

**Maestría: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS PROMOCIÓN
MBA E 34**

Título de trabajo final: No me saquen “el cuero”.

Autor: *María Jimena Fernandez*

Director del Trabajo Final: *Lucas Ignacio Utrera*

Grado obtenido del Director: *Magister*

Institución a la que pertenece: *UADE Business School*

Cohorte: MBAE34

Fecha de entrega (12/Mayo/2015)

AGRADECIMIENTOS

A todos los que transitaron conmigo este camino y contribuyeron a la realización de este trabajo final.

ABSTRACT

The objective of this MBA final work is to develop a study case to analyze the Corporate Social Responsibility Strategies (CSR) and Environmental Management at La Hispano Argentina in the last 15 years in order to demonstrate the importance that the policies implemented proactively and reactively represent to the company and to the final product.

This paper will attempt to show the relationship between the CSR and the leather industry in Argentina, the evolution of the policies and the awareness regarding the CSR in the mentioned industry. Finally understand how the directives take care of the environmental management and the impact of the implemented environmental policies.

In the current socio-economic context is important that companies are aware that they are agents of change and should act towards sustainability not only of the company but also the environment and societies. Argentine companies tannery particular have faced over the last 15 years the challenge of incorporating CSR initiatives, not only for the generation of sustainable value to their products and their value chain, but as a duty to the society in which we live and its stakeholders.

It is important that students in Master of Business Administration know and understand the importance of CSR area for the development of companies, where not only is the care of the environment, but it is an strategic area for business and company sustainability.

ÍNDICE

1. Objetivo General.....	5
2. Marco teórico.....	6
3. Marco Metodológico.....	40
4. Caso.....	41
5. Conclusión.....	54
6. Bibliografía.....	63
7. Anexos.....	64

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo final es desarrollar un caso de estudio para analizar las estrategias de responsabilidad social empresaria (RSE) y Gestión Ambiental en la empresa La Hispano Argentina en los últimos 15 años con el fin de demostrar la importancia que las políticas implementadas proactiva y reactivamente representan en el producto final de la empresa y en la sociedad.

Para alcanzar el objetivo general, se propone como objetivos particulares:

Entender la historia y la relación de la industria de empresas curtiembres con la evolución de las políticas y la concientización respecto a la responsabilidad social empresarial.

Comprender cómo abordan los directivos y responsables de empresas controvertidas cómo las curtiembres los asuntos relacionados a Gestión ambiental y social.

Explicar el proceso de toma de decisión en cuanto a políticas de RSE en la empresa La Hispano Argentina y comprender de qué manera fueron dándose los cambios de gestión socio ambiental.

Analizar el impacto de las políticas implementadas por La Hispano Argentina.

MARCO TEÓRICO

Responsabilidad Social Empresaria

La responsabilidad social empresarial (RSE) puede ser definida como: “conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” (AECA, 2003:5).

A pesar de que la definición de RSE mencionada no era la única existente, con el correr de las últimas décadas comienza a gestarse un nuevo concepto de RSE con respecto que involucraría fuertemente a la ética, esta nueva definición de la ética más amplia comprende tres elementos importantes y fundamentales para las organizaciones: económico, social y medioambiental. De esta manera, "...el desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implementación de un modelo de empresa socialmente responsable" (AECA, 2003:5).

En el año 1987 finalmente se popularizó a través del informe de Brundtland, el concepto que al día de la fecha continúa siendo considerado el más acertado y global en cuanto a las corporaciones y a las sociedades, el mismo describe al "... desarrollo sostenible como aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias" (CEADS, 2008:2).

La definición de desarrollo sostenible del informe de Brundtland requiere un cambio en la visión con respecto a los negocios y a la manera en que las empresas socialmente

responsables describen y llevan a cabo sus objetivos y prioridades, sobre todo teniendo en cuenta cuál será su universo de *stakeholders* (CEADS, 2008).

Stakeholders de las empresas socialmente responsables

Como se mencionó en la sección anterior es imprescindible que las empresas que pretenden llevar a cabo un desarrollo sostenible, determinen, conozcan y escuchen a sus *stakeholders* ya que los mismos acompañarán a la empresa en todo su ciclo de vida y estos podrán o bien ayudarla en su desarrollo o condenarla al fracaso.

Considero necesario para el abordaje del tema definir que son los *stakeholders*. Pudiendo llamarse también grupos de interés o partes interesadas, son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia. Pueden también identificarse como grupo de interés las generaciones venideras.

De acuerdo con la publicación de AECA (2003) Se pueden distinguir dos tipos de *stakeholders*:

Internos: Grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización.

- Empleados. Personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie. En términos generales, no obstante, los empleados también podemos agruparlos en directivos y no directivos.
- Accionistas y propietarios. Personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. El accionista con vocación de permanencia en la organización se acerca al concepto de propiedad o empresario, normalmente implicado

en la gestión y en la marcha del negocio. Por contra, el accionista que busca exclusivamente una rentabilidad económica a su aportación se le asocia con la figura del inversor externo, individual o institucional, considerándole como grupo de interés externo.

Externos: Se encuentran fuera de la estructura de la organización.

-Clientes. Consumidores o usuarios de los productos y servicios producidos por las empresas. Es el grupo social hacia el que se orienta la explotación del negocio.

-Proveedores. Personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. Dicha relación puede estar formalmente recogida en un contrato que establece los compromisos contraídos tanto por la empresa contratante como por el proveedor externo.

-Competidores. Empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los producidos por otra empresa, a los potencialmente mismos clientes o consumidores.

-Agentes sociales. Grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro. Los agentes sociales pueden ser de muy distinto signo y finalidades, agrupando a veces a un número considerable de individuos y organizaciones que afectan a la empresa, como por ejemplo: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio con la presencia de competidores, agrupaciones de proveedores, organismos normalizadores, etc.

-Administraciones públicas. Poderes públicos de la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades. Este marco reconoce derechos e impone deberes a las organizaciones.

Comunidad local. Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la empresa, con el que se interactúa estrechamente.

-Sociedad y público general. Lo constituyen aquellas personas, organizaciones y consumidores en general que aun no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad. La globalización de la sociedad y la economía hacen posible que la repercusión en la empresa de acontecimientos acaecidos en cualquier parte del mundo pueda ser de suma importancia.

-Medio ambiente y generaciones futuras. El medio ambiente, como parte interesada, es el entorno físico natural incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables –tales como combustibles fósiles y minerales-, así como el patrimonio natural, cultural y artístico. El medio ambiente se encuentra representado también como un grupo de interés en los agentes sociales como las asociaciones de protección de la naturaleza, o las entidades de preservación del patrimonio histórico artístico (AECA, 2003).

Más allá de entender quiénes son los *stakeholders*, podemos centrarnos también en que es lo que los mismos solicitan y demandan a las empresas. No se trata de un tema trivial ya que las corporaciones deben comprender que las necesidades de los stakeholders son la base del respeto y del compromiso mutuo para que la relación entre los mismos genere valor para ambos. De acuerdo con Klisksberg los ciudadanos solicitan:

“-Políticas de personal que respeten los derechos de los integrantes de la empresa y favorezcan su desarrollo. La RSE empieza por casa. Se trata de asegurar condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de avance, capacitación. Pero

al mismo tiempo la idea incluye actualmente otros temas críticos; entre ellos: la eliminación de la discriminación de género [...] y el fundamental tema del equilibrio familia-empresa [...]

-Transparencia y buen gobierno corporativo. La información debe ser pública y continua, los accionistas deben tener posibilidades de intervención activa, los órganos de dirección deben tener idoneidad y ser controlables, se deben eliminar los conflictos de interés [...]

-Juego limpio con el consumidor. Se espera que los productos sean de buena calidad, los precios razonables, y es decisivo que los productos sean saludables [...]

-Políticas activas de protección del medio ambiente. Ello va desde convertir las empresas en limpias ambientalmente, hasta colaborar de múltiples formas con la crítica agenda que tiene el mundo por delante en este campo.

-Integración a los grandes temas que hacen el bienestar común. La expectativa es que la empresa privada colabore intensamente con las políticas públicas en alianzas estratégicas con ella y la sociedad civil, en el enfrentamiento de cuestiones esenciales para el interés colectivo como la deserción escolar, el mejoramiento de la calidad de la educación, la reducción de la mortalidad materna, y la mortalidad infantil, la inclusión de los jóvenes marginados y otras similares [...] No se pide que reemplace a la política pública que en una democracia tiene la obligación de garantizar a todos: educación, salud, trabajo, e inclusión, sino que sea un aliado creativo, y constante de ella.

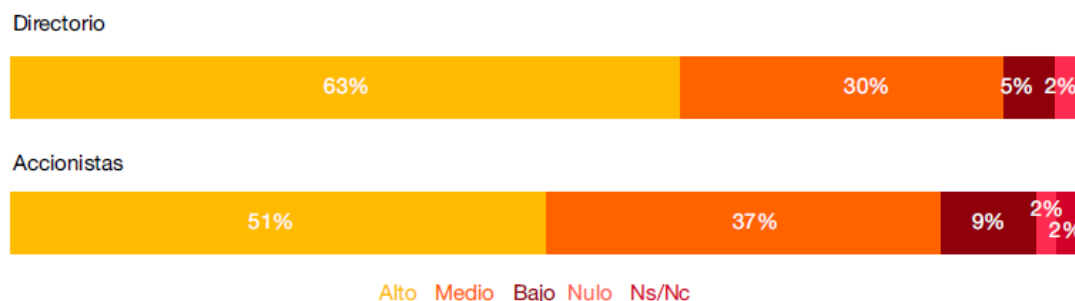
-No practicar un doble código de ética. Debe haber coherencia entre el discurso de RSE y la práctica [...]” (Kliksberg, 2009:30-31).

De acuerdo a la encuesta realizada por la consultora PWC en 2011 en Argentina, se puede valorar cuál es el grado de influencia de los stakeholders internos (directorio) y externos (accionistas) en cuanto a programas de responsabilidad social empresarial. Como es de esperarse el directorio se encuentra altamente involucrado e influencia los

programas de sostenibilidad de las empresas que lideran y esto a su vez demuestra que cada vez más las empresas son conscientes de que deben incluir el desarrollo sostenible como un punto estratégico en el día a día y la subsistencia de la organización. No es menor destacar que un 51% de los accionistas se mantengan involucrados en este tipo de iniciativas lo que refleja que si una empresa lleva a cabo acciones de RSE no solo deberá llevarlas a cabo de la mejor manera sino que es de esperarse que deba informar y ser controlada por las mismas.

Cuadro 16. Grado de influencia en el desarrollo de programas de sostenibilidad I

Cantidad de respuestas: 57



Fuente: PWC, 2011.

