos (sustentabilidad corporativa⁶⁵).

Cada mes, la consultora SAM reporta los resultados de las mediciones de las compañías agrupados, mostrando así como fue la performance general del índice. Sus resultados se muestran a continuación para el mes de Marzo de 2011. Si bien esto se muestra con un nivel de agregación muy alto, luego se verá que la medición siempre se realiza a nivel empresa, por lo que se puede determinar mediante la metodología utilizada que empresas se destacan sobre otras. Ese desempeño sólo es comparable dentro de un mismo sector ya que por lo que se verá a continuación, se toman variables de mercado para los cálculos que imposibilita establecer relaciones entre distintas compañías de distintos mercados. Por último y previo al resumen, cabe destacar que el DJSI en todas sus formas opera bajo las pautas de RSE, por lo que toda la información se encuentra disponible a cualquier interesado.

Descriptive Statistics

Currency	Component Number	Market Capitalization (Billions)				Component Weight (%)			
		Full	Float-Adjusted	Mean	Median	Largest	Smallest	Largest	Smallest
EUR	324	7,289.3	6,314.2	19.5	8.8	150.8	1.0	2.39	0.02
USD	324	10,344.3	8,960.4	27.7	12.5	213.9	1.4	2.39	0.02

Data calculated as of March 31, 2011.

Mean, median, largest component and smallest component values are based on float-adjusted market capitalization.

Performance

Currency	Total Return (%)				Annualized Total Return (%)				
	1-Month	3-Month	YTD	2010	1-Year	3-Year	5-Year	10-Year	Since Inception*
EUR	-3.27	+1.00	-1.00	13.92	5.36	1.99	-1.00	-0.36	6.27
USD	-0.61	4.72	4.72	6.52	10.50	-1.69	2.21	4.57	7.78

Data calculated as of March 31, 2011.

The Dow Jones Sustainability World IndexSM was first calculated on September 8, 1999. To the extent information for this index for the period prior to its initial calculation date is made available, any such information will be back-tested (i.e., calculations of how the index might have performed during that time period if the index had existed). Any comparisons, assertions and conclusions regarding the performance of the index during the time period prior to the initial calculation date will be based on back-testing. Back-tested performance information is purely hypothetical and is provided solely for informational purposes. Back-tested performance does not represent actual performance, and should not be interpreted as an indication of actual performance. Past performance is also not indicative of future results. Index performance is not the same as fund performance as it does not reflect management and other fees.

*Inception date: December 31, 1993.

Ilustración 10 - DJSI Factsheet Marzo 2011. Fuente: DJSI World Factsheet

Si bien se ve que se presenta información en términos monetarios, la medición del índice se nutre en primer lugar de la medición de la performance de la sustentabilidad corporativa de las compañías. Más allá del valor financiero, existe una medición y un valor intangible en este campo para cada empresa.

⁶⁵ Término utilizado por DJSI para referirse al grado de sustentabilidad que tiene la operación de una compañía. Es sinónimo de RSE y muestra de la íntima relación entre RSE y sustentabilidad, tal como se estableció en este trabajo

SAM se encarga de identificar las compañías líderes en materia de sustentabilidad del universo de acciones del DJSI World para cada sector del mismo. La forma de acceder al ranking es por voluntad de las compañías, sujeto a un proceso de auditoría para su entrada y por supuesto es requisito cotizar en el Dow Jones.



Ilustración 11 - Cálculo de la sustentabilidad corporativa

La metodología se basa en las oportunidades y riesgos que se derivan de variables económicas, ambientales y sociales de cada compañía seleccionada. Estos criterios abarcan tanto criterios generales del mercado como también particulares de cada sector de las compañías.

Los criterios o variables que se utilizan son definidos por SAM, y cada uno de ellos es cuantificado a través de distintos formularios online que debe completar cada responsable de las compañías, y a su vez, enviar documentación, reportes, información pública y políticas. Un consultor de SAM se encarga de analizar la información y establecer un contacto entre ambas partes involucradas. La información que envía la compañía es revisada exhaustivamente, cruzándola con el distinto material presentado, la historia de la compañía o las interacciones directas con la misma; a fin de evidenciar contradicciones que puedan desmerecer análisis futuros. SAM asegura por medio de auditorías externas (como PricewaterhouseCoopers, Deloitte, etc.) la calidad de su trabajo, la veracidad de sus observaciones y la performance general de su trabajo.

Tal como se mencionó anteriormente, los criterios se dividen en dos tipos determinados. Los que aplican al general del mercado, en donde se busca identificar los desafíos más importantes en materia de sustentabilidad para luego aplicarlo tanto a todas las industrias como a los distintos sectores empresariales. Incluyen prácticas de management y medición de performance, como puede ser la gobernabilidad corporativa, el desarrollo de capital humano, management de riesgos y crisis, retención de talentos y prácticas laborales. El criterio general representa aproximadamente el 40% del cálculo total. Por el contrario el otro criterio es el específico de la industria en donde se evalúa los

desafíos y tendencias que afectan a determinadas industrias. Ellos reflejan la parte fuerzas económicas, ambientales y sociales que condicionan la performance de la sustentabilidad corporativa de una determinada industria. Este criterio representa casi el 60% del cálculo total.

Las fuentes formales de información son:

- **Cuestionarios de las empresas:** Todos los CEO's y cabezas de las relaciones de inversores de todas las compañías reciben un cuestionario particular para cada sector del DJSI. El mismo debe ser completado y reenviado, firmado por un representante senior de la compañía.
- **Documentación de la empresa:** Los documentos que se requieren son todos los reportes que la misma realice (Sustentabilidad, Medio Ambiental, Seguridad y Salud, Social, Financieros, reportes especiales y otras documentaciones).
- **Medios de comunicación y Stakeholders:** El analista debe revisar las publicaciones hechas en distintos medios, comunicados de prensa, artículos y comentarios de los stakeholders sobre la compañía que se hayan realizado en los últimos 12 meses.
- **Contacto con las empresas:** En el caso que exista puntos inconclusos o poco claros, el analista puede contactarse con la compañía a fin de de aclarar dicha información.

Mediante la recolección y análisis de la información mencionada, SAM calcula para cada compañía un índice de performance sobre sustentabilidad. El objetivo es determinar un índice de sustentabilidad corporativa de las compañías del universo del mercado de valores. El resultado final se obtiene mediante el método SIMS (SAM's Sustainability Information Management System) que se basa en un sistema de puntuación pre definido y una matriz de ponderación.

Mediante el siguiente ejemplo se puede ver como es la composición del índice (ver tabla 4 en el apéndice):

Respuesta	Puntaje	Peso de la pregunta	Peso del criterio
Respuesta A	25	0.05	0.42
Respuesta B	100		
Respuesta C	0		

- En caso de no aplicar, el puntaje es 100
- Si no hay respuesta o no es sabido; 0

Entonces si la empresa marca la respuesta A su resultado será: $25 \times 0,05 \times 0,42 = 0,0525$. El resultado total será la suma del producto de los puntajes de las preguntas por sus coeficientes de ponderación (de la pregunta y del criterio).

Más allá del proceso de calificación que se expuso en los párrafos anteriores, el DJSI necesita un proceso constante de monitoreo de las empresas que accedieron a formar parte del mismo. Este proceso le permite mantener auditada a las compañías y determinar si esta es merecedora de formar parte de dicho índice. Es decir que las empresas no sólo deben calificar para entrar, sino que en todo momento deben mantener sus estándares o de lo contrario son expulsadas. Los puntos que se mantienen bajo constante revisión son:



Ilustración 12- Puntos de Monitoreo

La información se toma tanto de los medios como de los stakeholders, evaluando, en primer lugar, el impacto que puedan tener cualquier incidente dentro de los puntos anteriores, sobre la reputación de la compañía. En caso que el impacto del tema en cuestión trascienda a un nivel global (cobre estado público notorio), se evalúa a su vez la calidad del manejo de la crisis respectiva, a través de como la compañía maneja la información y se remite a los correspondientes Stakeholders. La evaluación concluye al

ponderar la severidad de la crisis en relación a la reputación de la empresa y la calidad con la que ha manejado el problema. En este punto es donde se define si es necesario excluir a la empresa del DJSI.

El cálculo del índice se realiza mediante la fórmula de Laspeyres⁶⁶. Las variables formales intervinientes son:

- Precios de las acciones
- Tasas de cambio
- El período de diseminación del índice
- Diseminación en tiempo real (sobre el valor de la acción durante el día)
- La diseminación al cierre del día
- Manejo de dividendos
- Ponderaciones

En el apéndice de este trabajo se puede ver un extracto de la documentación que proporciona SAM, donde se expone la fórmula que determina el índice. La imagen muestra a modo de ejemplo, el resultado que obtuvo la compañía BMW para el último período auditado.

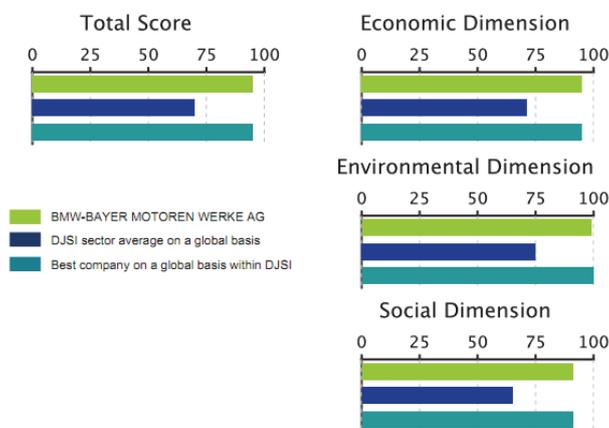


Ilustración 13 - Ejemplo reporte SAM, BMW.

XIV. RANKING ACTUAL DE EMPRESAS

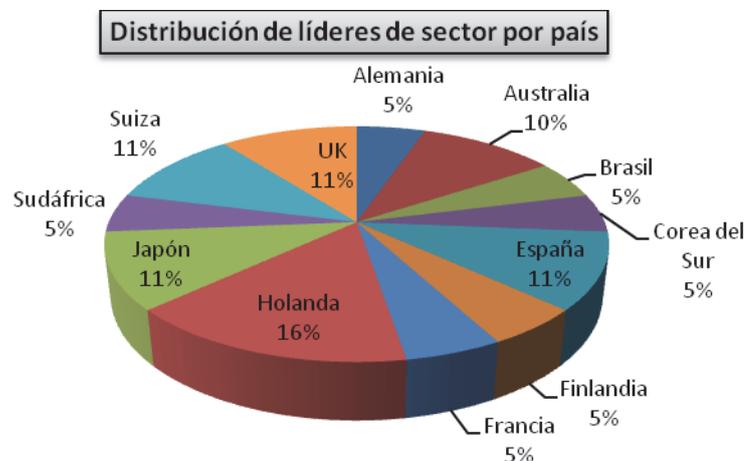
A continuación figuran las compañías que se imponen dentro de cada sector que integra el DJSI. Pero si bien estas empresas lo lideran, no debe ser tomado en cuenta como un hecho absoluto ya que el universo dentro del cual se encuentran las mismas, es sólo una fracción menor del gran número de empresas y proyectos que desempeñan prácticas de RSE. Lamentablemente, las barreras de entrada a ese universo hacen que la metodología que emplea SAM para sus mediciones no pueda ser llevada hacia otro tipo de empresas como las PyMES.

⁶⁶ La fórmula de Laspeyres, es una forma de mostrar la evolución en el tiempo, a partir de un año base, de un conjunto de magnitudes, ponderando en cada una su importancia dentro del conjunto. Los índices de precios al consumo en muchos países se elaboran actualmente utilizando el índice de Laspeyres.