Impacto de la RSE en las empresas (Triple resultado)

Esta sección intentará relacionar los tres conceptos mencionados como parte fundamental de la RSE en cuanto al impacto que la misma espera generar en los aspectos económicos, sociales y medioambientales. Podríamos entonces volver a indicar que "...el principio de sustentabilidad apela al interés propio ilustrado, invocando a menudo el llamado triple resultado de desempeño: económico, social y ambiental. Es decir, las empresas deben operar en modalidades que garanticen el desempeño

económico a largo plazo evitando las conductas de corto plazo socialmente perjudiciales o ambientalmente dilapidadoras” (Porter y Kramer, 2006: 5-6).

De acuerdo con Lucas Utrera, el triple resultado de desempeño comprende una visión más amplia que los tres elementos descriptos y refiere que la RSE va más allá de las obligaciones que la ley impone a las empresas, hace referencia a todo lo que la empresa puede llevar a cabo sin exigencia de terceros y teniendo en cuenta a todos los stakeholders antes mencionados que de mayor o menor manera se ven afectados por el accionar de las empresas (Utrera, 2012). Postula de esta manera que “...se trata, entonces, de un proceso que busca colocar los valores y la ética en todo el desarrollo de los negocios empresariales, un compromiso con la triple generación de valor, como lo expresa el siguiente esquema:” (Utrera, 2012:39)

RSE = Compromiso de Triple Creación de Resultado



TRIANGULO VIRTUOSO DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

Fuente: Utrera, 2012:39.

El mismo autor aclara que si bien es importante que las empresas vean más allá de lo exigido y tengan en cuenta los elementos destacados en el gráfico anterior "...el rol de las empresas en la elaboración, perfeccionamiento, ejecución, control y evaluación no pretende restarle relevancia y atribuciones al actor central en los procesos de políticas públicas que es el Estado..." (Utrera, 2012:40). Y por último plantea que "en definitiva, lo que se espera es que las empresas contribuyan y acompañen estos procesos a partir de sus responsabilidades como actor social y en relación con la competitividad, sin pretender atribuirles el rol rector y hegemónico en detrimento de los Gobiernos" (Utrera, 2012:40).

Dentro del contexto del triple resultado de la RSE también se puede destacar el término que Porter y Kramer describen en su publicación de 2006 como licencia para operar el cual imparte una manera en que las empresas detectan de manera concreta las necesidades y problemas de los distintos grupos de interés antes mencionados y decida qué hacer con ellos. Este enfoque es común entre empresas que dependen de la opinión de la sociedad que los rodea (sus vecinos) y cuyas operaciones resulten nocivas y ambientalmente peligrosas, como es el caso de las empresas químicas, pasteras o petroleras.

En este aspecto es importante, sin embargo, destacar que en algunos casos las empresas ceden el control primario de sus operaciones de desarrollo sustentable a agentes externos a las mismas (grupos activistas, gobierno, vecinos, accionistas, entre otros). Si bien las opiniones de estos últimos son importantes, estos grupos nunca comprenderán completamente las capacidades internas y el posicionamiento competitivo de las empresas o las concesiones que deben afrontar y tampoco es

condición necesaria que los reclamos de los agentes externos se relacionen directamente con la importancia de los problemas socio-ambientales que enfrenta la empresa (Porter y Kramer, 2006).

Integración de las empresas y sociedad.

La interacción de una empresa en la sociedad puede modificar la cualidad, las expectativas y los requerimientos de los grupos de interés afectados conforme se modifica el entorno que los rodea.

De acuerdo con Kliksberg, “La existencia de desarrollo social, no es sólo deseable de por sí mismo por sus múltiples implicancias en el perfil de la sociedad; sin ese “piso” los avances económicos carecen de sustentabilidad” (Kliksberg, 1999:1).

En este contexto podemos citar los elementos del entorno que afectan las organizaciones y como consecuencia también el desarrollo de la responsabilidad social que las mismas llevan a cabo:

- Globalización
- Desarrollo de la sociedad civil
- Demandas generadas por diversos problemas ambientales y sociales.
- Formas de organización del trabajo.
- Incremento en influencia de las empresas en las sociedades que los rodean a su vez que el sector público pierde peso para la sociedad. Podría decirse que la sociedad trata de subsanar la falta de presencia del sector público a través de la ayuda de las empresas que forman parte de su comunidad.
- Innovación tecnológica

De los elementos mencionados es importante reflexionar que “...el fenómeno de la globalización, especialmente el vinculado a las actividades económicas, extendió las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria. Por otro lado, los problemas generados por estos mismos fenómenos generó presiones y reacciones por parte de la sociedad lo que, a su vez, motivó la generación de una mayor conciencia social y medioambiental de las corporaciones” (Palladino, 2006:31).

Luego de definir los elementos del entorno que influyen en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, podemos también resaltar que la sociedad en sí misma modifica las actividades de las empresas a su vez que las empresas hacen lo propio con la sociedad. “Las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana. La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva. La seguridad en los productos y en las condiciones de trabajo no sólo atrae clientes sino también reduce los costos internos de accidentes. La utilización eficiente de tierra, agua, energía y otros recursos naturales hace más productivas a las empresas. El buen gobierno, el imperio de la ley y los derechos de propiedad son esenciales para la eficiencia y la innovación. Los fuertes estándares de regulación protegen del abuso tanto a los consumidores como a las empresas competitivas. En última instancia, una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones” (Porter y Kramer, 2006:6).

Del mismo modo que lo hacen Porter y Kramer, Kliksberg hace alusión a que la mejora en las capacidades de una determinada población son un fin en sí mismo y será el piso para generar más progreso tecnológico, mano de obra más capacitada y mayor competitividad (Kliksberg, 2011).

Si se piensa en la misma relación empresa-sociedad pero a la inversa de la antes descrita, puede descubrirse que las sociedades también requieren de empresas sanas y exitosas para su mejor desarrollo. Las mismas brindan a la sociedad empleo, riqueza e innovación para mejorar la calidad de vida de la sociedad que las rodea a través del tiempo. “Si los gobiernos, las ONG y otros participantes en la sociedad civil debilitan la capacidad de las empresas para operar productivamente, pueden ganar batallas pero perderán la guerra, al degradarse la competitividad corporativa y regional, estancarse los salarios, desaparecer los trabajos y evaporarse la riqueza que paga impuestos y respalda las contribuciones sin fines de lucro” (Porter y Kramer, 2006).

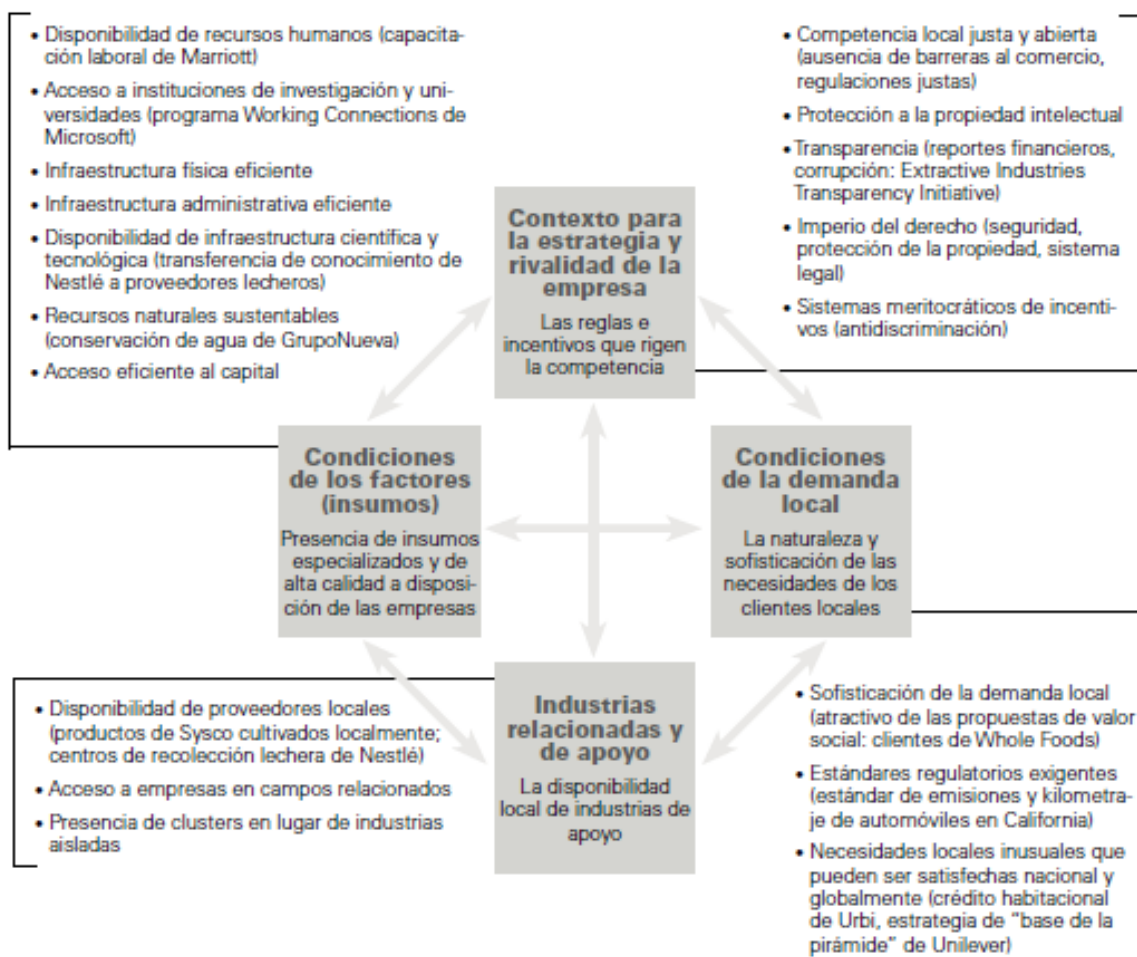
Las empresas y las sociedades deben necesariamente enfocarse, tomar decisiones y trabajar sobre los puntos de interés mutuo para lograr un futuro próspero para ambos, ya que concentrarse solamente en las diferencias generará solo una pérdida de tiempo y recursos para ambos. De acuerdo a los autores Porter y Kramer estos puntos de interés mutuo adoptan dos formas:

-Vínculos de afuera hacia adentro: hace referencia a las condiciones externas que afectan a las empresas positiva o negativamente.

“Toda empresa opera dentro de un contexto competitivo, el que afecta significativamente su capacidad para ejecutar su estrategia, especialmente en el largo plazo. Las condiciones sociales conforman un aspecto clave de este contexto. El contexto competitivo concita mucho menos atención que los impactos de la cadena de valor, pero para las empresas y la sociedad puede tener una importancia estratégica mucho mayor. Garantizar la buena salud del contexto competitivo beneficia a la empresa y la comunidad.” (Porter y Kramer, 2006:7)

La vista de afuera hacia adentro: influencias sociales sobre la competitividad

Además de entender las ramificaciones sociales de la cadena de valor, una RSC eficaz requiere comprender las dimensiones sociales del contexto competitivo de la empresa: los vínculos "de afuera hacia adentro" que afectan su capacidad para aumentar la productividad y ejecutar la estrategia. Éstos pueden ser entendidos utilizando el *marco de diamante*, que muestra cómo las condiciones en las ubicaciones de una empresa (tales como la infraestructura de transporte y la política regulatoria honestamente aplicada) afectan su capacidad para competir.



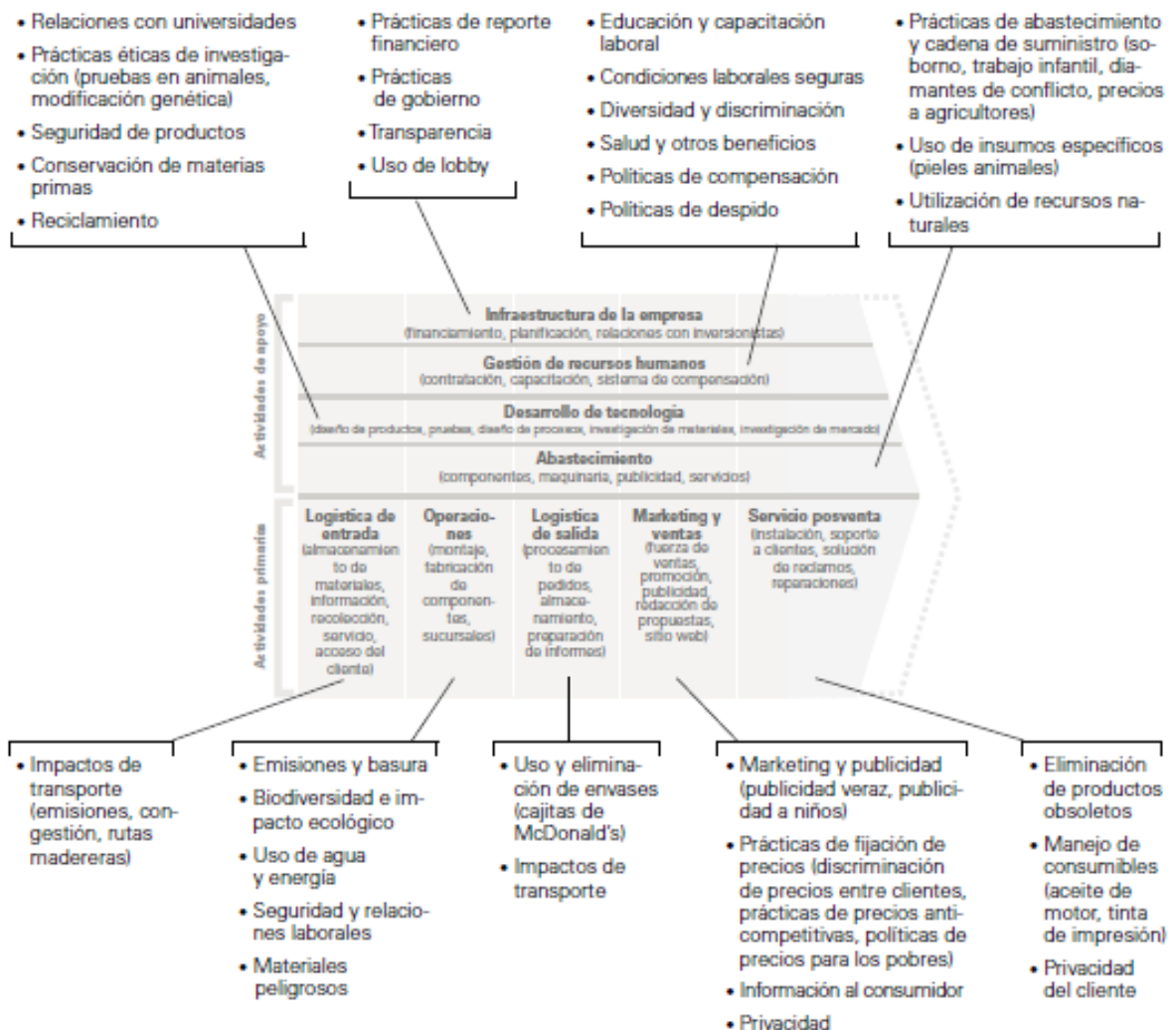
Fuente: Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, 1990

Fuente: Porter y Kramer, 2006:10.

-Vínculos de adentro hacia afuera: denota el impacto que la empresa genera en la sociedad en el transcurso corriente de sus actividades y negocios. Se refiere a toda la actividad de la cadena de valor de la empresa que pueda modificar directa o indirectamente a la sociedad, y va evolucionando conforme avanza la tecnología, las culturas y las creencias sociales.

La vista de adentro hacia afuera: trazar el impacto social de la cadena de valor

La *cadena de valor* representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades. Estos vínculos "de adentro hacia afuera" pueden ir desde políticas de contratación y despido hasta emisiones de gases invernadero, como demuestra la siguiente lista parcial de ejemplos.



Fuente: Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1985.

Fuente: Porter y Kramer, 2006:11.

En la misma línea de pensamiento mencionada con respecto las interacciones de la empresa y la sociedad, Bernardo Kliskberg en su publicación de 2011 señala que la

economía, la sociedad y la política se encuentran estrechamente relacionadas y se trata de relaciones complejas. Postula que “...el desarrollo social fortalece el capital humano, potencia el capital social y genera estabilidad política, bases esenciales para un crecimiento económico sustentable” (Kliksber, 2011:117). Este crecimiento sustentable al que se refiere puede interpretarse como la base en la que las empresas desempeñarán sus acciones futuras, nuevamente podemos concluir que toda empresa necesita del desarrollo social y toda sociedad necesita de la interacción de las empresas con los gobiernos para potenciar su desarrollo. El mismo autor señala, sin embargo, que no se deben mezclar los medios con los fines en cuanto al desarrollo de las sociedades, el objetivo final de esta última es satisfacer las necesidades básicas de todos los seres humanos y de esta manera las metas técnicas simplemente forman parte de los medios para lograrlos (Kliksberg, 2011).

RSE reactiva y RSE estratégica

Dada la interacción mencionada entre las empresas y la sociedad es necesario que las primeras categoricen y clasifiquen las necesidades sociales, y que conforme esto puedan crear una agenda social corporativa eficiente.

Si bien se ha hablado en el presente trabajo de la adopción por parte de las empresas de las iniciativas de RSE, esto puede darse de dos maneras diferenciadas: actuando de manera reactiva o estratégica para el negocio. Los autores Porter y Kramer comienzan a imponer los conceptos de estratégico y reactivo con respecto a la responsabilidad social empresarial postulando lo siguiente:

“Una agenda social corporativa ve más allá de las expectativas de la comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente. Pasa

de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social. Una agenda social de esas características debe ser sensible a los stakeholders, pero no puede quedar ahí” (Porter y Kramer, 2006:8)

La RSE reactiva puede dividirse en dos partes, la primera abarca que hecho de que la empresa actúe como buen ciudadano corporativo, cuidando los intereses sociales de los stakeholders y la segunda, incluye contrarrestar el daño causado por las actividades que la empresa lleva a cabo a diario.

Considerando que las empresas en todos los casos actúan y deben actuar como buen ciudadano, suele ocurrir que sociedades u organizaciones locales dependen de la ayuda que las corporaciones brindan a las mismas y esto genera que los empleados sientan una sensación de orgullo por la participación positiva que la empresa a la que pertenecen genera a la sociedad. Este sentimiento de las empresas para con sus empleado es sobre todo importante en las nuevas generaciones, las cuales realmente se muestran interesadas en el compromiso con el medio ambiente y con la sociedad, y la misma preocupación esperan encontrar en las empresas para las cuáles trabajan, considerando que la ciudadanía corporativa va más allá de aportar solo dinero elementos materiales.

Los empleados buscan encontrar en sus empresas lo que autores como Porter y Kramer llaman ciudadanía corporativa, la cual implica sobre todo que la empresa cuente con metas claras y medible que puedan ser monitoreadas con el correr del tiempo y por quién desee acceder a esa información (Porter y Kramer, 2006).

La segunda parte de la RSE reactiva hace referencia a contrarrestar el daño resultante de las actividades de la propia empresa dentro de su cadena de valor, y se trata

mayormente de un desafío operativo que las mismas deben llevar a cabo (reducción de emisiones de carbono, reciclaje de residuos, purificación de efluentes líquidos).

Con respecto a la RSE estratégica debemos considerar un concepto más genérico y conocido para cualquier empresa sin importar a que rubro pertenezca, y hace referencia a que "...para cualquier empresa, la estrategia debe ir más allá de mejores prácticas. Se trata de elegir una posición exclusiva: hacer las cosas en forma diferente de los competidores de un modo que reduzca costos o satisfaga mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes. Estos principios se aplican por igual a la relación de una empresa con la sociedad como a aquélla con sus clientes y rivales" (Porter y Kramer, 2006:11).

La RSE estratégica comprende todo lo que está al alcance de la empresa para comprometerse con la sociedad y el medioambiente sin perder de vista el valor económico que la misma debe generar, debe demostrar que es capaz de involucrar ciertamente el desarrollo sustentable como uno de los pilares de la empresa y que no se trata solamente de un discurso o de una serie de pequeñas iniciativas. Para llevar a cabo este cometido, la empresa debe involucrar tanto los vínculos de adentro hacia afuera como los de afuera hacia adentro y allí es donde se encontrarán las oportunidades que generarán valor no solo para la empresa sino también para la sociedad.

Cuando las empresas logran implementar RSE estratégica por lo general "...se desarrolla una relación simbiótica: el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente. Normalmente, cuanto más estrechamente vinculado está un tema social con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los

recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad” (Porter y Kramer, 2006:11).