Empresa	Sector	País
Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Automóviles y Autopartes	Alemania
Australia & New Zealand Banking Group Ltd	Bancos	Australia
Xstrata Plc.	Recursos Básicos	UK
Koninklijke DSM N.V.	Químicos	Holanda
Panasonic Electric Works Co. Ltd.	Construcción y materiales	Japón
Itausa-Investmentos Itau	Servicios financieros	Brasil
Unilever	Comida y bebidas	Holanda
Roche Holding AG	Cuidado de la salud	Suiza
TNT N.V.	Bienes y servicios industriales	Holanda
Swiss Re	Aseguradoras	Suiza
Pearson Plc.	Medios	UK
Sasol	Petróleo y Gas	Sudáfrica
Panasonic Corp.	Electrodomésticos y bienes personales	Japón
GPT Group	Bienes raíces	Australia
Lotte Shopping	Retailers	Corea del Sur
Nokia Corp.	Tecnología	Finlandia
Telefonica, S.A.	Telecomunicaciones	España
Air France KLM	Viajes y tiempo libre	Francia
Gas Natural SDG S.A.	Utilidades	España

Tabla 2 - Líderes por sector. Fuente: DJSI World Marzo 2011

Si se agrupa por país la información anterior, se puede ver cuáles son los principales países en materia de sustentabilidad (no se toma en cuenta la participación de los países en todos los tipos de industrias).



500. RSE EN LA ARGENTINA

Durante el desarrollo del capítulo 3, se hizo referencia a las empresas que adoptaban políticas de RSE con el fin de mostrar la sustentabilidad de sus proyectos producto de la competitividad del mercado. A partir de la globalización las fronteras de los mercados trascienden las fronteras de los estados, estableciendo relaciones comerciales entre distintas naciones. Por este mismo fenómeno expansivo, la RSE es una tendencia mundial que va más allá de las características de cada nación⁶⁷; es una cualidad inherente a las actividades económicas que se desarrollan. Empresas como Living Goods en el continente africano o Wall-Mart en el americano muestran el porqué de esta tendencia.

En Argentina, la RSE es un concepto que se ha introducido alrededor del año 2001, tras la crisis que afectó al país⁶⁸. Desde su aparición dentro del ambiente empresarial, la adopción de la misma comenzó un proceso de crecimiento muy fuerte ya que en regiones donde existen deficiencias a nivel estado para cubrir ciertas necesidades básicas, existen una mayor cantidad de organizaciones y empresas que tratan de suplirlas; estas últimas a cambio de ciertos beneficios como puede ser la exención impositiva o el valor de marca que pueda generar en el cliente⁶⁹. Así, la RSE se convierte en un punto muy importante para los emprendimientos de desarrollo local. A su vez, también se adhieren a este tipo de políticas unidades de negocio de holding multinacionales, que producto de su reconocimiento a nivel mundial, necesariamente deben trasladar su filosofía a todas las partes que lo componen. Esto hace que Argentina ocupe un lugar importante dentro de la RSE a nivel mundial. Por ejemplo si se compara la cantidad de organizaciones que forman parte de la red CSR360⁷⁰, se puede ver que América del Sur posee una gran participación de la cual Argentina posee el 27%. A su vez, se puede ver la relevancia observando el número y tipo de empresas que contribuyen al Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), el cual también se encuentra asociado a esta organización. En cuanto a la difusión, no sólo están las organizaciones, las consultoras; sino también la participación en los

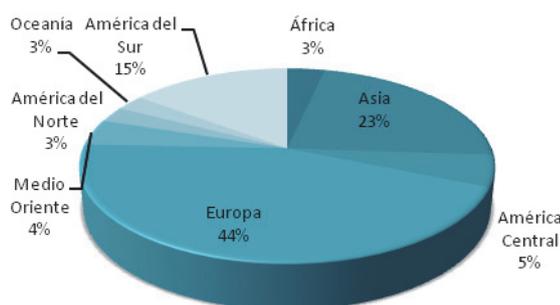


Ilustración 14 - Distribución de Organizaciones socias de CSR360. Fuente: <http://www.csr360gpn.org/partners>

⁶⁷ Visser, Wayne. "The world guide to CSR", Greenleaf Publishing.

⁶⁸ Fuertes, Flavio; Goyburu, María Lara; Kosacoff, Bernardo. "La responsabilidad social empresaria: ¿Solo un discurso?", Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2006.

⁶⁹ <http://www.revistateina.org/teina11/dos2.htm>

⁷⁰ CSR360 Global Partner Network es una red sin fines de lucro que busca a partir de la contribución de distintas organizaciones a nivel mundial atender y difundir la filosofía de la RSE a empresas.

principales medios de difusión como diarios, revistas y televisión. A nivel corporativo, la universidad de San Andrés realizó una encuesta en el año 2004, donde se entrevistaron los 153 directivos de las empresas con mayores ventas en el país. El 74% afirmó que conocía muy profundamente el tema 'RSE' pero sólo el 9% afirmó poseer un accionar intenso para considerarse una empresa que cumple con este tipo de políticas⁷¹. En la actualidad, Argentina ocupa el tercer lugar dentro de los países con mayor adhesión de empresas dentro del Global Compact (más de 270), de las cuales el 41% son PyMES^{72 73}.

Por otra parte, la RSE si bien constituye un fenómeno mundial de concepción homogénea; es decir, que todos están de acuerdo en que debe rol debe cumplir una compañía socialmente responsable, su aplicación no se da de igual manera en cualquier contexto. Tomando como punto de partida los beneficios que se expusieron anteriormente, un gran problema que encuentra la RSE en nuestro país es el contexto gubernamental donde se desarrolla. Según el experto en RSE, Wayne Visser, la RSE es un fenómeno que implica que los stakeholders sean componentes activos de un sistema; sobretodo quien debe estar a la cabeza, el estado. Las empresas argentinas enfrentan un grave problema sobre determinadas cuestiones ambientales las cuales están muy sujetas a la falta de control por parte de los organismos nacionales. Un estudio realizado sobre las PyMES en Argentina, muestra que el 68% de las empresas no realiza la correcta disposición de sus desechos industriales. A su vez, la evasión impositiva y el trabajo en negro son cuestiones no menores que ocupan un punto central en el dilema si la Argentina como un país en vías de desarrollo es un terreno apto para quienes quieren desempeñarse dentro del marco de un proyecto sustentable. Desde el comienzo desde este trabajo se ha tratado a la RSE como un hecho ineludible para la sustentabilidad de los proyectos. Al analizarlo desde el contexto nacional, la hipótesis fundamental no se ve alterada. Si bien actualmente se incurren hechos como los antes descriptos, la sustentabilidad no se ve imposibilitada (ver capítulo posterior).

Los punto de vista de los distintos stakeholders en la Argentina sobre que es la RSE o como debe ser llevada a cabo por la compañía, se encuentran diferenciadas una de otra (CEPAL, 2006). Por un lado los empresarios argentinos consideran que la RSE debe ser parte de su *core-business*, pero que su adhesión debe permanecer de carácter voluntario, sin estar impuesto por el marco legal de la nación. Por el contrario, funcionarios del gobierno consideran que la misma debe ser producto de las leyes, las acciones deben estar reguladas y por sobre todas las cosas, alineadas con las políticas sociales que se lleven a cabo. En cuanto a la percepción por parte de los sindicatos y las sociedades

⁷¹ Boletín Risolidaria, Solidaridad en Internet. Año 3 Número 70 Octubre de 2005, http://www.gdfe.org.ar/intragdf/Prensa05_47.PDF

⁷² Fuertes, Flavio; Goyburu, María Lara; Kosacoff, Bernardo. "La responsabilidad social empresaria: ¿Solo un discurso?", Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2006.

⁷³ Según el número de empleados: menor a 150 empleados.

civiles, ambos coinciden en que la actividad debe estar regulada. La diferencia entre ambas visiones radica en el carácter de quien ocupa el lugar del controlador. Cada uno se ubica en ese lugar dentro de su percepción, pero para el caso de los sindicatos consideran que a su vez, los trabajadores deben tener permitida su participación dentro de los asuntos de las empresas.

XV. CASOS DE ÉXITO

- **Los Grobo**⁷⁴

Los Grobo es una empresa de servicios que lidera una nueva forma de organización de la agricultura en la que se asocian actores complementarios, conformando un modelo en red que permite obtener una operación sostenible en materia económica, social y ambiental. Los principales negocios incluyen comercialización de insumos, gestión de la producción agrícola, provisión de servicios de logística, comercialización y acondicionamiento de granos, servicios de corretaje, y elaboración y comercialización de harina de trigo. Así, Los Grobo ha instaurado una inusual estructura organizacional dedicada a la provisión de servicios en la cadena agroalimentaria, que le ha permitido expandir sus actividades comerciales a Uruguay, Paraguay y Brasil. Actualmente, la empresa ha logrado posicionarse como uno de los más grandes productores de granos del país y como un efectivo coordinador de procesos en la cadena agroalimentaria al desarrollar una extensa red de comercio responsable y colaborativo.

En Argentina, Los Grobo ha conformado una red de producción agrícola con 30 ingenieros agrónomos asociados que coordinan las actividades productivas, una red comercial de 22 sucursales, una estructura de almacenaje con 14 plantas distribuidas territorialmente de manera estratégica, una red logística con 800 transportistas y una red de más de 4000 proveedores de servicios y productos. Además, la compañía ha llegado a constituir una red con más de 1200 propietarios de tierra, con quienes se gestionan más de 200 contratos de arrendamiento al año; son empleadas 440 personas en relación de dependencia y la compañía se vincula con los sectores privado, público y social con el fin de contribuir a la generación de capital social.

En este contexto complejo, el desafío radica en sostener la cohesión de la red estructurada. Para ello, el enfoque estratégico de RSE alineado a la gestión diaria del negocio resulta un instrumento fundamental. De esta forma, la RSE es, para Los Grobo, consecuencia del modelo organizacional y la aplicación transversal de prácticas sostenibles; y, a la vez, parte identitaria de la empresa, al encontrarse profundamente ligada a la historia y al proceso de desarrollo del modelo de negocios. La red funciona y

⁷⁴ www.losgrobo.com.ar/rokdownloads/Descargas/CasoLosGrobo.pdf

es competitiva si existe una visión compartida que contemple las expectativas de los diferentes grupos de interés (GDI: accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y comunidad) para construir colectivamente valor económico, social y medioambiental; y, por ello, la historia de la compañía juega un rol crítico en la consolidación y materialización de la estrategia actual de RSE y sus diversos programas.

Los orígenes de Los Grobo se remontan a mediados de los años ochenta, con 3500 ha de campo en producción, cuatro personas y una pequeña oficina en Carlos Casares. A partir de los años noventa, la empresa comienza a establecer redes con productores, proveedores y pymes y crece en escala basándose en la asociatividad, el conocimiento territorial, el respeto por los recursos naturales, la innovación tecnológica y la transferencia de conocimiento. Simultáneamente, la implementación de un plan de mejora organizacional facilita el desarrollo de conocimientos técnicos para el diseño de software aplicado a la producción y administración agrícola. El Grupo Los Grobo se convirtió, así, en el primer productor agrícola del mundo en certificar sus procesos bajo normas de calidad ISO 9001. En paralelo, se realizaron acciones para la profesionalización del equipo de trabajo y se estructuró el departamento de Gestión de Talentos, que delineó las primeras políticas para el personal.

Las diversas crisis, tanto en el plano local como en el internacional, que logró superar la empresa evidencian la efectividad de la contención y respuesta del modelo en red, a la vez que agudizó la sensibilidad por la cuestión social. El default argentino de 2001 fue una etapa crítica, tanto para el país como para el sector, proceso que generó pobreza y exclusión, y condujo a la compañía a profesionalizar la inversión social. Paulatinamente, se incorporaron herramientas que comenzaron a amplificar los procesos relacionados con una gestión sistémica en términos de RSE. Así, a fines de 2003, los accionistas decidieron establecer la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG). Desde 2004 la compañía es la primera del sector en publicar su balance y reportar su desempeño según la guía del Global Reporting Initiative (GRI). Desde el año 2006, la empresa adhiere a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact, PG) y alinea su agenda a los ejes del programa de RSE más ambicioso del mundo.