De la RSE a la creación de valor compartido

Luego de comprender en las secciones anteriores cuales son los conceptos y el alcance de la Responsabilidad Social Empresarial es necesario introducirnos y conocer las nuevas tendencias que de a poco van tomando un papel protagónico en las culturas empresariales e incluyen y toman los principios de la RSE. Estamos hablando de lo que autores como Porter y Kramer llaman “generación de valor compartido”. Si bien las empresas, la sociedad y los gobiernos han aunado esfuerzos por conseguir el bien común con respecto al valor económico, social y medioambiental aún hay mucho camino por recorrer para poder encontrar un marco general que guíe los esfuerzos y donde los problemas sociales dejen de formar parte de la periferia para convertirse en el centro de la gestión (Porter y Kramer, 2011)

De acuerdo con los autores antes mencionados, la solución puede encontrarse en el principio del valor compartido, el mismo “...involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está al margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro” (Porter y Kramer, 2011:1).

Continuando con el concepto de valor compartido, podemos destacar que pretende identificar que las necesidades sociales son las que definirán los mercados a su vez que las debilidades o las pérdidas de la sociedad generarán costos y retraso en las

empresas. Como se mencionó en la sección de integración entre empresas y sociedad, los esfuerzos de las empresas deben estar orientados hacia construir sociedades sanas y exitosas, y esto no necesariamente debe verse como un costo extra para las empresas sino como una inversión de generar un entorno que apoye el negocio.

El valor compartido puede alcanzarse a través de tres formas:

-Re concebir los productos y mercados.

Este aspecto se desarrolla a partir de la premisa de que muchas empresas han perdido el foco y la certeza de si sus productos son realmente lo que sus clientes quieren y si satisfacen las necesidades de los mismos. En este sentido una oportunidad de generar valor se da en buscar nuevos caminos de innovación en los productos ya existentes de modo que generen una ventaja a la sociedad, un ejemplo claro son las mejoras nutricionales en los alimentos en lugar de basar las modificaciones de productos alimenticios solo en el sabor. En los mercados desatendidos pueden encontrarse grandes oportunidades y beneficios partiendo de los productos apropiados a las necesidades de una población que muchas empresas no consideran viables (Porter y Kramer, 2011).

Los autores destacan que “a medida que el capitalismo empieza a funcionar en las comunidades más pobres, las nuevas oportunidades de desarrollo económico y progreso social crecen exponencialmente [...] Para una empresa, el punto de partida para crear este tipo de valor compartido está en identificar las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están o podrían estar asociados a productos de la firma” (Porter y Kramer, 2011:8).

-Redefinir la productividad en la cadena de valor.

Como se mencionó en la sección de RSE estratégica y reactiva, podemos afirmar que la cadena de valor afecta y se ve afectada por una gran cantidad de temas sociales. Partiendo de esta premisa es que los autores Porter y Kramer indican que pueden surgir oportunidades de generar valor compartido identificando los costos que se generan en la cadena de valor a partir de las necesidades y problemas de la sociedad. Señalan que “La sinergia crece cuando las firmas abordan los problemas sociales desde una perspectiva de valor compartido e inventan nuevas formas de operar para enfrentarlos” (Porter y Kramer, 2011:9)

Los autores también señalan que existen varias maneras complementarias entre sí para poder generar valor a partir de la cadena de valor. Las mismas son:

-Uso de la energía y logística: se refiere a re examinar el uso de la energía innovando con nuevas tecnologías, cogeneración energética, reciclado, nuevas rutas logísticas, entre otros.

-Uso de recursos: las empresas deben re plantearse e intentar reducir al mínimo necesario la utilización de materias primas, agua, combustibles, empaques de materiales no re utilizables que generan déficit para la sociedad y la acumulación de desechos en otros casos. Si estos recursos se utilizaran de una manera más eficiente permitirían mejoras que afectarán toda la cadena de valor de la empresa y de los proveedores.

-Abastecimiento: Se intenta empoderar a los proveedores para que mejoren sus procesos productivos y de esta manera permitan a la empresa asegurarse una producción más sustentable y de mejor calidad, sobre todo las corporaciones deben intervenir en los casos de los proveedores marginados que posiblemente no tengan acceso a las herramientas adecuadas para mantenerse productivos. De esta manera se generará valor compartido ya que las empresas contarán con proveedores

sustentables y de mayor calidad, y los proveedores se verán beneficiados con mayor fuerza, autonomía y conocimiento lo que se reflejará en una mayor eficiencia.

-Distribución: las nuevas formas e innovaciones en términos de distribución permiten a las empresas no solo reducir el uso de papel y plástico en algunos casos sino llegar de una manera más directa al consumidor. Estas ventajas y oportunidades de valor compartido se ven inclusive potenciadas en mercados no tradicionalistas.

-Productividad de los empleados: se debe tener en cuenta que los empleados son el motor de la empresa, y que los mismos tengan seguridad, bienestar, capacitación y oportunidades de desarrollo generará valor compartido entre ambas partes.

-Ubicación: se trata de dejar de lado el pensamiento básico de las empresas de elegir sus ubicaciones en donde el alquiler o la mano de obra sea más barata. En muchos casos las locaciones con mano de obra más barata terminan significando a futuro un aumento en los gastos de logística a otras partes del mundo. Esta oportunidad de valor compartido intenta dar espacio a pensar en las comunidades locales y generar vínculos más estrechos con las mismas.

-Permitir el desarrollo de clusters locales.

Porter y Kramer destacan en este caso que una empresa no es autosuficiente por sí misma, sino que se ve afectada o beneficiada por las empresas de soporte que están a su alcance. Los clusters locales hacen referencia a concentraciones geográficas de compañías que generen sinergia entre ellas, se trata de empresas o instituciones relacionadas que permitan generar un ecosistema de valor siempre teniendo en cuenta que los mercados deben ser abiertos y transparentes. Una empresa no solo se verá beneficiada por empresas de materias primas o de logística sino que puede considerarse muy beneficioso encontrar en un cluster determinado instituciones que impartan conocimiento académico que permita mantener a los empleados y directivos actualizados académicamente. El valor compartido propiamente dicho se crea cuando

las empresas a parte de verse beneficiadas en cuanto a su propia productividad, logran disminuir las diferencias o fallas sociales y estructurales del propio cluster. (Porter y Kramer, 2011)

El valor compartido en síntesis “ofrece a las corporaciones la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidades de gestión para liderar el progreso social de manera rara vez igualadas por las organizaciones sectoriales y gubernamentales mejor intencionadas. En el proceso, las empresas pueden recuperar el respeto de la sociedad” (Porter y Kramer, 2011:18)

Gestión medioambiental corporativa.

Si bien en el presente trabajo aún no se ha hecho mención del aspecto estrictamente medio ambiental más que como parte de los tres elementos del triple resultado de la RSE. Considero de importancia desarrollar este concepto más en profundidad para poder entender su significado y de qué manera pueden mitigarse los daños medio ambientales como parte de una empresa o como miembros de la sociedad.

El término de gestión ambiental hace referencia a un conjunto de estrategias y actividades que cualquier empresa, organización o individuo puede realizar para prevenir y cuidar el medio ambiente. Su objetivo principal es determinar cómo llevarlo a cabo y cómo manejar de manera eficiente los recursos naturales que se requieren para este fin. Verdaderamente podemos decir que "...todas las actividades humanas actúan sobre el medio ambiente modificando el equilibrio de los ecosistemas y ejerciendo un conjunto de alteraciones que denominamos impacto ambiental. Este impacto puede ser negativo o positivo” (ACCIONRSE, 2007:18).

Si bien el impacto ambiental que genera cada industria en particular depende de los productos finales y procesos involucrados, la localización y la tecnología, todas las tipos de empresas deben considerar disminuir los efectos nocivos sean estos graves o de menor impacto en la sociedad. El conjunto de acciones integradas que estas empresas utilizan son:

- Prevención y minimización de las repercusiones ambientales en su origen.
 - Implementación de medidas correctoras.
 - Seguimiento y control de los factores de impacto y de sus efectos en el medio ambiente.
 - Evaluación previa de las potenciales repercusiones ambientales y los riesgos derivados de la ejecución de los proyectos (modificación de procesos, sustitución de materias primas, ampliaciones, etc.)
 - Realización de estudios y proyectos de investigación encaminados a la búsqueda de soluciones para problemas específicos o a la mejora del rendimiento ambiental.
 - Formación y adiestramiento adecuado del personal.
 - Integrar la gestión del medio ambiente en la gestión general de la empresa”
- (ACCIONRSE, 2007:18).

De acuerdo a los autores de la guía de ACCIONRSE, cuando las actividades antes mencionadas se encuentran bajo un marco ordenado en una empresa determinada puede decirse que la empresa está realizando gestión ambiental. Se trata de una herramienta utilizada para coordinar tareas y acciones de la empresa orientándolas a metas ambientales, la gestión ambiental debe darse de manera ordenada, permanente y buscando siempre utilizar los recursos de la manera más eficiente posible, entendiendo por recursos de la empresa tanto los materiales como las personas. Resaltan también que “gestionar en forma estructurada e inteligente los temas

ambientales puede ser una gran oportunidad de generar más valor económico para el negocio y un beneficio para todas las partes interesadas” (ACCIONRSE, 2007).

Las empresas que gestionan adecuadamente sus políticas medioambientales pueden obtener distintos tipos de ventajas:

“-Beneficios financieros: minimiza costos de incidentes y de pasivos ambientales, genera ahorros por eficiencia operativa, reduce costos de producción (mejor manejo energético y de desechos), aumenta ganancias (debido al incremento del precio de los bienes) y ayuda a la evaluación de riesgo.

-Utilización como una herramienta de marketing y comercialización: permite demostrar compromiso al público, a la comunidad y a las autoridades (optimizando las relaciones), mejora la imagen, prestigio el ingreso a nuevos mercados y permite un aumento de las ventas, entre otros.

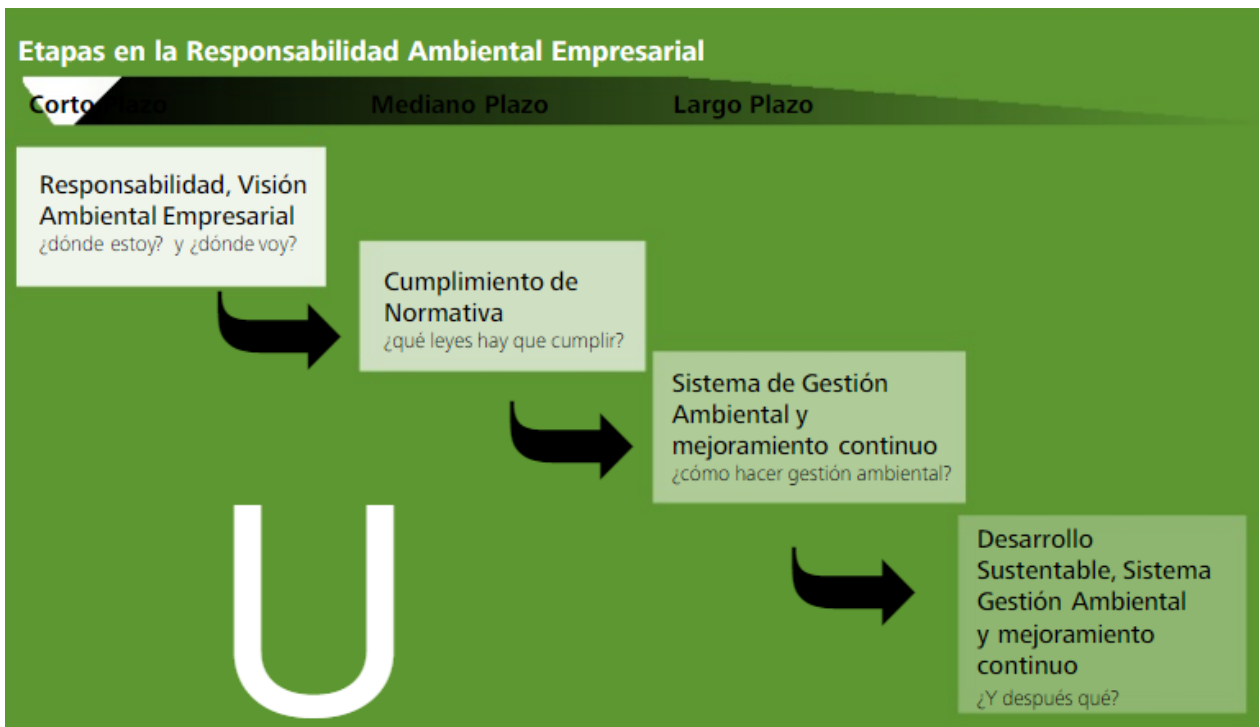
-Mejoras operacionales: optimiza el uso de recursos, aumenta la eficiencia en los procesos, reduce costos de disposición de desechos, mejora condiciones de seguridad y salud ocupacional, desarrolla nuevos conocimientos y disminuye la cantidad de residuos post-consumo.

-Mejora la información y comunicación interna: aumenta la conciencia de los trabajadores (dando a conocerla historia de resultados ambientales de la empresa), permite comparar e intercambiar información, facilita la reproducción de los buenos resultados y ayuda a detectar problemas presentes y futuros.

-Previsión de Riesgo: minimiza los incidentes, reduce la exposición a litigios y verifica el cumplimiento de normas.

En suma, el medio ambiente es uno de los grandes retos para mejorar la competitividad de las empresas, las que en función de su actividad deben asumir la responsabilidad de la protección ambiental. El éxito de este enfoque de responsabilidad ambiental empresarial tendrá como sustento fundamentalmente las estrategias que elijan las

empresas, el compromiso de su organización y sus relaciones institucionales en el ámbito ambiental” (ACCIONRSE, 2007:19).



Fuente: ACCIONRSE, 2007:19.

De acuerdo a al cuadro anterior, como primera medida toda empresa debe cumplir con las normativas vigentes que le permiten operar para luego poder hacer foco en la gestión ambiental (“licencia para operar”) y cumplir su rol de agente de cambio en cuanto a políticas medioambientales.

En este contexto, las corporaciones cada vez tienen más en cuenta las políticas de gestión ambiental, no solo por las leyes impuestas, sino que también por la demanda de sus stakeholders (mencionados con anterioridad) y los grupos de interés públicos que aumentan sus exigencias para vivir en un mundo más sustentable. Con el paso de

los años las empresas se han vuelto más dinámicas y activas y han tomado iniciativas de manera voluntaria de compromiso con los ecosistemas y el medioambiente. Las empresas han aprendido a ver la gestión ambiental como una oportunidad de mejorar la situación presente y futura del medio ambiente y de los negocios. (ACCIONRSE, 2007)

Herramientas para la gestión ambiental corporativa

En lo que respecta a herramientas de gestión ambiental pueden distinguirse tres tipos de herramientas que permiten a la empresa gestionar y controlar sus procesos y acciones:

“-Instrumentos de gestión ambiental: son los mecanismos de orden técnico, jurídico u otros, conducentes a lograr racionalidad y eficiencia en la gestión ambiental. A través de los instrumentos técnicos y legales se establecen las obligaciones de las personas respecto al medioambiente. Ejemplos: sistema de evaluación de Impacto Ambiental.

-Programa ambiental: descripción de las actividades y objetivos específicos de la empresa para asegurar una mejor protección del ambiente en un área determinada, incluyendo las medidas adoptadas y los plazos fijados para su aplicación. Ejemplo: Acuerdos de producción limpia.

-Sistema de Gestión Ambiental (SGA): aquella parte del sistema general de gestión que comprende la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procesos y los recursos para determinar y llevar a cabo la política ambiental, que puede además conducir a una certificación ambiental como EMAS o ISO 14.000” (ACCIONRSE, 2007:26).

Si prestamos atención solamente en el la herramienta de sistema de gestión ambiental, es importante que el lector comprenda y entienda que “...el SGA surge como una necesidad de la empresa de controlar la gestión ambiental objetiva y sistemáticamente. Se basa en el concepto de mejoramiento continuo de W.E. Deming: planificar, implementar, revisar y mejorar. Estos sistemas deben ser flexibles, documentados, objetivos, abiertos y completos; por lo tanto, en permanente evolución. Los primeros estándares ambientales fueron establecidos a través de la norma BS 7750 del Reino Unido. Luego surgió la Eco-Management and Audit Écheme (EMAS) de la Comunidad Europea y finalmente la ISO 14000, que es aplicada universalmente” (ACCIONRSE, 2007:32).

Los sistemas de Gestión ambiental pueden descomponerse en 10 componentes que se detallan a continuación:

- 1- Compromiso gerencial.
- 2- Revisión inicial de la gestión ambiental.
- 3- Política ambiental.
- 4- Elaboración de un plan ambiental
- 5- Estructura organizacional, responsabilidades y participación de los trabajadores.
- 6- Plan de capacitación.
- 7- Sistema de documentación.
- 8- Revisión del sistema de gestión ambiental por la gerencia.
- 9- Auditorías medioambientales.
- 10-Comunicación.

(ACCIONRSE, 2007)

Herramientas para la gestión en Argentina

En la sección previa nos hemos enfocado en las herramientas que ayudan puntualmente en la gestión ambiental de toda empresa, pero considero es necesario tener en cuenta a su vez, de qué manera reportan las empresas en Argentina y cuál es el ente que las nuclea.

En el año 2002 se crea en nuestro país el Instituto Argentino de Responsabilidad social Empresaria (IARSE) con el objetivo de difundir y promover las prácticas de RSE de empresas de nuestro país y buscar el desarrollo sustentable. Se trata de una organización de referencia en materia de RSE y gestión sustentable para las empresas y otras entidades.

IARSE propone como herramienta para reporte y gestión de RSE la metodología GRI (Global Reporting Initiative). Esta última “contribuye a la gestión, medición comparación periódica del desempeño económico, ambiental y social de las empresas del mismo modo al que estamos acostumbrados a hacerlo con las informaciones financieras” (Rolando de Serra y Ulla, 2012:16).

De acuerdo con los autores de uno de los reportes de sustentabilidad que dicha entidad pública periódicamente, la metodología GRI permite reportar lo que hace a la creación de valor de las compañías y no solo a áreas que contribuyen simplemente a mejorar la imagen de la empresa que lo está utilizando. Como se ha mencionado en secciones anteriores los *stakeholder* se han vuelto cada vez más exigentes con respecto a las expectativas que ponen sobre las empresas de su comunidad y no se dejan engañar por simples campañas de lavado de imagen.

Si bien en Argentina la gran cantidad de empresas que generan reportes de sustentabilidad son empresas multinacionales, cada vez más empresas medianas y pequeñas están comenzando a optar esta metodología de reportes como parte de un

requerimiento por formar parte de la cadena de valor de empresas de mayor envergadura y por sobre todo para aumentar y dar cuenta de su desempeño económico, social y medioambiental.

Lo más importante a destacar es que “la metodología propuesta por GRI fue ideada para comunicar el impacto que tiene en la gestión la adopción de una visión de sustentabilidad por parte de las organizaciones – con todo lo que ello implica a nivel de innovación, cambio de paradigmas, aciertos, desaciertos y desafíos – y el progreso que se va realizando en el cumplimiento de las metas entre periodos en los que se reporta. [...] El reporte da cuenta del proceso de gestión responsable que lleva adelante la empresa en su camino hacia la sustentabilidad por lo que resulta un informe de resultados y no un producto en sí mismo” (Rolando de Serra y Ulla, 2012:14).

De todas maneras si bien el IARSE promueve el uso de la metodología GRI como herramienta predilecta para la gestión de RSE, resaltan que “...lo fundamental no radica en la metodología sino en contar con un enfoque de sustentabilidad por parte de la dirección que marque el sendero a transitar” (Rolando de Serra y Ulla, 2012:14).

Toma de decisiones corporativas

Para comenzar a abordar a este tema, debemos entender que es lo que diferencia a los miembros de una empresa u organización en términos del conjunto de decisiones que pueden tomarse dentro de la misma. De acuerdo a Mapcal “...una de las condiciones que define y caracteriza al empresario o directivo es que, en la empresa, es la persona que toma las decisiones de importancia” (Mapcal, 1995:3)

En el área de la toma de decisiones podemos distinguir que existen semejanzas entre las decisiones que se toman todos los días en la vida personal y las decisiones empresariales. Los puntos de convergencia radican en que ambas plantean una elección entre alternativas u opciones, requiere ponderarlas y por último elegir una de las opciones y descartar las otras. Es importante destacar que a pesar de las semejanzas antes mencionadas, la toma de decisión en el ámbito empresarial posee características muy propias que aportan complejidad a la función del directivo. Una de las características importantes de la toma de decisión empresarial son las presiones que la propia organización ejerce al decisor. Podemos distinguir que la organización genera presiones y condicionantes que condicionan la toma de decisión. El primero de los condicionantes es la propia organización, es decir, la propia razón de ser de la empresa, sus objetivos y el decisor sabe que debe respetarlos o podría correr riesgo su posición laboral. Este último concepto nos lleva al segundo condicionante de la toma de decisión que se desprende de la posición jerárquica del decisor, ya que cuanto más alta es la posición jerárquica mayor será el grado de libertad que tiene para tomar decisiones y mayor también el ámbito de influencia y las repercusiones de las mismas a futuro.