Diversos reconocimientos simbolizan que los esfuerzos realizados son de relevancia y generan efectivamente un cambio positivo en el entorno. Entre los reconocimientos más destacados, se puede mencionar la obtención del premio al “Emprendedor Solidario”, del Foro Ecuménico y Social, en 2006; del premio “Mejor Reporte de Intervención Comunitaria 2007” para la FERLG, otorgado por el GRI2; del premio a la “Excelencia Ambiental Empresaria”, otorgado por el Instituto de Estudios e Investigaciones Ambientales de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), en 2008; del primer premio “Ciudadanía Empresaria 2009 en Gestión Sustentable”, otorgado por

la Cámara Americana de Comercio (AmCham); y del “Premio Nacional a la Calidad 2010” para Los Grobo Agropecuaria, otorgado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad. En este capítulo se pretende describir el abordaje integral que Los Grobo tiene de la RSE, cómo implementa su estrategia y cuáles son las distintas herramientas —con sus resultados— para establecer impactos y un desarrollo positivo en la relación con sus principales GDI.

Los Grobo mantiene un sistema de control y gestión de RSE desarrollado dentro de la misma compañía, en donde distintos indicadores pertenecientes a los distintos aspectos que se deben cubrir, permiten el análisis del grado de cumplimiento de la RSE, su visión y sus objetivos. Su objetivo es lograr la mejora continua, incluir las expectativas de los GDI e identificar, evaluar y mitigar riesgos. De esta forma el modelo es eficaz e inclusivo y satisface las expectativas de todos los GDI, adoptando el siguiente esquema:

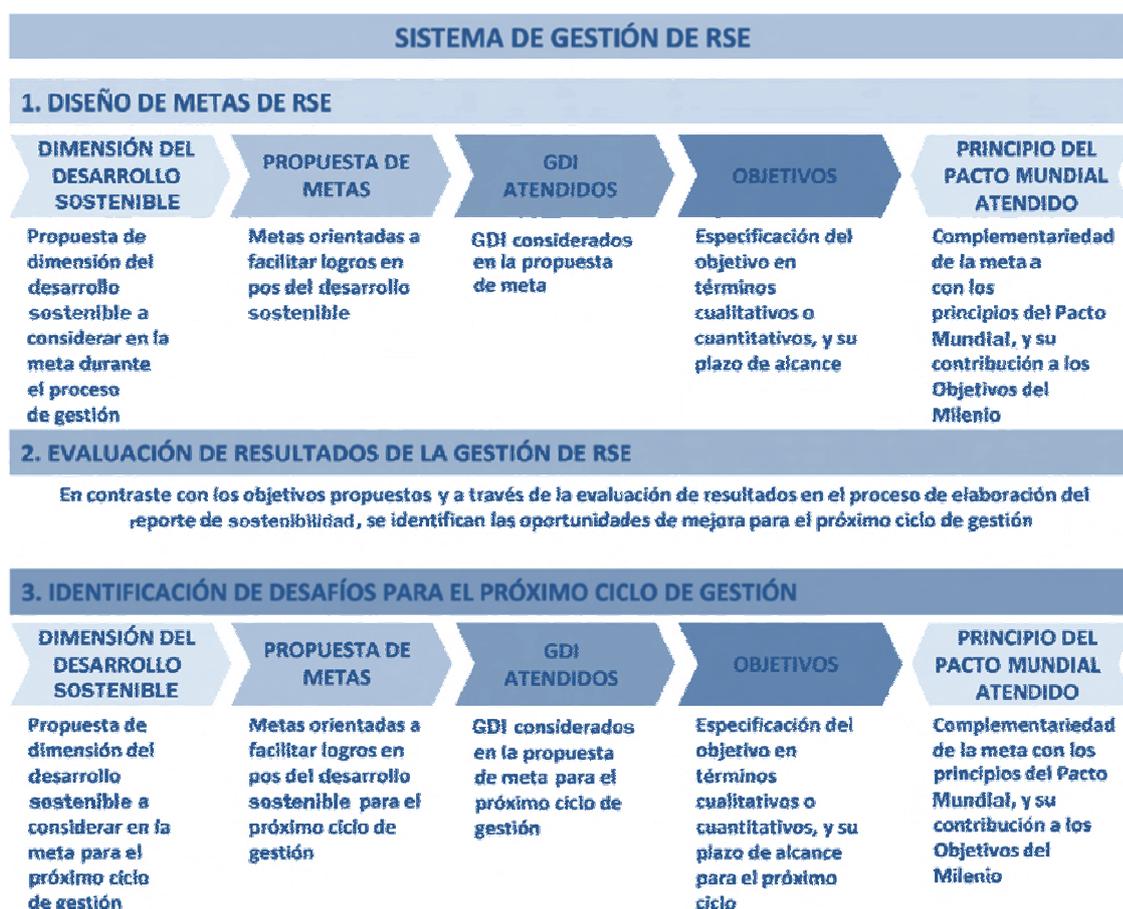


Ilustración 15 - Sistema de Gestión de RSE. Fuente: Los Grobo

Los Grobo constituye un referente internacional en materia de RSE, ya que puede ser considerada como una empresa que cumple al 100% con los principios, fundamentos y aspectos que este modelo de negocios demanda. Su transparencia e información que

brinda a cualquiera de sus stakeholders constituye un punto clave de su performance ya que de esta manera mantiene la red de valor mancomunada por un mismo objetivo; el desarrollo de todas sus partes.

- Bodegas Chandon

A fines de los 50, La casa Moët & Chandon de Epernay, Francia; decide ampliar sus fronteras expandiendo su modelo de negocios fuera del país. Es así como en 1959 adquiere terrenos en la región de Luján de Cuyo Mendoza, al definir a esta como el lugar más propicio para la fabricación de sus famosos champagne (Como por ejemplo, Don Perignon). Bodegas Chandon se inicia en el mercado Argentino mediante la introducción de su vino espumante del mismo nombre que la bodega. Rápidamente obtiene gran participación de mercado lo que le permite introducir otros productos como el Baron B., y años más tarde abrir su propia línea de vinos varietales blancos y tintos como el Valmont y el Latitud 33. Bodegas Chandon se ubica como líder del mercado local desde la década de los 90's. En 1998 fue adquirida por el grupo LVMH, propietario de reconocidas marcas de lujo, convirtiéndose así en una empresa internacional con un fuerte arraigo local. Al año siguiente, en 1999, la empresa concretó un viejo proyecto: se inauguró en Perdriel, Luján de Cuyo, la Bodega Terrazas de los Andes, destinada exclusivamente a la elaboración de vinos varietales de primer nivel. Con los vinos Terrazas, refuerza su posición como líder de mercado, pero a su vez alcanza un gran nivel de participación en el mercado internacional, obteniendo el reconocimiento como mejor Vino Malbec del mundo⁷⁵. En los últimos años Bodegas Chandon ha hecho grandes inversiones en su establecimiento llegando a una capacidad de almacenamiento de aproximadamente 17.000.000 de litros. Los tanques de fermentación son controlados por computadoras y la cibernética ha llegado también a más de 1000 metros de altura sobre el nivel del mar, para controlar el riego por goteo.

Bodegas Chandon desarrolla su RSE basándose fundamentalmente en la comunidad, sus empleados y el medio ambiente. Si bien constituye parte de un grupo accionario internacional que posee sus políticas de RSE las cuales no pueden ser evadidas por la unidad de negocios, como bien se definió anteriormente, este tipo de empresas pueden o no cumplirlas. Pero en el caso de Chandon, la apuesta es aún más fuerte.

Desde el primer momento en que se creó el Global Compact, la empresa ha sido miembro activo demostrando sus acciones en la comunidad a través de distintos programas y reportes. A diferencia de Los Grobo, el defecto apreciable de las políticas que plantea, es la escasa disponibilidad de información para sus stakeholders. No

⁷⁵ <http://www.winesur.com/es/bodegas/terrazza-de-los-andes-dos-importantes-premios-en-el-decanter-world-wine-awards-2011>

obstante, mediante la información en los medios de comunicación y los informes que presenta anualmente en el Global Compact, se pueden resaltar los siguientes aspectos de su RSE:

Programas vinculados a escuelas rurales	“Racimos de colores”: Consiste en un concurso artístico para alumnos, fortaleciendo el desarrollo de su creatividad y autoestima a través de la realización del dibujo.
	“Mi árbol, mi escuela y yo”: Es un proyecto de capacitación docente con el fin de sembrar en niños y jóvenes, el interés y el compromiso por el ambiente.
	“Laboratorio de Informática”: Se relevaron necesidades de las escuelas y factibilidad de espacios físico para la implementación de laboratorios de computación, se donó material (pendrives, etc.)
Programa vinculado al medio ambiente	“Reciclar para transformar, transformar para ayudar”: Programa de reciclado de cartón, plástico y vidrios que genera conciencia ambiental entre los empleados y sus familias.
	Planta de tratamiento de efluentes industriales: Inaugurada en el 2009, el agua que se recupera de la planta abastece el sistema de riego de los viñedos de la bodega y a su vez un bosque creado como símbolo de su apertura.
Mejora de la calidad de vida en zonas rurales cercanas a las fincas y bodegas	“Agua potable en las fincas”: Consiste en la instalación de una red de agua potable para la comunidad de Altamira.
Programa educativo y recreativo para hijos de cosechadores	“Educar en Vendimia”: Este programa se realiza en forma conjunta con el Municipio de Tupungato y su objetivo central es contribuir a que los cosechadores puedan realizar su trabajo sin riesgos y con tranquilidad, ya que sus hijos están contenidos en un programa educativo, cultural, deportivo y con asistencia médica

Tabla 3 - Programas de RSE Bodegas Chandon. Elaboración propia

A su vez, a tomado otras acciones como obtener la certificación ISO 22000, generar un programa médico para empleados en donde las familias puedan realizar controles periódicos, generó un código de ética para proveedores, etc.

Debido al tipo de negocio que desarrolla bodegas Chandon, es imposible pensar un marco de filantropía estratégica, ya que sus productos no pueden ser donados. Pero no obstante, apuesta a un desarrollo fuerte de la comunidad como se puede ver en el cuadro superior. Esto se fundamenta al conocer la importancia de la mano de obra en el proceso de elaboración de bebidas de este tipo; sus estrategias de RSE le permiten obtener mano de obra altamente calificada, la cual significa un costo operativo mayor, pero asegura la calidad del producto.

XVI. BARRERAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE EN LA ARGENTINA

Si bien se hizo referencia a la importancia que tiene la RSE en nuestro país y como lo demuestra estadísticamente mediante las distintas entidades internacionales, nuestro país no puede considerarse como un referente mundial ya que a nivel mercado son muchas las empresas que están lejos de aplicar este tipo de prácticas. A su vez, ya habiendo mencionado los beneficios y los motivos por los cuales un modelo de negocios debería apuntar al desarrollo sustentable, cabe destacar que razones encuentran los empresarios argentinos para considerar que no es un entorno apto para el desarrollo de la RSE.

A través de diferentes entrevistas con empresarios del ámbito de las pymes, se extrajeron distintos argumentos mediante los cuales justificaron la fundamentación del por qué no es bueno aplicar RSE. Estas cuestiones deben ser tomadas de forma parcial y solo son expuestas en este documento con el fin de mostrar la diversidad de opiniones que existen sobre esta cuestión en la Argentina. No obstante, los mismos si fueron tomados en cuenta para el estudio de factibilidad de la RSE en nuestro país.

En primer lugar, los empresarios consideran que este tipo de prácticas generan costos que no pueden ser retribuidos a través de los ingresos que las mismas generan. El retorno de la inversión se ve perjudicado a su criterio de forma directa, poniéndolo a este en un nivel de atraktividad menor. La volatilidad de los mercados sumado a la inestabilidad económica del país, generan la necesidad de acotar sus costos operativos en el mayor porcentaje posible. Considerar un aumento tanto en los empleados como en su proceso productivo está fuera de discusión. Las políticas de RSE son accesibles únicamente para grandes empresas donde tienen la capacidad financiera de afrontar los costos implicados en el proceso.