El tercer condicionante se refiere a la cultura dominante de la empresa que determina y condiciona los valores de los decisores dentro de la organización, estos entienden que forman parte de un todo y deben responder a las metas y propósitos globales. Otro condicionante importante son los recursos disponibles provistos por la empresa, no será lo mismo una decisión en una época donde la empresa está en situación de crisis económica o de bonanza (Mapcal, 1995).

De acuerdo con Mapcal y para generar aún mayor énfasis en esta diferencia debemos resaltar que “...en los procesos de toma de decisiones empresariales existe un elemento clave que siempre debe ser tomado en consideración: El Factor Humano.

En primer lugar, las decisiones son, en su gran mayoría tomadas por personas, y en segundo lugar, las decisiones que adoptan los niveles de dirección son, usualmente, implantadas por otras personas... ” (Mapcal 1995:35)

Dentro de lo que respecta al factor humano debemos tener en cuenta de acuerdo al autor mencionado, los decisores pueden tomar diferentes actitudes cuando se enfrentan a una situación donde deben tomar una decisión corporativa. Entre estas actitudes se pueden destacar:

- Huir de la decisión: posponer la misma o delegarla a otra persona.
- Aferrarse al pasado: tomar la decisión únicamente en función de acontecimientos pasados sin tener en cuenta el análisis de las opciones actuales.
- Confiar en la intuición: actuar únicamente por “olfato” sin tener en cuenta sus habilidades técnicas y conceptuales.
- Proceso mental: seguir un esquema de toma de decisión mentalmente, consultando y recabando información pero finalmente decidiendo en base a sus habilidades intuitivas y en su experiencia personal.
- Proceso lógico formal: seguir el proceso en el que se utilizan diversos instrumentos de análisis con el fin de llegar a la decisión que objetivamente permitiría alcanzar el éxito.

En toda empresa, pequeña o grande, debe tenerse en cuenta que es conveniente adoptar un modelo o esquema que permita la toma de decisiones eficaces de todas sus áreas operativas. La adopción del modelo elegido entrega a la empresa siete ventajas clave: tomar conciencia del proceso, facilitar el uso racional de los recursos, evitar

decisiones mecánicas y rutinarias, unificar los procesos de toda la empresa, consolidar y extender la descentralización de las decisiones, incrementar las alternativas de solución a cada situación y crear un modelo para todas las propuestas formales (Mapcal, 1995).

Luego de tener un proceso formal el autor recomienda que todas las decisiones deben implicar dar respuesta a las siguientes preguntas:

- "- ¿Cuál es la situación?
- ¿Qué pretendemos lograr?
- ¿De qué alternativas disponemos?
- ¿Qué ventajas y desventajas propone cada una de las alternativas?
- De todas ellas, ¿Cuál es la mejor?" (Mapcal, 1995:77).

El modelo único propuesto como guía para tomar decisiones de Mapcal consta de tres etapas (preparatoria, decisoria, implementación), a continuación se detallará cada una de ellas.

Etapas	Pasos
PREPARATORIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento de la situación 2. Establecimiento de los objetivos 3. Desarrollo del marco para el diagnóstico 4. Recopilación y análisis de la información
DECISORIA	<ol style="list-style-type: none"> 5. Generación de alternativas 6. Evaluación y selección de las

	alternativas
IMPLEMENTACION	7. Implementación 8. Seguimiento y control

Fuente: Mapcal, 1995:99

1. Planeamiento de la situación. Se requiere determinar cuál es la situación a la cual se está haciendo frente y sus causas, orígenes, características y posibles consecuencias. Es importante como punto de partida entender que cuanto más conocimiento se tiene de la situación, más fácil será decidir y ponderar las opciones a elegir. El saber popular refiere que “una situación bien analizada representa la mitad de la solución”.

En esta instancia podemos detectar los tres problemas más usuales que se presentan al plantear la situación: definir el problema de manera temprana, creer que la situación responde a un único problema y confundir los síntomas con el problema.

2. Establecimiento de los objetivos. Se deben plantear las situaciones o resultados a los que se quiere llegar y lograr con la implementación de las acciones de gestión. Si bien el primer paso sitúa al decisor en la situación actual, el establecimiento de los objetivos indica hacia dónde se quiere ir.

Los objetivos a plantear deben ser: específicos, fáciles de comprender, flexibles, susceptibles de ser medidos y controlados y deben fijar un único resultado clave.

3. Desarrollo del marco para el diagnóstico. Pretende determinar qué método se empleará, qué información de la recopilada previamente se utilizará y dónde se encuentra la misma para su óptima recopilación.

4. Recopilación y análisis de la información. Se debe organizar la información recopilada en diversas formas que ayuden al decisor a visualizarla de manera sencilla, estas formas pueden ser: tablas, cuadros, resúmenes, gráficos,

porcentajes y matrices entre otros. Este paso permite entender qué es lo que revela la información y establecer si se confirman las premisas iniciales con respecto a la decisión a tomar. Una vez recopilada la información es fundamental evaluarla en relación a los siguientes cuatro criterios: Importancia, fiabilidad, pertenencia y suficiencia.

5. Generación de alternativas. Se deben generar el mayor número de alternativas como será posible, el decisor debe intentar no genera o tomar en cuenta solo las alternativas que tiene en mente ya que de esta manera estaría cerrando la puerta a nuevas alternativas u opciones que podrían hasta incluso ser más eficaces e innovadoras.
6. Evaluación y selección de alternativas. Se deben eliminar como primera medida las alternativas del paso anterior que no podrían ser llevadas a cabo en la práctica, ya que las decisiones que no pueden ser implementadas carecen de valor. Luego de la eliminación deben evaluarse las alternativas factibles y viables restantes en función de: qué sucedería si se adopta cada una de las alternativas y si cumplen con los criterios que el decisor se había propuesto satisfacer en los primeros pasos. Luego de esta evaluación objetiva, el decisor debería de poder elegir la alternativa más eficiente como consecuencia de los pasos anteriormente mencionados.
7. Implementación. Este paso debe ser considerado como parte del proceso, y nunca debe ser dejado de lado ya que como se mencionó anteriormente si la alternativa no puede ser implementada no tiene valor alguno. El decisor eficaz debe siempre tener en cuenta que al momento de la implementación debe minimizar las desventajas que la misma presenta y maximizar los beneficios a futuro. Siempre es recomendable que para llevar a la práctica la alternativa elegida se cuente con un plan de acción detallado teniendo en cuenta las

personas que participarán y se verán afectadas, acciones específicas requeridas, tiempos esperados y comunicación.

8. Seguimiento y control de la implementación. Una vez implementada la alternativa los directivos deben controlar si la alternativa elegida está siendo funcional a la empresa y en qué medida se están cumpliendo los objetivos propuestos. Se deben tener en cuenta tres elementos clave para el sistema de control: los estándares como valor de referencia y modelo a seguir o patrón de control, la retroalimentación para que la información generada sea útil para nuevas tomas de decisiones que pueden inclusive afectar el plan de acción en el que se está trabajando y las medidas que podrían implementarse en caso de detección de desviaciones al proceso. (Mapcal, 1995)

MARCO METODOLÓGICO

El Trabajo final fue abordado desde una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa). La misma fue elegida dado que el desarrollo de la temática utilizada requirió de datos descriptivos con respecto a las características de las políticas de RSE implementadas por la empresa “La Hispano” y sus impactos sobre los productos, la sociedad y el medio ambiente. La herramienta utilizada para la obtención de dicha información fue entrevista directa con la Ing. Maria Inés Iribarne (Jefa de Medio Ambiente de la Curtiembre Hispano. Argentina).

Se trabajó con fuentes de información secundaria fundamentales para el análisis y comprensión de la situación planteada en el caso de estudio, como reportes

confeccionados por entidades públicas y privadas relacionadas directamente con la empresa en cuestión.

En cuanto al diseño metodológico, se realizó un estudio descriptivo, con el fin de describir situaciones y eventos que acontecieron. El mismo permitió describir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Se buscó especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se trata también de un trabajo explicativo ya que está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales acontecidos. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

CASO: NO ME SAQUEN “EL CUERO”

Una tarde de Junio de 2014, María Inés Iribarne, Gerente de Medio ambiente de la empresa curtiembre “La Hispano Argentina S.A.” (La Hispano) miraba desde por la ventana de la empresa hacia el jardín y se recordaba...

La empresa La Hispano tenía una amplia experiencia en el rubro de las curtiembres y así como otras industrias habían sido catalogadas como parte de las industrias más contaminantes por parte de organismos ampliamente reconocidos como lo es por ejemplo Greenpeace. No obstante este “rótulo” impuesto por la sociedad en general, las empresas curtiembres y sobre todo La Hispano han tratado de implementar políticas de RSE que intentan ir más allá de las políticas vigentes impuestas.

Luego de la reflexión, María Inés se preguntaba...

¿Habremos sido lo suficientemente estratégicos con nuestras políticas de RSE o simplemente hemos actuado de manera reactiva? ¿Podremos mejorar aún más con respecto a nuestra gestión medioambiental sin perder de vista los objetivos principales de negocio?

LA INDUSTRIA CURTIDORA Y LA RSE EN EL CONTEXTO ARGENTINO

El cuero ocupa un lugar muy importante en la economía Argentina, que es mundialmente conocida por sus cueros, su carne y su Tango. Hasta 1750, Argentina se caracterizaba por una importante exportación de cueros crudos, que servían en los países destino como materia prima para la industria curtidora sobre todo en Europa.

Un siglo más tarde, comienzan a aparecer en Argentina pequeñas fábricas curtidoras artesanales, pero el destino de los cueros argentinos continuaba siendo la exportación. No iba a ser hasta 1970 que en Argentina se tomaron medidas proteccionistas para la materia prima y se amplía la industria curtidora para el procesamiento de los cueros y para el consumo interno o la exportación a Europa pero del producto terminado o semi-terminado.

De acuerdo al Censo Económico Argentino de 2004/2005 correspondiente al sector, Argentina cuenta con 258 Establecimientos curtidores (Mayormente en Buenos Aires y Santa Fe), 11593 empleados y puede destacarse que 26 curtiembres cuentan con más de 100 empleados.

De esta información también se desprende que el mercado local absorbe el 15% de la producción de cueros y que de acuerdo a los ingresos del sector la industria del cuero es muy similar a la faena bovina (1,6% de la industria manufacturera argentina).

Las empresas curtidoras más influyentes realizaron en los últimos años inversiones importantes en cuanto a plantas modernas y productivas, las instalaciones son similares a las de la industria en Europa o Estados Unidos. No existen diferencias mundialmente en cuanto a la industria del cuero, se trata de una industria globalizada. Las curtiembres son fábricas que procesan pieles provenientes de animales faenados para su consumo, son subproductos de la industria frigorífica. En la fábrica, la piel es transformada en material adecuado para ser manufacturado y obtener productos tales como carteras, zapatos, entre otros.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial se origina en los años 50, luego de un rápido incremento de poder y tamaño de las empresas estadounidenses. En el contexto de la expansión industrial, la responsabilidad social se convirtió en el pedido de los diversos grupos de interés a las empresas de que éstas no se redujeran meramente a su función económica.