A su vez, en cuanto a los recursos humanos, consideran que el empleado promedio no se identifica con su empleador por lo que no es sensible a los beneficios. Considerar que la curva de acostumbramiento de ellos se da en tiempos relativamente cortos por lo que no son sensibles a políticas aisladas de personal, sino que deben realizarlo con un plan constante que le genera un aumento de costos significativo. El concepto de beneficio, es asociado rápidamente con gastos de implementación altos. Además, los empleados no tienen sentimiento de pertenencia por lo que la inversión que pueda realizar una compañía sobre ellos (desde el punto de vista de capacitación y beneficios empresariales) puede perderse rápidamente frente a mejores ofertas de mercado. Cabe destacar que si bien estas son sus premisas, casi todos consideran fundamental un buen clima de trabajo a partir de las relaciones interpersonales que aporte cada uno.

Otro punto al cual se hizo referencia es el impacto de los aumentos salariales en el costo total de la empresa. Si bien, la mayoría de los entrevistados no pudo precisar cual es el impacto de los aumentos salariales en el costo total, la noción compartida es que dicho número no es menor. Por lo tanto consideran que los salarios deben estar en fijados según la media del mercado y ajustados según lo que dicta la ley, excepto en el contexto inflacionario actual donde el coeficiente de ajuste es superior al declarado por el Indec. Conjuntamente, el hecho de no sobre estimar los sueldos del personal viene aparejado con la percepción de una alta disponibilidad de candidatos potenciales para los puestos que componen la empresa por lo que el concepto de “activo intelectual” no es un hecho sustancial. La rotación de personal no es considerado como un punto crítico (salvo en casos extremos) aunque reconocen que en ciertas ocasiones el reemplazo de un puesto puede tomar hasta 3 meses, lo que causa un desmejoramiento del clima laboral debido a que se debe dividir el trabajo en las personas del sector o incluso ser absorbido por personal de otros sectores debido a que en empresas Pymes una persona desempeña más de un rol. No obstante es una consideración prudente aplicar políticas de retención de personal; los costos de implementarlo superan a los generados por la rotación de personal.

En cuanto al trabajo en negro, ninguno afirmó tener empleados sin un contrato laboral, aunque consideran que la tasa elevada de trabajadores en negro es debido a lo explicado anteriormente sobre los costos del personal, en donde en pymes muy pequeñas ‘necesitan’ achicar sus costos operativos. Según los estudios de distintas consultoras privadas y el Indec, los empleados en negro cobran hasta un 30% menos que sus pares en blanco. A su vez, esto hecho está influenciado por el grado de acostumbramiento de los empleados al trabajo bajo estas condiciones. En Argentina la tasa actual de empleo en negro alcanza el 34,6% para el 2011, según cifras publicadas por el Indec, en donde se considera sólo la población urbana por lo que este número es aún mayor si se considera también la población rural (donde la tasa es aún mayor).

El tratamiento de los desechos industriales muestra un enfoque diferente. Si bien no se puede precisar estadísticamente la tasa de incumplimientos frente a la política sobre la disposición final de este tipo de desperdicios, en Argentina se estima según la CAPyME que al menos un 30% de las empresas pyme no cumplen con las normativas vigentes. Frente a esto los empresarios afirman que la rigurosidad de la ley fija una barrera muy alta en cuanto al costo de implementación de sistemas que no afecten el medioambiente, pero si consideran que es un tema que se solucionará cuando los parques industriales se encuentren más próximos a sus zonas laborales. En Argentina existe un exceso de oferta en cuanto a parques industriales, los cuales han crecido un 70% en los últimos siete años. Actualmente 6500 empresas se encuentran instaladas en estas zonas, donde se estima que el 90% son empresas pyme. En la provincia de Buenos Aires existen 100 parques y polos industriales en funcionamiento. La falta de control fuera de estas zonas

de trabajo, y la falta de severidad en las multas que el estado aplica a las empresas incumplidoras genera un escenario desfavorable hacia el cuidado del medioambiente.

Por último, en cuanto a la relación RSE y consumidor, las opiniones se agrupan en dos tipos distintos pero bajo la misma premisa. Por un lado las empresas que constituyen un producto intermedio de la cadena consideran que las variables principales calidad y costo gobiernan las elecciones de sus clientes. No obstante, reconocen que frente a empresas grandes las barreras de entrada exigen determinadas políticas de trabajo que están relacionados con las políticas de RSE, pero afirman que la competitividad del mercado exige determinada flexibilidad en el precio que no puede ser mantenida si se incurren costos productivos altos. En cuanto a las empresas relacionadas con el consumidor final, se considera que este en nuestro país está orientado en su mayoría a la búsqueda de calidad y precio en donde la sensibilidad hacia las políticas de RSE que las empresas puedan tener es baja. Un estudio realizado por la consultora Interrupción en el 2004, afirma que el 55% de los consumidores está dispuesto a pagar un porcentaje mayor por productos de empresas que consideren importante el cuidado del medioambiente y la salud. Los empresarios en esta materia, no avalan dicho porcentaje y consideran por el contrario que el contexto inflacionario achica aún más la brecha de personas dispuestas a pagar dicho sobreprecio; si consideran que el cliente no compra productos que provengan de empresas con mala reputación.

Los puntos antes expuestos constituyen un paradigma el cual la RSE debe romper a través de los resultados que empresas que lo practican puedan mostrar. La visión constituye un análisis netamente cortoplacista ya que como se describió anteriormente, los cambios que implica ser una empresa RSE poseen un tiempo de introducción hasta la capitalización de sus beneficios. A continuación se exponen las ideas previas contra su contraposición dentro de un escenario a largo plazo:

Visión cortoplacista	Visión a largo plazo
Altos costos de implementación	La RSE si bien funciona gracias a la conjunción de todos los factores, no requiere en primera instancia que estos sean puestos en práctica a la vez
Bajo retorno de la inversión	Como se vio anteriormente, bajo los beneficios económicos son tangibles e intangibles
Los empleados no perciben los beneficios como generador del sentimiento de pertenencia y motivación hacia el trabajo	La motivación y el sentimiento de pertenencia se obtiene a través de políticas correctas a lo largo del tiempo
El rendimiento económico es sensible a la variación del costo de los recursos humanos	En procesos industriales se estima que el impacto sobre el costo total de un aumento de la mano de obra promedio es menor al 6%

La demanda laboral es mayor a la oferta, por lo que difícilmente un puesto no pueda ser reemplazable	La eficiente gestión de los recursos humanos genera un activo intelectual (intangibles) muy importante para el desarrollo de una empresa. Sobre todo en el ambiente de las pyme donde distintos roles son llevados a cabo por una misma persona
La tasa de trabajo en negro en la Argentina es elevada	
El correcto tratamiento de efluentes es costoso y el impacto de en el medio ambiente de su mala gestión es bajo	Paradigma ya planteado en el libro “Primavera silenciosa”; la naturaleza tiene la capacidad de absorber la contaminación.
La falta de control y el costo de las sanciones constituye un costo menor al costo de un correcto funcionamiento de la compañía	Las leyes son dinámicas y se ajustan al sistema en donde operan, por lo que se estima que las penas evolucionaran en severidad. Actualmente ciertos incumplimientos frente al cuidado del medioambiente constituyen delitos penales
El consumidor argentino busca precio	El consumo de productos que muestran políticas RSE frente al medioambiente y la persona crece año a año

Tabla 4 - Resumen de barreras de implementación de la RSE. Fuente: Elaboración propia

XVII. DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS RSE Y NO RSE EN ARGENTINA

La RSE es un modelo de negocios que puede ser aplicado en cualquier contexto, las diferencias que puedan existir entre cada país afectan a las empresas potenciando o atenuando problemas que estas puedan encontrar. En contexto argentino, la RSE muestra ser un modelo eficiente para enfrentar los riesgos propios que aquí se encuentran. Es por esto que no sólo constituye una ventaja competitiva sino que también sirve para poder mitigar los riesgos de un entorno dinámico. Por el contrario, las empresas que no aplican las políticas de la RSE se encuentran en un grado de exposición mayor.

Los datos oficiales muestran que el PBI mantiene su crecimiento anual, mostrando una economía expansión. De forma conjunta el IBIF (Inversión bruta interna fija), si bien ha disminuido su tasa, muestra también un crecimiento. Pero en el contexto global en donde el PBI mundial se contrajo en 2,2% para el último año (dato extraído del Banco mundial), Argentina queda expuesta a obtener resultados desfavorables en los trimestres venideros. Esto se refleja en una contracción de las inversiones por parte de capital extranjero sumado al desajuste de la balanza comercial que se encuentra en un déficit de 600 millones. La atractividad de la Argentina como destino de las inversiones se encuentra en decadencia debido a la inestabilidad macroeconómica producto de la elevada inflación que erosiona el tipo de cambio real.

Si trasladamos este escenario al ámbito de la RSE, las empresas que hoy en día no estén mitigando los riesgos no capitalizables se encuentran en desventaja frente a las que sí, ya que su capacidad de acceso a capitales externos se ve reducida. A su vez como se mostró anteriormente, se pone en riesgo la productividad del personal en contextos adversos donde muchas empresas reducen su personal como política para la reducción de costos.

La importancia de la RSE en la Argentina no sólo se centra en el desarrollo de un negocio sustentable sino que refleja una ventaja significativa para el contexto dinámico y adverso que enfrentan los empresarios de este país.

600. CASO DE ESTUDIO: IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE EN PYMES ARGENTINAS

A continuación se presenta un análisis cualitativo de la implementación de la RSE en una empresa pyme argentina, la cual lo aplica de forma forzada ya que como se vio anteriormente, las empresas que lo hacen por convicción la implementan desde la concepción de su emprendimiento. Para su análisis, se asume que la misma se implementa en una empresa con una estructura organizacional definida pero menor a los 100 empleados, con un proceso industrial asociado y que vende a consumidor final. Lo que se expone no constituye el análisis de un caso real.

En primer lugar, la RSE debe ser implementada en un contexto empresarial en donde exista una visión clara a largo plazo. Es fundamental, sin importar el tamaño de empresa, que esta visión sea difundida a todos los que la componen ya que de otra manera es difícil lograr que las acciones de las mismas se alinean con esos objetivos. Un punto clave de la RSE es la difusión de la cultura de la empresa al empleado, junto con la transparencia y divulgación de sus acciones. La visión no define el plan a largo plazo ya que la dinámica de los mercados exige que las metas sean las causales de las acciones de la compañía. No obstante, es necesario definir los fundamentos en los que se basa la compañía y su objetivo último a fin de tener claramente cómo evolucionará bajo el modelo de negocios planteado. En el caso de la pyme, es tarea de los gerenciadorees del proyecto definir dicha visión y difundirla a toda su estructura. La definición es el punto inicial, el punto de partida, que exige luego que tanto las metas, objetivos que la empresa plantee y ejecute estén alineados con esta. Formar a los empleados bajo estos principios constituye un proyecto a largo plazo que puede tomar más de 2 años, en los cuales no debe abandonarse nunca la práctica de difusión de conceptos. La clave de su éxito requiere:

- Difusión de la visión a sus empleados de forma periódica
- Cumplimiento de los principios enunciados
- Control y apercibimiento a empleados que incumplan con la misma
- Una estructura organizacional coherente con dichos principios
- Liderazgo claro de la gerencia

Cabe destacar que si bien siempre se hace hincapié en la desventaja significativa de las pymes para afrontar la inversión de un plan de RSE; las mismas poseen varias ventajas claves frente a grandes empresas:

- Estructura reducida con pocos empleados, lo que proporciona un flujo de información menos turbulento, mayor facilidad en la difusión de la información y una cercanía mayor hacia la alta gerencia
- Notoriedad menor de sus acciones lo que le permite poder atacar distintos puntos en el tiempo sin tener que hacer un plan de acción masivo que genere costos de implementación muy elevados

No existe una metodología establecida sobre un plan de implementación de RSE. Por su concepción la diversidad de factores y su cantidad hacen que cada empresa tenga puntos más sensibles que otros que deben ser implementados en primer lugar. No obstante, hay un punto clave que sin su correcta implementación, la dificultad de atacar otros aspectos aumenta considerablemente; el personal. Las políticas de RSE no se pueden llevar a la práctica sin que el personal esté dispuesto a hacerlo. Incluso en empresas muy pequeñas con poco personal, los roles se dividen entre un conjunto de personas las cuales no pueden ser monitoreadas constantemente. La contratación de proveedores, los procesos industriales, sus desechos, las normas de higiene y seguridad, el cuidado del medioambiente, el producto, trato con el cliente, etc; son tareas rutinarias las cuales no pueden estar siendo auditadas de forma continúa. Es necesario en un plan de RSE no sólo la delegación de tareas dentro del esquema organizacional sino la delegación de las facultades necesarias para que dicho plan sea exitoso. El correcto trato del personal en un marco de RSE constituye uno de los puntos menos sensibles a la economía de un proyecto, ya que permite más de una variante la cual no implica dispensar capital. La dimensión correcta de los roles, tareas definidas, personal idóneo, condiciones de contratación atractivas, son parte de los puntos a cubrir donde una pyme tiene la ventaja sobre una organización extensa por la posibilidad de implementar un trato directo con sus empleados. Es fundamental en empresas de las características mencionadas, asumir las responsabilidades y errores cometidos a fin de generar una relación de confianza entre empleado y empleador. Cuanto más rápido se genere el vínculo entre ambas partes, más rápido se percibe el aumento de productividad de la mano de obra producto de la motivación y la disminución de las inasistencias o cortes productivos. No obstante, un cambio filosófico de estructura impacta de manera distinta en cada persona la cual tiene una curva de aprendizaje particular. Dentro de un plan de implementación de RSE existe una parte del personal que pueda no estar alineada con la visión de la compañía. Los cambios organizacionales pueden implicar una reducción de estructura producto de personas que no se ajustan al cambio y/o la incorporación de nuevos talentos para cubrir posiciones vacantes.