En Argentina, en 1992 se crea el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), formando parte de una red global de más de 50 consejos empresariales de desarrollo sostenible alrededor del mundo y se introduce con mayor fuerza el concepto de responsabilidad social empresarial. En sus comunicados el CEADS transmite el desarrollo sostenible como aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias.

A partir de la década del 90, en Argentina empieza a tomar fuerza la responsabilidad social empresaria como parte de la agenda diaria de las grandes empresas, pero también a partir de normativas impuestas por los organismos argentinos e internacionales de control. En 2003 el Gobierno nacional fija los “Objetivos del milenio

para Argentina” que comprende entre asegurar un medio ambiente sustentable entre otras áreas como promover la igualdad de género, alcanzar la educación básica universal, erradicar la pobreza extrema y el hambre, entre otros.

Desde los inicios de la industria y a nivel mundial se ha considerado que las empresas curtidoras son grandes contaminantes del medio ambiente. A lo largo de la historia han sido juzgadas y demandadas por empresas como Greenpeace y otros grupos activistas por verter residuos a las cuencas cercanas a sus plantas. Entre los principales impactos que destacan se encuentran la utilización de metales pesados como el Cromo III (con posible reconversión a Cromo VI) y solventes químicos nocivos, el proceso de degradación de materia orgánica descargada en efluentes que consume el oxígeno disuelto en el cuerpo de agua receptor que provocan la muerte de la vida acuática, y por último el uso ineficiente del agua.

En 1959, en Argentina se fundó la Asociación Argentina de los Químicos y Técnicos de la industria del Cuero, con el fin de promover el conocimiento, la investigación y actividades técnicas que permitan difundir información respecto de la industria. En este marco y previo al mismo, empresas como La Hispano han aunado esfuerzos para cumplir con las normativas vigentes y para actuar por encima de los requerimientos de la industria.

LA EMPRESA: LA HISPANO

La Hispano Argentina es una empresa iniciada a fines del siglo XIX por dos inmigrantes y emprendedores españoles. La denominación de la compañía refleja la unión y el esfuerzo de las sucesivas generaciones que han seguido con la tradición familiar en el

negocio del curtido del cuero. Desde fines del siglo pasado, los nietos y bisnietos de sus fundadores, a través de un management moderno, han sabido proyectar la empresa hacia nuevas perspectivas de crecimiento con una permanente expansión hacia el mundo.

Al cabo de 90 años de trayectoria ininterrumpida la empresa se caracteriza por presencia exportadora en los mercados internacionales, procesos de producción siguiendo altos estándares de calidad, política activa en sistemas y prácticas en protección ambiental.

Plantas productivas

La Hispano Argentina S.A. tiene una notable experiencia en el curtido y tratado de cueros de alta calidad. La empresa cuenta con 4 plantas industriales con una capacidad de producción de 90.000 toneladas anuales de cuero:

- Planta industrial Central (CABA, Buenos Aires, Argentina)
- Planta industrial San Luis (Villa Mercedes, San Luis, Argentina)
- Planta industrial Buenos Aires (Florencio Varela, Buenos Aires, Argentina)
- Planta industrial República de China (Hui Zhou, Provincia de Guangdong, República Popular de China)

RSE COMO NEGOCIO ESTRATÉGICO DENTRO DE LA HISPANO

En 2001, La Hispano decide crear una nueva área de soporte dentro de la empresa destinada puntualmente al desarrollo de políticas de Responsabilidad Social Empresaria, con el interés de poder brindar una respuesta a las normativas vigentes y de manera de poder actuar en pos del medio ambiente y la sociedad. Si bien la gestión

del medio ambiente había tenido protagonismo dentro de la empresa, no era considerada como una de las áreas fundamental.

Inés ingresó a la compañía en ese entonces y recuerda que Gerente General de aquél entonces se refería a la nueva área:

“... debemos esforzarnos en no sólo ajustarnos a las normativas vigentes, debemos ir más allá de lo que las mismas nos exigen. Esta área fue creada estratégicamente ya que no podemos perder de vista que todas las empresas exitosas necesitan del apoyo de la sociedad, y la sociedad necesita el apoyo de empresas como nosotros...”

En este momento Inés se sentía sumamente entusiasmada con el nuevo desafío de comenzar a trabajar en la gestión medioambiental de La Hispano al mando de una nueva área estratégica, pero también sabía que se trataba de una tarea difícil ya que las curtiembres entre otras empresas siempre habían sido “mal vistas” por el ojo crítico de organizaciones activistas y ella siendo ingeniera química sabía que debían trabajar duro y con los más altos estándares de calidad para lograr ajustarse a las normativas e ir por delante de ellas marcando el camino para otras empresas del rubro.

María Inés estudió ingeniería química y se incorporó a La Hispano en 1996, siempre ha sido una persona entusiasta y creyente en la educación y en la capacitación continua. No obstante su título de grado, realizó dos posgrados más que la llevaron a convertirse en líder de medio ambiente en la empresa actualmente, uno en Seguridad e Higiene y el otro en Ingeniería Ambiental.

POLÍTICAS DE RSE Y MEDIO AMBIENTE

La política de La Hispano hacia el medio ambiente en los procesos de manufactura de sus productos está fundamentada en la aceptación de los procesos en mercados como el americano y europeo, altamente exigentes en cuanto a pautas ecológicas, por lo que la empresa utiliza en todos sus procesos insumos de primeras marcas internacionales testeados como no contaminantes.

María Inés destaca que la empresa cuenta con un equipo de Gestión de Medio ambiente en las plantas de La Hispano los 365 días del año. El equipo se compone de personal capacitado que realiza guardias para que las plantas cuenten en todo momento con un supervisor y un colaborador especializado en seguridad y medio ambiente, disponibles para dar soporte en todo momento y para responder también ante inconvenientes que puedan surgir en la operatoria diaria. Este equipo se encarga entre otras tareas de controlar la gestión de efluentes líquidos, la reducción y control de los residuos, y de las materias primas con las que se realiza el proceso de curtido. Es importante destacar que la empresa tiene una política de cuidar el medio ambiente también a través de sus proveedores y exigiéndoles los mismos requerimientos que se utilizan en las plantas productivas en cuanto a sustancias tóxicas que podrían contener las materias primas.

La empresa se ha preocupado proactivamente de llevar adelante el diseño, implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad basado normas internacionales en todas sus plantas productivas. Las iniciativas de contar con altos estándares y normas internacionales siempre ha sido una prioridad de la gerencia y han surgido como respuesta a las inquietudes de los gerentes en muchas de las reuniones de directorio a lo largo de los últimos años, las decisiones en cuanto a la adopción de estas normas ha sido fácil según María Inés ya que los directivos tienen

presente que no solo son importantes para la sociedad y para el cuidado del medio ambiente sino también para el negocio. Uno de los directivos de La Hispano resaltaba:

“En estos días que corren, las normas internacionales de estandarización de procesos y de cuidado del medio ambiente ya son el punto de partida para la operación de la empresa, son la base para poder operar. Los clientes y la sociedad están tomando conciencia de que quieren vivir en un mundo saludable y solicitan a las empresas en las que confían que adopten esa misma postura.”

Si bien las decisiones habían sido fáciles y las normas se han implementado y re certificado en los últimos tiempos había algunos gerentes que sostenían que se estaba poniendo demasiado foco en el cuidado del medio ambiente con inversiones tan grandes y por este motivo se descuidaría el negocio principal. Si bien este grupo de gerentes formaban parte de la minoría, María Inés se siente reconfortada de contar con una Gerencia General que la ayudó a transmitir y la respaldó en la gestión de las políticas a implementar y actualmente ya no hay dudas de que pensar en lo que los clientes quieren es darles una respuesta en cuanto al desarrollo sustentable de la compañía.

Las normas internacionales que La Hispano ha adoptado en los últimos años son ISO 9001, ISO 14001 y la certificación por parte del Working Leather Group.

ISO 9001. Se trata de una norma elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en ingles), la cual determina los requisitos para que las empresas tengan un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo

brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

Esta norma se basa en ciertos principios de gestión de la calidad como un fuerte compromiso con los clientes, la motivación e involucramiento de los directivos y gerentes, el enfoque en los procesos y la continua innovación.

En La Hispano han certificado la norma en el año 2012, como una iniciativa de los altos directivos de la misma y dada su visión de continuar creciendo a través de la estandarización de sus procesos y para agregarles más valor a sus clientes.(ANEXO 1)

ISO 14001. La familia de las normas ISO1400 proveen normas y herramientas para el manejo del medioambiente en las empresas buscando identificar y controlar el impacto medioambiental que estas provocan y mejorarlo. En el caso particular de la norma ISO14001, exige a la empresa crear un plan de gestión ambiental que permita equilibrar entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto ambiental.

La norma fija los criterios para el manejo del medio ambiente pero no certifica requerimientos del rendimiento medioambiental de la empresa, brinda un marco para que la organización siga y pueda hacer efectiva su política. Es utilizada ampliamente no importa el rubro de la organización, permite ofrecer una garantía a los directivos y a los empleados, así como también a los grupos de interés externos que el impacto medioambiental se está midiendo y mejorando.

Los beneficios más importantes de la ISO14001 incluyen reducir el costo del manejo de los residuos, ahorro en el consumo de energía y materiales, reducción en los costos de distribución y mejora en la imagen entre los reguladores, clientes y el público en general.

La Hispano ha certificado la norma 14001 en el año 2012, es válida por tres años pero requiere una recertificación anual motivo por el cual María Inés siente que ha sido un gran avance y un gran respaldo de los directivos contar con el apoyo de ellos y saber que están involucrados en el medio ambiente. Refiere que la decisión de certificar la ISO14001 fue el resultado de una de las tantas reuniones de directorio donde se planteaban qué más se podía realizar para el cuidado del medio ambiente y para contar con los estándares más altos de calidad, recuerda las palabras que surgieron de uno de los directivos en esa reunión:

“...el punto de partida siempre es el cumplimiento de las leyes, pero se intenta ir más allá, la firma cuenta con una política medioambiental...”