Desde el punto de vista de la red de valor del mercado, existe la posibilidad de que la pyme tenga un bajo poder de negociación frente a sus proveedores. De haber podido implementar correctamente la filosofía en personal de la empresa, necesariamente esta vela por los intereses de la misma. Los proveedores constituyen un punto muy

importante en un plan de RSE, ya que forman parte de la red y las faltas que estos puedan comentar hacia cualquiera de los stakeholders no puede ser obviada por la empresa que los contrata. La auditoría es fundamental a la hora de establecer relaciones comerciales con los proveedores. A su vez, la pyme debe utilizar las relaciones comerciales como potenciadores de su modelo de negocio apostando a generar el vínculo de confianza considerando a estos como socios del negocio. Es tarea del personal asegurar correctas relaciones comerciales, buscar los vínculos de confianza asociándolos al proyecto y de esa forma acotar los riesgos que puedan surgir no sólo en cuanto a las acciones de los proveedores sino también la flexibilidad que otorga al ciclo de conversión de efectivo (cash conversion cycle).

Desde el punto de vista del medioambiente, como se mencionó con anterioridad, es necesario que los procesos industriales trabajen bajo normas y estándares de calidad que aseguren el mínimo impacto en el medioambiente y la comunidad. Es por esto que desde el punto de vista de la pyme tomada como análisis los costos de implementación sean mayores que una empresa que aplica RSE por convicción. Modificar los procesos productivos es costoso. La pyme debe asumir los costos necesarios de un proceso de mejora continua hacia procesos seguros. Debe manejar sus activos para poder hacer un plan de corto plazo en donde tanto el personal como el medioambiente y la comunidad no se vean perjudicadas por las acciones de la compañía. La pyme debe eliminar los riesgos de futuras sanciones, posibles clausuras e incluso causas penales que se puedan generar contra empleados.

XVIII. FLUJOS CRÍTICOS DE LA RED DE VALOR

En el capítulo dos se presentó la red de valor del modelo de los stakeholders mostrando la gran diferencia que existe con la cadena de valor, asociada a un modelo de Shareholders. Teniendo en cuenta dicho análisis, se presentará a continuación que flujos son considerados críticos desde el punto de vista de la empresa pyme mencionada. Si bien el análisis original dividía a los roles en distintas empresas (servicio de tercerización),

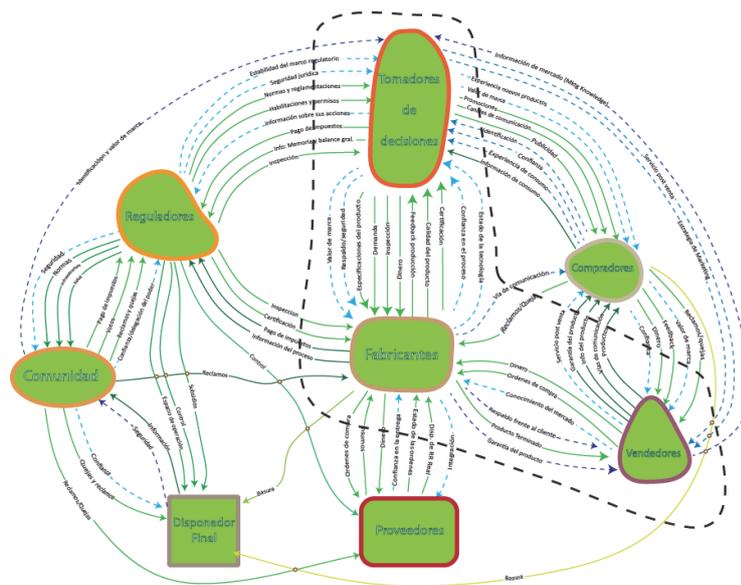


Ilustración 16 - Roles de la pyme

para este análisis se considera que los roles “Tomadores de decisiones”, “Fabricantes” y “Vendedores”; son llevados a cabo por personas de la pyme. A su vez, se deja de lado los intercambios dinámicos que surgen a partir de considerar a los roles dentro de la misma empresa ya que los mismos fueron explicados anteriormente en la introducción de este capítulo.

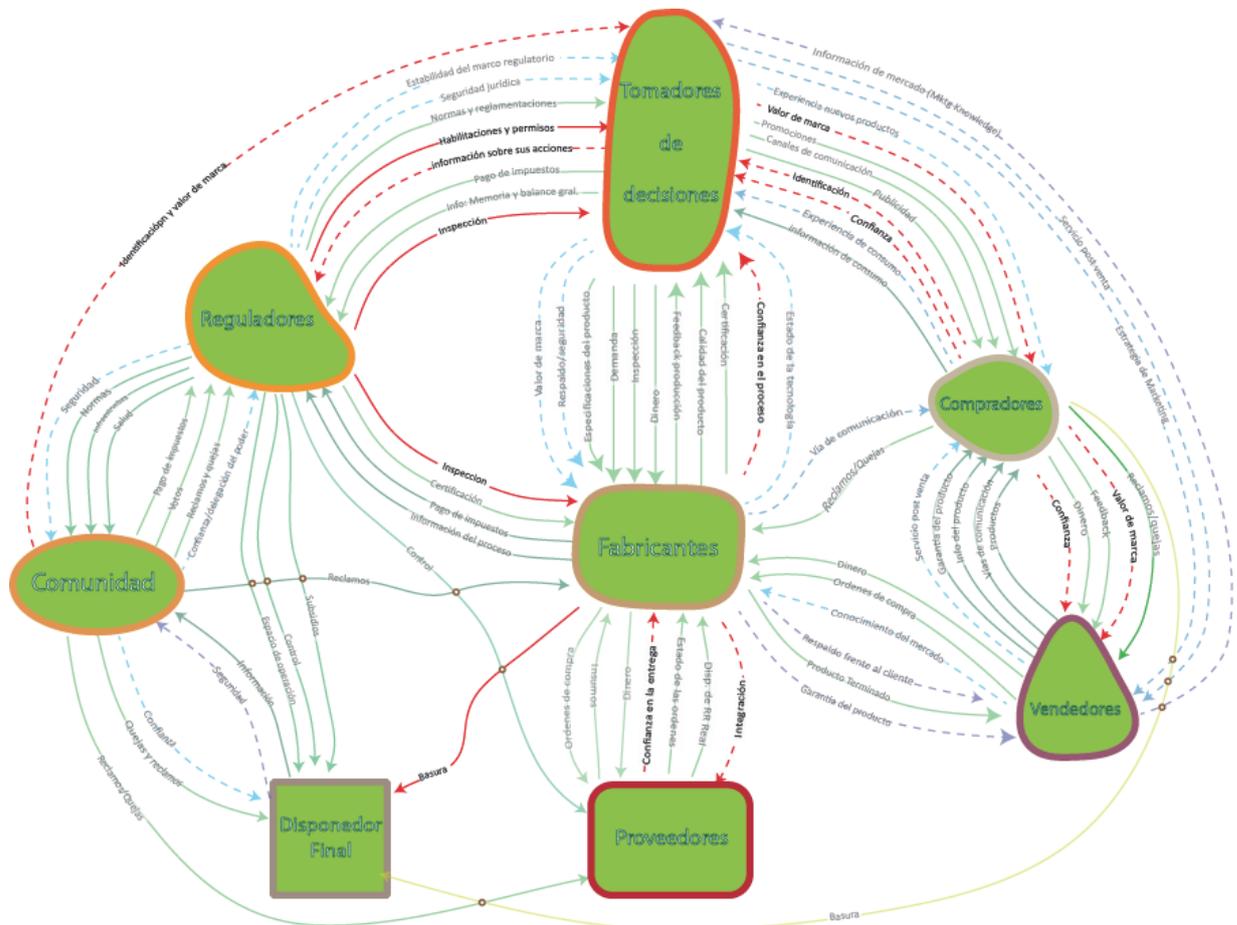


Ilustración 17 - Intercambios dinámicos críticos para la pyme

Como se puede evidenciar en la imagen, los ‘tomadores de decisiones’ o la alta gerencia en este caso, es quien absorbe la mayor responsabilidad en el plan de implementación ya que no sólo es el rol que nuclea más flujos críticos, sino que también es el que está involucrado en mayor cantidad de flujos intangibles. Por un lado, la importancia de mantener una conducta acorde al contexto legal actual y futuro se puede ver mediante los flujos de ‘Inspección’ y ‘Habilitaciones y permisos’, que están directamente relacionados con las posibilidades de la pyme de recibir posibles sanciones o multas debido al incumplimiento en cualquiera de estos. El rol por parte de la pyme debe velar por la confiabilidad de sus acciones informando al ente regulador sobre las mismas, generando el principio de transparencia que debe gobernar en cualquier empresa RSE. De encontrarse el mismo por defecto, potencia un proceso dinámico por

el cual frente a una disminución o falta de información de la pyme hacia los reguladores, estos aumentan el la cantidad de controles sobre la misma verificando con mayor rigurosidad los puntos para los cuales la empresa debe haber obtenido las correspondientes habilitaciones y permisos. A medida que esto suceda, la necesidad de informar será llevada a la práctica. En empresas pyme, los controles constituyen un punto de sensibilidad de los empleados ya que el desconocimiento del contexto legal genera nerviosismos y miedos por encontrarse realizando actividades que incumplan con las mismas. Es por esto que se resalta en este trabajo la importancia del respaldo que pueda brindar la alta gerencia a sus empleados.

De forma reciproca a este último concepto, el flujo ‘Confianza en el proceso’ que los fabricantes deben generar en sus directivos muestra la importancia de la alineación de las actividades del día a día que los empleados llevan a cabo con la visión estratégica de la compañía basada en la RSE. Los empleados deben ser instruidos para que sus acciones siempre estén enmarcadas dentro del contexto de RSE que la pyme desea perseguir, de lo contrario el mantenimiento de las políticas se torna más complicado. La alta gerencia no puede ni debe ser quien audite de forma continúa las acciones de los empleados en el día a día. Es necesario instaurar el cambio dentro de los modelos mentales de las personas para que estas apliquen la RSE de forma ‘natural’. El proceso productivo constituye dentro de la pyme el punto de mayor riesgo para el éxito o fracaso de un plan de implementación de RSE ya que confluyen no sólo el tratamiento de desperdicios industriales los cuales tienen mayor impacto en el medio ambiente, sino también las condiciones de trabajo de los operarios; ya sea desde el punto de vista de salud como el contractual.

La relación con los compradores se encuentra un punto sumamente importante, la confianza entre el cliente y la empresa. Es fundamental para la pyme obtener la confianza por parte de los consumidores ya que de esa manera se genera una imagen positiva de la misma la que le da no sólo la posibilidad de extender su porción de mercado producto del efecto boca en boca, si no también gestar un perfil de empresa RSE que a su vez se potencia por la consideración que tenga el cliente sobre esta. A su vez, como se verá en un análisis posterior, la falta de confianza del cliente hacia la pyme es un factor de riesgo sumamente alto ya que recae la decisión última de comprar un producto recae en el cliente que, de no confiar en la empresa, buscará suplir su necesidad con otra con la cual tenga mayor confianza. La consideración de la identificación como un flujo crítico, proviene del mismo concepto del cual se hace referencia, ya que si bien son psicológicamente dos ideas separadas tanto la confianza como la identificación constituyen un posible efecto potenciador de la performance de la pyme en el mercado, obteniendo la lealtad del cliente. Pero ambos deben estar siempre potenciados a partir de la incorporación del valor de la marca dentro del inconciente del cliente. La pyme debe buscar transmitir el valor de sus productos y de la

misma como empresa a sus clientes para que estos a su vez depositen los conceptos ya mencionados en esta. La relación con un cliente es en su mayoría basada en variables intangibles por lo que no basta con sólo asumir una estrategia basada en la calidad del producto. Es necesario trascender esas fronteras en busca de una relación de valor entre ambas partes.

Para un emprendimiento establecido cerca de una comunidad en desarrollo, la pyme debe tener en cuenta que será de esta donde encuentre gran parte del personal operativo, ya sea mano de obra idonea o no. La construcción de un lazo fuerte con la comunidad le otorga a la pyme una ventaja competitiva al tener la capacidad de captar al personal de mayor potencial dentro de la comunidad así como establecer un vínculo con el resto de ella lo que le otorga una imagen positiva que se pueda ver reflejada en el cliente, la comunidad misma y los gobiernos locales. En este punto es necesario adaptar los planes de acción social a las características de la pyme y su presupuesto. De esta forma la comunidad le brinda a la empresa una identificación y valor de marca.

En cuanto al proceso productivo, puesto bajo el rol de ‘Fabricantes’, se ve que un punto importante a tener en cuenta, es nuevamente la interacción con los reguladores, ya que nuevamente la inspección de sus acciones puede ser el punto de partida de un proceso de sanciones y multas producto de irregularidades. La excesiva inspección o la falta de la misma puede o bien exponer a la pyme o generar lo que se mencionó dentro de las barreras a la aplicación de la RSE como la falta de control y el costo de las sanciones en contraposición a la inversión en un plan de mejora del proceso. Si bien constituye una tarea que debe ser llevada a cabo por los reguladores, la pyme no debe exponerse al riesgo de ser apercibida ya que le quitaría imagen frente al cliente y sus inversores externos, además de las multas y sanciones que pueda obtener. Este hecho también implica el otro flujo crítico resaltado en la red de valor que es la ‘basura’, o desperdicios industriales. La pyme debe asegurar una correcta disposición y entrega a las compañías pertinentes del desperdicio irrecuperable generado en el proceso. Pero a su vez no sólo es no entregar por defecto sino también implementar los principios mencionados en el primer capítulo (como el concepto de las 3R) para acotar los volúmenes de scrap generados. De esta forma no sólo se cumple con las políticas, sino que también se establece un sistema de reducción de costos a partir de la minimización de desperdicios.

Para una pyme, donde un análisis de fuerzas puede no ser favorable frente a los proveedores, es muy importante aplicar metodologías de integración de estos al proceso buscando socios estratégicos en los cuales se pueda depositar confianza hacia la recepción de insumos. Las variables a tener en cuenta se resumen en calidad, costo y tiempo. El concepto que utilizan muchas empresas grandes sobre la utilización de proveedores únicos, debe ser capitalizado por la pyme, buscando de ser posible empresas en vía de desarrollo a las cuales se les provea el valor suficiente para

considerarse un integrante más del proceso. Así, esta relación logra darle a la pyme la posibilidad de contar con un trato preferencial scontando los riesgos de materia prima. Estos flujos críticos no deben ser descuidados ya que la calidad de los insumos es un factor condicionante de la calidad final, la cual siempre debe ser asegurada frente al cliente.

Por último, los últimos flujos críticos marcados en la red corresponden a la relación entre clientes y vendedores (los cuales forman parte de la pyme). El departamento de ventas de la pyme tiene la tarea de no sólo llevar adelante la transacción material sino de percibir cual es el la asignación de valor que el cliente tiene sobre la compañía. Estos flujos deben servir como medidores de la performance que la pyme tiene en relación a la generación de valor. La captación de niveles bajos de intercambio debe ser un disparador de nuevas políticas de revisión, acción y revisión para poder mantener el lazo fundamental del cual se hizo referencia entre los clientes y los ‘tomadores de decisiones’. Si bien deben generarse los canales de comunicación pertinentes para que el cliente pueda manifestarse de forma espontánea, también es necesario que los vendedores estén atentos a la reputación de la compañía en el mercado desde el punto de vista del cliente.

XIX. HORIZONTE TEMPORAL E INVERSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Un plan de implementación de RSE se puede dividir en 4 etapas claves:

1. Generación de la conciencia de la alta gerencia
2. Formulación de la visión sobre la RSE y los valores de la empresa
3. Modificar el comportamiento de la empresa
4. Hacer del cambio un hecho permanente

En el punto anterior se introdujo los diferentes puntos en donde la empresa debe revisar y modificar para poder generar una política de RSE. En primer lugar, el tiempo que puede tomar que la alta gerencia decida adoptar una política de RSE es indefinido. Distintos factores pueden ser un disparador para el cambio del modelo de negocios, anteriormente se ha mencionado la competencia pero también puede ser producto de problemas de imagen de las empresas, alta dependencia de las comunidades locales o problemas legales frente al cuidado del medioambiente. Pero más allá de los disparadores, el comienzo del plan de acción demanda que la alta gerencia crea en el cambio y genere la conciencia necesaria para afrontar liderar un cambio de este tipo. Según Wayne Visser, dos métodos son las principales vías para generar conciencia; la apertura a un diálogo directo con los stakeholders o la utilización del método de los escenarios en donde se puede evaluar cual sería el resultado de distintas políticas que se

puedan aplicar analizando que valores están involucrados en su proceso. Si bien es fundamental una dedicación y determinación en este punto que consituye el primer paso del plan de implementación, como la necesidad de implementar RSE proviene en la mayoría de una condición no deseada es necesario que una vez generada la conciencia las decisiones se tomen en el menor tiempo posible. Aquí el tiempo es la clave, ya que de demorarse mucho los efectos visibles a los stakeholders pueden agravar la situación haciendo que la implementación sea cada vez más compleja y costosa.

El paso siguiente del plan de implementación, requiere la formulación de una visión clara y de valores empresariales los cuales son puntos importantes en donde es necesario focalizarse en los esfuerzos de que los empleados deban hacer, canalizando su energía y entusiasmo. La visión fija las metas al largo plazo y la dirección del desarrollo de la organización. Los valores en cambio, son los encargados de guiar las decisiones y el comportamiento, son el soporte de la empresa en su camino a alcanzar dicha visión. Ambos constituyen la situación deseada y determina los cambios necesarios a realizar los cuales se implementarán en la etapa posterior, sirviendo como guía para la evaluación del estado del plan de RSE.

Como principales características que tanto la visión como los valores corporativos deben cumplir, se encuentra que deben ser una reacción apropiada al contexto externo de la organización y que deben constituir una fuente de inspiración para los empleados de la compañía. No obstante, es necesario tener en cuenta la importancia de conocer los valores intrínsecos de las personas que componen la pyme con el propósito de generar una definición lo más alineada con estos, de lo contrario canalizar el entusiasmo y motivación será considerablemente más difícil, potenciando los problemas antes mencionados. Durante este proceso, no es necesario insumir recursos económicos. Los directivos de la pyme deben ser quienes están a cargo de este proceso y en casos en los que sus valores o principios y concepciones del negocio no coincidan con el estado final que la compañía necesita alcanzar, se requiere la acción de un consultor externo o de un nuevo rol dentro de la empresa que luego será explicado. El tiempo máximo que deberían los directivos destinar a esta etapa del plan no debe superar los 12 meses.

Luego de haber definido la visión de la empresa y los valores corporativos, es momento de poner en marcha un plan de acción concreto. Brevemente se mencionaran ciertos factores que este plan debe contener, para luego referirse a los recursos que se ven implicados en esta etapa:

- Adaptación de la visión y valores corporativos al comportamiento y habilidades correspondientes a las actividades diarias de la compañía. Esto amplía el grado de detalle sobre la situación deseada y los resultados que deben ser obtenidos en esta etapa.

- Aplicar el concepto de **Planear → Hacer → Chequear → Adaptar**. Como es adaptación a la rutina diaria se traduce en programas y acciones concretas, después de la implementación de esas acciones deben ser chequeadas rigurosamente. Cuando las acciones dan los resultados y efectos esperados, estas deben ser continuadas; en cambio si las mismas se alejan de la situación deseada deben ser modificadas o en casos más complejos, establecer un nuevo proceso creativo para el diseño de nuevas acciones.
- Comunicación continua dentro de la organización en orden de continuar con la concientización de la RSE, de la visión y de los valores corporativos, del comportamiento deseado y del grado de avance que se obtiene al momento. Esto puede ser hecho mediante revisiones periódicas y mail internos o mejor aún como implementan algunas empresas, a través de ediciones internas de revistas que se refieran a los puntos mencionados.
- Alentar al personal a través de la inclusión de los mismos dentro del plan y mostrando el éxito en el corto de los cambios reales y progresos que sean obtenido mediante la RSE.

Dentro del desarrollo de este documento se hizo mención a diversos puntos o acciones mediante las cuales se puede generar la RSE de la empresa. Esto siempre está condicionado al contexto de la pyme y sus características propias. No obstante, siempre se debe mantener la premisa de obrar sobre los puntos más sensibles al objetivo último que se planteó. Las pyme deben a su vez priorizar el impacto económico de sus acciones. A continuación figuran algunas acciones posibles a implementar que fortalezcan el plan de acción:

- Crear un código de conducta que describa el comportamiento deseado
- Adoptar algún estándar internacional de calidad acorde a la empresa
- Entrenamiento de los empleados en materia de RSE y sustentabilidad, de visiones corporativas, valores y códigos de conducta. Fundamentalmente, buscar conectar los conceptos intangibles con lo tangible del día a día de la vida del empleado
- Coaching de los altos directivos sobre habilidades de toma de decisiones en materia de RSE por parte de organismos externos.

Una acción clave que la pyme debe tener en cuenta, es la creación de un nuevo rol dentro de la estructura de la empresa; el gerenciadador de RSE. Para el caso de las empresas pyme se puede encontrar tal vez que este rol sea cubierto por una persona que esté trabajando dentro de la compañía, aunque esto no es recomendable debido a los preconceptos que esta pueda tener que impidan detectar fallas en el plan de implementación. El gerenciadador no debe ser quien asume todas las responsabilidades sino el que se encargue de planificar de forma conjunta con la dirección las acciones a

tomar, conjuntamente con un esquema de evaluación y medición del grado de RSE de la empresa. Es quien debe mantenerse ajeno a la realidad del momento y en cierta forma estar siempre obrando en función de la visión y valores corporativos que se hayan definido. Su función debe contener conceptos intangibles sobre la generación de valor, pero a su vez estar orientado fuertemente a la medición de resultados. Sus análisis deben arrojar valores concretos. El rol también puede ser ejecutado por algún servicio de consultoría externo aunque esto para las pymes significa un costo mayor.

La etapa inicial de implementación constituye la parte del proyecto en donde se incurren los mayores costos. Estos costos dependen de dos factores: la condición inicial de la empresa (empleados, proceso productivo, cuidado del medioambiente, comunidad, etc) y la efectividad con la que se tomen e implementen las decisiones. Si todo el proceso se encuentra alineado según las premisas expuestas en este trabajo, no deberían incurrirse costos mayores por ineficiencia ya que se han contemplado todos los puntos en el momento previo a la implementación. A su vez, cuanto más rápido se obtengan resultados más rápido se podrá cubrir los costos que se estén incurriendo. El tiempo que esta fase tome también está sujeto a esos dos factores. Dentro de un proceso en pymes donde el tiempo que se requiere para alcanzar un nivel de RSE perceptible por la mayoría de los stakeholders es menor, el tiempo mínimo estimado es de 3 años.

En cuanto a la última etapa, en primer lugar hay que tener en cuenta que no constituye un proceso cronológico y excluyente con el anterior. Su diferencia radica mayormente en el concepto filosófico de ambas. Las diferencias sustanciales son el costo menor de las acciones para anclar los conceptos y el menor requerimiento de recursos intangibles. Dentro de las distintas acciones que se pueden tomar se encuentra:

- El agregado de la RSE como parte del criterio de toma de decisiones estratégicas al largo plazo.
- Incorporar el balance social al balance convencional de la compañía (Triple bottom line)
- Incorporar el criterio de RSE como parte del pago de incentivos sobre objetivos obtenidos
- Crear un código de conducta donde quede explícito las acciones de RSE
- Remarcar el éxito del nuevo comportamiento de la organización
- Evaluar el progreso a través de la auditoría interna y externa

El siguiente gráfico es un escenario posible de la evolución costo y horizonte temporal del plan de RSE.

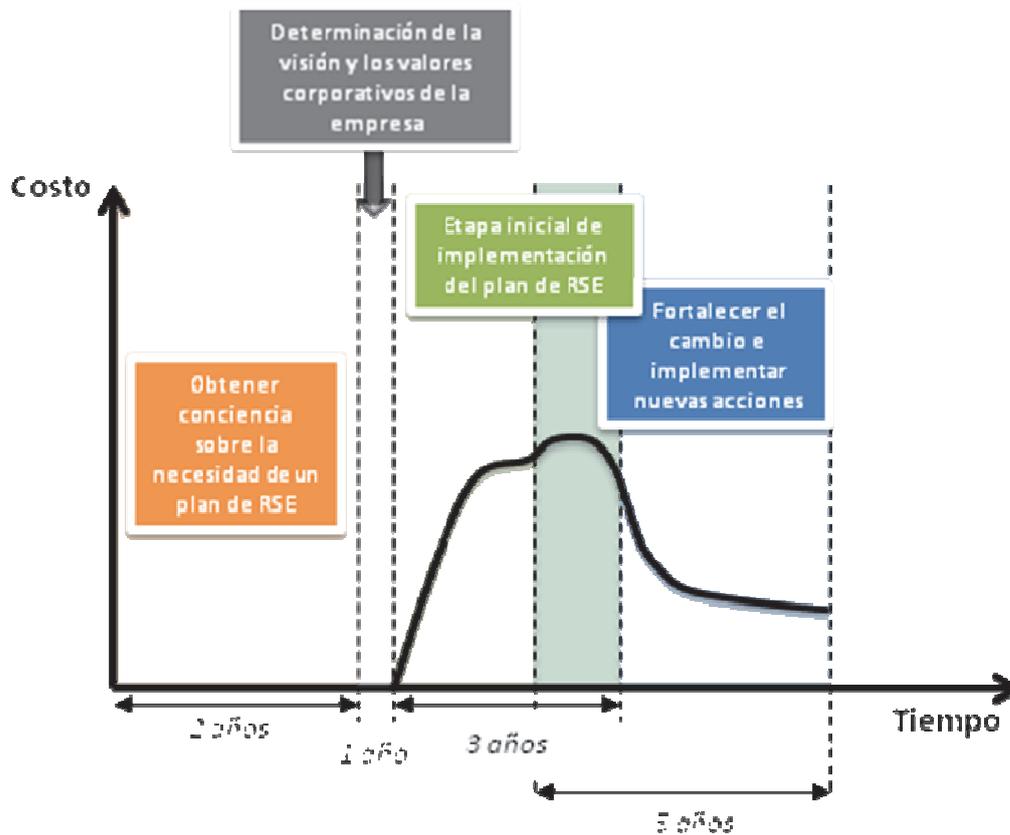


Ilustración 18 - Evolución posible del plan de RSE. Fuente: Elaboración propia

XX. IMPACTO DE LA RSE EN EL CLIENTE ARGENTINO

Si bien ya se hizo referencia a la percepción del cliente argentino frente a las empresas que implementan marketing de RSE y su impacto en la compra, a continuación se expone una breve reseña sobre esta cuestión.

En Argentina la distribución del nivel socioeconómico de la población muestra que hoy en día la brecha entre ambos extremos se ha incrementado como así la distribución asimétrica de la misma la cual se ha inclinado para las clases con menor poder adquisitivo. No obstante, según distintas encuestas realizadas a personas de distintos niveles socioeconómicos, se puede definir que aproximadamente el 45% de las personas utiliza el consumo responsable considerando más atractivos productos de empresas que muestren un interés por el medioambiente y las personas. No obstante, el 65% de ellas afirma que para determinados productos básicos prefiere priorizar según el valor del producto y la calidad percibida del mismo. Pero si bien estas cuestiones apelan a los aspectos positivos de los productos, el 90% de las personas afirmó que no compraría un producto de una empresa la cual haya demostrado tener acciones perjudiciales al medioambiente, su comunidad o el cliente.

Esto constituye un hecho fundamental, si bien la RSE puede ser discutida en materia del impacto que genera en el consumidor argentino y el acceso de la empresa a una ventaja competitiva; la negligencia frente a los aspectos que la RSE vela, es considerada una pérdida significativa de la participación de mercado que la empresa tenga.

700. CONCLUSIONES

XXI. VIABILIDAD DEL CAMBIO Y FACTORES CONDICIONANTES

A partir de lo expuesto en este documento, se puede definir que la RSE para pymes en Argentina, es posible de ser aplicada. El éxito de su implementación estará sujeto al compromiso que los directivos y luego sus empleados tengan hacia el cambio organizacional. El impacto económico constituye un punto clave, el cual debe ser tenido en cuenta y es un factor condicionante de su aplicación. No obstante, el mismo debe ser asumido a fin de no perder la competitividad en los mercados. La aplicación en el tiempo de la RSE y su introducción gradual es la oportunidad que poseen empresas con poca flexibilidad económica para llevar adelante un plan de acción. A su vez, es necesario y fundamental estar íntimamente relacionado con el proceso de generación para conocer los puntos más sensibles de su implementación, concentrando los recursos económicos fijados para el plan en ellos.

Las pymes como organizaciones en las cuales la cantidad de empleados no constituye un factor agravante hacia la implementación de la RSE, tienen la posibilidad de desarrollar en menor tiempo una cultura organizacional orientada al modelo de negocios. El cambio necesariamente queda supeditado en una instancia primaria al cambio de paradigma de los directores de la misma. Si estos no alinean sus ideales personales con el concepto de sustentabilidad, indefectiblemente la empresa no podrá aspirar a ser considerado como tal. Al afrontar un proyecto a largo plazo, es necesario que nunca se pierda el foco de la cuestión, ni se deje de auditar interna y externamente a la empresa, no sólo para medir el éxito de la implementación sino para no olvidar los beneficios que se persiguen con la generación de un proyecto sustentable. Las distintas curvas de aprendizaje de cada área de interés deben ser tenidas en cuenta para no considerar que las políticas han constituido un fracaso, de lo contrario no sólo puede generarse un sentimiento de frustración por parte del personal, sino que también puede llevar a tomar decisiones erróneas; como por ejemplo considerar que la RSE no es un modelo de negocios acorde a los fines de la empresa.

El marco legal dinámico muestra que un proyecto a largo plazo (al menos superior a los 5 años) debe considerar como un punto fundamental para su desarrollo las políticas de RSE, ya que a medida que las necesidades de los distintos stakeholders sean producto de un malestar general en la población o en el contexto empresarial, las leyes evolucionaran a cubrir los aspectos que las empresas que no la practican incumplen.

La RSE es un modelo de negocios apto para las pymes argentinas que busquen desarrollarse en el largo plazo. La viabilidad de su implementación depende

absolutamente de cómo introduzca las acciones en esta materia a lo largo del tiempo sin afectar la economía al largo plazo. Entender que es un proceso que muestra resultados significativos con una demora frente a las acciones que se tomaron para capitalizarlos es la clave que los directivos deben mantener en mente.

Para el caso analizado se puede ver que una empresa que no posee una gran estructura de personal, está en condiciones de emprender un plan de implementación de RSE. Las claves de éxito están supeditadas a los puntos mencionados anteriormente. La correcta planificación de las acciones en el tiempo es la clave para enfrentar el impacto económico que genera el plan, sobre todo a lo que respecta a procesos productivos ineficientes. Poder considerar este hecho previo a la realización del proyecto evita riesgos e inversiones ya que para el caso de una modificación del proceso se incurren más costos que la primer opción. La pyme debe apostar al fortalecimiento de las relaciones dentro de su estructura, a su red de valor interna y externa; proporcionándole así las herramientas para acceder no sólo a financiamientos externos, sino también a una proyección dentro del mercado más favorable. A partir de una relación de valor entre la gerencia y sus empleados se puede difundir de forma más efectiva los principios necesarios para su desarrollo. Además, la empresa debe comprender que sin importar su actividad, el desarrollo del proyecto depende de sus recursos humanos. Políticas de motivación pueden mantener un nivel de performance que genere una ventaja competitiva en el mercado. A si mismo, la relación con el resto de los stakeholders le permitirá desarrollar su proyecto en un ámbito en donde los interesados participan del modelo colaborativo, generando mayores oportunidades y mitigando los riesgos no capitalizables.

Todos estos aspectos constituyen una ventana de oportunidad para crecimientos futuros de la compañía ya que accionando de forma positiva, generan gran atraktividad para nuevos inversores, donde si bien se resigna un margen o un porcentaje de la participación, se potencia el valor del emprendimiento.

El análisis no constituye una regla hacia el éxito del proyecto, los puntos analizados en este trabajo se refieren al éxito de la implementación de la RSE y la capitalización de sus beneficios. La performance gerencial y la toma de decisiones corporativas continúa bajo exclusividad de la empresa y sobre ella la RSE no tiene ingerencia más que el beneficio antes expuesto sobre la contratación de personal de alto potencial.

En los casos en que los proyectos no esten contemplados para el desarrollo en el largo plazo, las políticas de RSE no deben ser tomadas para su total implementación. En estos casos, ciertos aspectos más profundos que implican cambios de la estructura mental no deben tenidos en cuenta como punto estratégico ya que no le permite su desarrollo en el tiempo. No obstante, esto no implica que los proyectos a corto plazo puedan atentar

contra la relación de stakeholders. Por el contrario, el desarrollo de un proyecto de alto impacto en el corto plazo necesariamente dependerá de su estrecha relación y contemplación de los socios del proceso.

Como se resumen se puede definir que la viabilidad de dicho plan está sujeta a:

- El grado de conciencia de la alta gerencia o dueños de la pyme
- El diseño de un plan de implementación alineado con los valores intrínsecos de los stakeholders (fundamentalmente sus empleados)
- La elaboración del plan de implementación concreto y distribuido en el tiempo
- La revisión, monitoreo, adaptación y mejora del plan elaborado.

XXII. OPORTUNIDADES DE INVESTIGACIONES FUTURAS

Dado el alcance de este trabajo, permanece como un desafío para quienes decidan desarrollar los conceptos de RSE, la generación de un modelo que permita evaluar de forma empírica el grado de RSE que cada compañía posee. De esta forma se da el primer paso hacia la globalización de un índice de RSE, con el cual se pueda medir no sólo la performance de las compañías sino la performance de los mercados y países, evidenciando las falencias del sistema y posible puntos de mejora. A su vez, esto permitiría potenciar los esfuerzos de quienes buscan competir desde sus acciones de RSE. Hoy en día existen diversas formas de medir la sustentabilidad de los proyectos, pero es necesario avanzar hacia límites tangibles como los que propone el Dow Jones Sustainability Index. Un índice global además será la clave para un posible cálculo empírico de los efectos de la RSE en distintos ámbitos.

A través del modelado de la compañía en un sistema dinámico que contemple las distintas variables blandas que se encuentran involucradas, se puede llegar a determinar la condición actual y la brecha de tiempo y recursos hacia la situación deseada.

En cuanto a la difusión de la RSE, cuanto mayor sea el desarrollo de análisis cuantitativos y empíricos, mayor facilidad se encontrará en exponer a los empresarios los beneficios de este tipo de prácticas y su necesidad hacia el desarrollo sustentable; entendiendo que esta no deja de lado el desarrollo económico de un proyecto. Su fin no debe ser tomado como meras acciones caritativas y filantrópicas, si no un concepto estratégico que forma parte del core-business de la empresa.

En el ámbito nacional, es necesario continuar con el análisis de la brecha existente entre empresas RSE y no RSE a fin de conocer las necesidades del mercado que permitan la

aplicación de estos conceptos y el cambio en el modelo mental pertinente en las personas.

800. BIBLIOGRAFÍA:

- Philip Kotler y Nancy Lee. 2005. “Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause”. John Wiley and Sons.
- Philip Kotler y Kevin Lane Keller. 2007. “Marketing Management”. Grada Publishing a.s..
- Organización de las naciones unidas, reporte n° 42/187. “Report of the World Commission on Environment and Development”
- R. Edward Freeman. 1984. “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, Ed. Pitman.
- Verna Allee. 2002. “A value network approach for modeling and measuring Intangibles”; Transparent Enterprise, Madrid.
- Alan Heston, Robert Summers and Bettina Aten. 2006. Penn World Table Version 6.2. Center for International Comparisons of Production, Income and Prices at the University of Pennsylvania
- Anastas, P. T.; Warner, J. C. 1998. “Green Chemistry: Theory and Practice”. Oxford University Press: New York, p.30.
- Frosch, R.A.; Gallopoulos, N.E. 1989. "Strategies for Manufacturing". Scientific American
- Kevin Kelly. 2003. “Out of control”, <http://www.kk.org>
- William McDonough, Michael Braungar. 2002. “Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things”. North Pint Press.
- Gravano y Gershanik. 2005. “Análisis económico de la Justicia y la criminalidad”. www.unidosjusticia.org.ar
- Jorge Bellina. Julio 2008. “Observaciones sobre algunos determinantes de la evasión impositiva en la Argentina”. Invenio.
- William Braun. 2002. “The System Archetypes”.
- Revista TIME, “Community Service 2009”, ed. 10 Septiembre de 2010

- Ignacio A. González García, Liliana V. López Mato y Roberto G. Sylvester. “Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina.”
- Rifat Lelic. 2008. “Lecciones de Ingeniería económica y finanzas”, Nueva Librería.
- Margarita Tsoutsoura. 2004. “Corporate Social responsibility and financial performance”, Haas School of Business, Universidad de California en Berkeley.
- United States Environmental Protection Agency. 2006. “Valuing Potential Environmental Liabilities for Managerial Decision-Making: A Review of Available Techniques”.
- Visser, Wayne. 2010. “The world guide to CSR”, Greenleaf Publishing. Casemate UK Ltd
- Fuertes, Flavio; Goyburu, María Lara; Kosacoff, Bernardo. 2006. “La responsabilidad social empresaria: ¿Solo un discurso?”, Comisión Económica para América Latina (CEPAL).
- Annie Leonard. 2008. “The story of stuff”.
- Marcelo Paladino. 2002. Tendencias de la responsabilidad social empresaria en Argentina. IAE, escuela de negocios de la Universidad Austral

Apéndice

900. APÉNDICE

XXIII. TABLA 1 – CONCEPTOS DE RSE

		Normativas			
		Directrices OCDE	Green Book	Global Compact	Caux Round Table
Año de Origen		1976 Revisión en 2000	2001 revisión en 2002	1999	1994
PRINCIPIOS	Derechos de los trabajadores	x	x	x	x
	Abolición del trabajo infantil	x		x	x
	Eliminación de trabajo forzado	x		x	x
	No discriminación laboral	x	x	x	x
	Salud y seguridad en el trabajo	x	x		x
	Elaboración de productos no contaminantes	x	x	x	x
	Prevención de daños ambientales	x	x	x	x
	Disminución del impacto ambiental	x	x	x	x
	Lucha contra la corrupción	x			x
	Garantizar derechos de los consumidores	x			x
	Desarrollo y acceso a la tecnología	x			x
	Aumento de la capacidad Innovadora	x			x
	Respeto por razonables leyes de competencia	x			x
	Cumplimiento de obligaciones fiscales	x			x
	Capacitación laboral		x		
	cumplimiento de leyes laborales por los contratistas como condición		x		
	Reestructuraciones empresarias equilibradas		x		
Uso racional de recursos naturales no renovables			x	x	

Disminución de emisiones contaminantes		x		x
Participación en el desarrollo de la comunidad local		x		x
Práctica del respeto por los derechos humanos		x	x	x
Requerir el respeto por los derechos humanos en subcontratistas		x		
Asociaciones de colaboración con proveedores		x		
Respetar la libertad de asociación de los trabajadores			x	
Difundir tecnología para mejorar el medio ambiente			x	
Respeto por las reglas nacionales e internacionales				x
Correcto manejo de medidas disciplinarias	-	-	-	-
Cumplimiento del horario de trabajo	-	-	-	-
Compensación adecuada al trabajo realizado	-	-	-	-
Establecimiento de un sistema de control ambiental	-	-	-	-
Realización de auditorías Ambientales	-	-	-	-
Adecuada comunicación interna	-	-	-	-
Ambiente laboral razonable	-	-	-	-
Elaboración de productos seguros y de calidad	-	-	-	-

Tabla 5 - Análisis de los conceptos de RSE a los cuales aplican distintas normativas

XXIV. TABLA 2 – CONCEPTOS DE RSE

		NORMATIVAS			
		SA 8000	ISO 14000	CSR EUROPE	WBCSD
	Año de origen	1997	1995	2000	2000
PRINCIPIOS	Derechos de los trabajadores				x
	Abolición del trabajo infantil	x			x
	Eliminación de trabajo forzado	x			x
	No discriminación laboral	x		x	x

Salud y seguridad en el trabajo	x		x	x
Elaboración de productos no contaminantes		x		
Prevención de daños ambientales		x		
Disminución del impacto ambiental		x		x
Lucha contra la corrupción				x
Garantizar derechos de los consumidores	-	-	-	-
Desarrollo y acceso a la tecnología	-	-	-	-
Aumento de la capacidad innovadora	-	-	-	-
Respeto por razonables leyes de competencia	-	-	-	-
Cumplimiento de obligaciones fiscales				x
Capacitación laboral			x	
Cumplimiento de leyes laborales por los contratistas, como condición	-	-	-	-
Reestructuraciones empresarias equilibradas			x	
Uso racional de recursos naturales no renovables		x		x
Disminución de emisiones contaminantes		x		x
Participación en el desarrollo de la comunidad local				x
Práctica del respeto por los derechos humanos			x	x
Requerir el respeto por los derechos humanos en subcontratistas	-	-	-	-
Asociaciones de colaboración con proveedores				x
Respetar la libertad de asociación de los trabajadores	x			x
Difundir tecnología para mejorar el medio ambiente		x		
Respeto por las reglas nacionales e internacionales	-	-	-	-
Correcto manejo de medidas disciplinarias	x			
Cumplimiento del horario de trabajo	x			x
Compensación adecuada al trabajo realizado	x		x	

	Establecimiento de un sistema de control ambiental		x		
	Realización de auditorías ambientales		x		
	Adecuada comunicación interna			x	
	Ambiente laboral razonable			x	
	Elaboración de productos seguros y de calidad			x	

• Tabla 6 - Análisis de los conceptos de RSE a los cuales aplican distintas normativas

XXV. TABLA 3 – VARIABLES DE MEDICIÓN

Dimensión	Criteria	Sub-Criteria
Economic	Corporate Governance	Board structure Non-Executive Chairman/Lead Director Responsibilities and Committees Corporate Governance Policy Audit Conflict of Interest Diversity: Gender Board Effectiveness Entrenchment provisions Senior Management Remuneration MSA: Corporate Governance (MSA = Media and Stakeholder Analysis – See Chapter 4)
	Risk & Crisis Management	Risk Governance Risk Optimization Risk Map Risk Review Risk Strategy MSA: Risk & Crisis Management
	Codes of Conduct/Compliance/Corruption & Bribery	Codes of Conduct: Focus Codes of Conduct: Systems/Procedures Corruption and Bribery: Scope of Policy Codes of Conduct: Report on Breaches Codes of Conduct/Anti-Corruption&Bribery: business relationships MSA: Codes of Conduct/Compliance/Corruption & Bribery
	Industry Specific Criteria	Brand Management, Customer Relationship Management, Innovation Management, Gas Portfolio, Grid Parity, etc. MSA: Selected Industry Specific Criteria
Environment		
	Environmental Reporting*	Assurance Coverage Environmental Reporting: Qualitative Data Environmental Reporting: Quantitative Data
	Industry Specific Criteria	Environmental Management Systems, Climate Strategy, Biodiversity, Product Stewardship, Eco-efficiency, etc. MSA: Selected Industry Specific Criteria
Social	Human Capital Development	Human resource skill mapping and developing process Human Capital performance indicators Personal and organizational learning and development

	Talent Attraction & Retention	Coverage of employees through predefined performance appraisal process Percentage of performance related compensation for each employee category Balance of variable compensation based on corporate and individual performance Corporate Indicators for performance-related compensation Type of individual performance appraisal Communication of individual performance to upper management Payout type of total performance-related compensation Trend of employee satisfaction <i>MSA Talent Attraction & Retention</i>
	Labor Practice Indicators	Grievance Resolution Labor KPIs <i>MSA: Labor Practice Indicators</i>
	Corporate Citizenship and Philanthropy	Group Wide Strategy – financial focus Input Measuring benefits Type of Philanthropic activities
	Social Reporting*	Assurance Coverage Social Reporting; Qualitative Data Social Reporting; Quantitative Data
	Industry Specific	Social Integration, Occupational Health & Safety, Healthy Living, Bioethics, Standard for Suppliers, etc. <i>MSA: selected Industry Specific Criteria</i>
* Criteria assessed based on publicly available information only		

Tabla 7 - Variables de medición de la sustentabilidad por parte de SAM. Fuente: DJSI World Guidebook

XXVI. CÁLCULO DEL DJSI:

$$\text{Index}_t = \frac{\sum_{i=1}^n (p_{it} \cdot q_{it} \cdot X_{it}^{\text{USD}})}{C_t \cdot \sum_{i=1}^n (p_{i0} \cdot q_{i0} \cdot X_{i0}^{\text{USD}})} \cdot \text{base value} = \frac{M_t}{B_t} \cdot \text{base value}$$

$$\text{Index}_t = \frac{M_t}{D_t}$$

D_t = $\frac{B_t}{\text{base value}}$ = divisor at time (t)

n = the number of stocks in the index

P_{i0} = the closing price of stock (i) at the base date (31/12/1998)

q_{i0} = the number of free float shares of stock (i) at the base date (31/12/1998)

P_{it} = the price of stock (i) at time (t)

q_{it} = the number of free float shares of stock (i) at time (t)

C_t = the adjustment factor for the base date market capitalization

t = the time the index is computed

M_t = free float market capitalization of the index at time (t)

B_t = adjusted base date market capitalization of the index at time (t)

X_{it}^{USD} = cross rate: domestic currency in USD of company (i) at time (t) {applies only to

companies that are not traded in USD}

base value = 1,000 on the base date; i.e. December 31, 1998