De acuerdo a los puntos fundamentales de las normas ISO, el involucramiento y compromiso de los altos directivos de las empresas es el motor para que las mismas funciones y puedan ser llevadas a la práctica. (ANEXO 2)

Leather Working Group. En 2013 se realiza la certificación de esta prestigiosa entidad Británica (British Leather Center). La norma está orientada específicamente a la gestión de medio ambiente en empresas curtidoras y realiza especial énfasis en la reducción del uso de recursos naturales como el agua y el reciclado y buen manejo de los residuos de los procesos productivos. La empresa recibe auditorías internacionales cada 18 meses ya que es el período que contempla la entidad que la misma debe ser re-certificada.

María Inés refiere que esta norma ha sido un gran avance para La Hispano no solo en lo que respecta al cuidado del medio ambiente, sino para el negocio ya que se trata de

una norma muy valorada y requerida por los compradores de cursos terminados y semierminados a nivel mundial. (ANEXO 3)

PLANTA PRODUCTIVA DE FLORENCIO VARELA

María Inés recuerda que cuando iniciaron las obras para la planta de Florencio Varela, La Hispano tenía una clara visión de cómo se sería la gestión del medio ambiente en la nueva planta de productos semiterminados. La idea era que la planta contara con capacidad extra para el tratamiento de sus efluentes líquidos y que a medida que se fueran realizando ampliaciones de planta también se deberían realizar trabajo de ampliación en la planta antes mencionada.

De acuerdo a las políticas de la provincia de Buenos Aires el primer paso consiste en la certificación de apto ambiental contemplada por dos entidades: Organismo Provincial de Desarrollo Sustentable y la Autoridad del agua del ministerio de Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires.

-Organismo Provincial de Desarrollo Sostenible (OPDS). La entidad emite un certificado de apto ambiental a las empresas por un período de dos años, es un requerimiento para el funcionamiento de todas las plantas de la Provincia de Buenos Aires. De acuerdo con el artículo N°28 de la constitución de la provincia, se establece que todos los habitantes tienen el derecho a gozar de un ambiente sano y el deber de conservarlo y protegerlo en su provecho y en el de las generaciones futuras. Por este motivo el organismo se encarga de controlar en materia ambiental la preservación, recuperación y conservación los recursos naturales, renovables y no renovables del territorio de la Provincia, controlar el impacto ambiental de todas las actividades que perjudiquen al ecosistema; promover acciones que eviten la contaminación del aire, agua y suelo, prohibir el ingreso en el territorio de residuos tóxicos o radiactivos y por último

garantizar el derecho a solicitar y recibir la adecuada información y a participar en la defensa del ambiente, de los recursos naturales y culturales. En este contexto La Hispano ha completado su certificación en la planta de Florencio Varela y ha requerido a sus proveedores de materias primas e insumos que también cumplan con los requerimientos especificados, estén o no en la provincia de Buenos Aires.

-Autoridad del agua del ministerio de Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires. En su ley 12257 establece el régimen de protección, conservación y manejo del recurso hídrico en la provincia de Buenos Aires. El ente tiene como misión reglamentar, supervisar y vigilar todas las actividades y obras relativas al estudio, captación, uso, conservación y evacuación del agua. Para cumplir esa función establece las especificaciones técnicas que deberán satisfacer las observaciones y mediciones, la recopilación y publicación de información hídrica, las labores, las obras y la prestación de servicios a terceros. Las funciones antes mencionadas incluyen tanto el control de la extracción de acuíferos como el tratamiento de efluentes líquidos.

María Inés vuelve a decirse a sí misma que las leyes son solo la base para el cuidado del medio ambiente, pero que la empresa debe ir más allá, se siente orgullosa de haber podido aplicar en la planta de Florencio Varela las normas internacionales antes mencionadas, pero insiste en preguntarse si puede ir más allá de lo que aprendió en la universidad como “licencia para operar” e implementar en la organización una verdadera RSE estratégica. Sus pensamientos terminan mientras esboza una sonrisa y recuerda los halagos de uno de los auditores durante la certificación que mencionaba:

“Los felicito, no es común encontrar que las empresas vayan por delante de las expectativas. Es muy importante que estén realizando la ampliación de la planta de efluentes líquidos a medida que se realiza la ampliación de la nave productiva. La

mayoría de las empresas se encuentra con la urgencia de la ampliación una vez que ya están produciendo y no pueden realizar el tratamiento de las cantidad requeridas”

A demás del cuidado del medio ambiente, la empresa ha tomado la iniciativa de generar vínculos con la sociedad que los rodea en la ciudad de Florencio Varela. En este aspecto la empresa ha tomado dos iniciativas desde que la planta comenzó a construirse.

La primera iniciativa fue en 2002, cuando La Hispano decidió mover parte de sus operaciones a la ciudad de Florencio Varela y notaron que los barrios aledaños no contaban con agua potable para el consumo y debían esperar a los camiones repartidores, lo que generaba realmente un problema para los habitantes en su vida cotidiana. A través de una iniciativa de gestión medioambiental y considerando que muchos de los futuros empleados de la nueva planta tienen su hogar allí, la empresa decidió donar una bomba extractora de agua en la plaza principal del barrio con el objetivo de que los pobladores tengan acceso rápido a la misma, facilitando la vida cotidiana de los ciudadanos y no menos importante, también evitando problemáticas de salud que la falta de agua no apta para consumo puede generar.

La segunda iniciativa por parte de La Hispano surge con el fin de incentivar la comunicación y el cuidado del medio ambiente a alumnos de la carrera de medio ambiente y otras carreras relacionadas con la RSE, en este sentido la empresa tiene convenios con la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad Nacional de Morón para organizar visitas a la planta y poder conocer cómo funciona la planta de tratamiento de efluentes líquidos y cuáles son iniciativas que forman parte de la gestión medioambiental de La Hispano. Esta última iniciativa ha sido una forma de aprender, según el punto de vista de María Inés, también para la empresa ya que muchos de los grupos que forman parte de las visitas aportan nuevo conocimiento o ayudan a generar

nuevos interrogantes que sirven a la empresa para seguir construyendo en materia medioambiental.

MIRANDO HACIA EL FUTURO

Volviendo a esa tarde de Junio de 2014, María Inés volvía a plantearse las mismas preguntas...

¿Habremos sido lo suficientemente proactivos con nuestras políticas de RSE?

¿Podremos mejorar aún más con respecto a nuestra gestión medioambiental sin perder de vista los objetivos principales de negocio?

Sabía que la semana entrante tendrían reunión de directorio para las futuras acciones de la compañía en 2015 y quería estar segura de dejar en claro su punto de vista de ser proactivos y continuar por encima de los estándares requeridos en cuanto a políticas medioambientales.

CONCLUSIÓN

Se sugiere el uso del caso en el marco del desarrollo del tema “Comunicación y responsabilidad social empresarial”, “Toma de decisiones empresariales” de las materias “Ética, responsabilidad Empresarial y desarrollo sustentable” o “Análisis de decisiones de negocios” respectivamente de la Maestría en Dirección de Negocios.

En el contexto socioeconómico actual es importante que las empresas sean conscientes de que son agentes de cambio y deben actuar en pos de la sustentabilidad no solo de la empresa sino también del medio ambiente y las sociedades. Las

empresas argentinas de curtiembres particularmente han enfrentado durante los últimos 15 años el desafío de incorporar iniciativas de RSE, no solo para la generación de valor agregado sustentable a sus productos y a su cadena de valor, sino como obligación para con la sociedad en la que vivimos y sus grupos de interés.

Es importante para la formación de los alumnos de maestría de dirección de empresas conocer y comprender la importancia del área de RSE para el desarrollo de las empresas en la actualidad, donde no solo trata del cuidado del medio ambiente y actividades aisladas, sino que es un área estratégica para el negocio y la sustentabilidad del mismo.

La Hispano Argentina es una empresa curtidora que se dedica a la producción de cueros terminados y semiterminados, como subproducto de la faena de vacunos para consumo alimenticio. La dirección general de la empresa y la Ingeniera Maria Inés Iribarne han tomado iniciativas claras en cuanto a la gestión medioambiental de la empresa y tienen claro que las mismas forman parte de los requerimientos básicos de los grupos de interés y del público en general. Si bien las empresas curtiembres junto con empresas de otros rubros como el químico siempre han estado bajo el “rótulo” de empresas contaminantes, no se han quedado solo en palabras y han decidido actuar con iniciativas y bajo normas claras, La Hispano además de contar con las normativas nacionales y provinciales, se ha certificado en los últimos años bajo las normas ISO9001, ISO14001 y el Leather Working Group a nivel internacional. María Inés considera que la empresa actúa proactivamente en gestión medioambiental pero se pregunta si será suficiente y que más podrían hacer, sabe que la semana entrante debe postular nuevas iniciativas al directorio.

ESQUEMA DE CLASE RECOMENDADO

Para los 15 minutos iniciales, se recomienda comenzar con las siguientes **preguntas disparadoras**:

1-¿Cuál es el problema que plantea el caso?

Se espera que el alumno plantee en esta instancia el problema desde el punto de vista de qué otras iniciativas podría tomar la empresa en cuanto a su estrategia de RSE y medioambiente en el futuro. Debe describir en su respuesta las nociones que abarca el concepto de RSE y la gestión y si la empresa ha tomado las decisiones correctas para abordar los temas en cuestión.

2-¿Quiénes son los actores?

El alumno debe tener en cuenta ante esta pregunta que los actores del caso no son simplemente los protagonistas del mismo (María Inés Iribarne, La Hispano, Gerente General), se espera que el alumno tenga la capacidad de poder distinguir los diferentes grupos de interés y sus intereses con referencia al tema del marco teórico “Stakeholders de las empresas socialmente responsables”. Debería ser capaz de identificar:

- María Inés Iribarne.
- Gerente General de La Hispano.
- Equipo de Medio ambiente La Hispano.
- Otros empleados de La Hispano.
- Entes reguladores Nacionales y Provinciales.
- British Leather Group.
- Auditores ISO.
- Habitantes de Florencio Varela.

- Competidores.
- Compradores.
- Grupos activistas.
- Público en general.
- Estudiantes de universidades.
- Accionistas

3-¿Cuál es el negocio de la empresa? ¿Qué alcance tiene con sus productos?

El alumno deberá responder ante esta pregunta que se trata de una empresa curtidora, podrá destacar que se trata de una empresa que trabaja con un subproducto de la faena de vacunos para el consumo alimenticio. El alumno podrá también en este punto destacar cuáles son los compradores de los cueros terminados y semiterminados y que el alcance de los productos es nacional e internacional.

Las **preguntas de desarrollo** ocupan un bloque de 60 minutos para la interacción de las mismas entre el alumno y el profesor.

1- ¿Cuál es la visión de la sociedad con respecto a este tipo de industrias (curtiembres)?

De acuerdo al caso se espera que el alumno interprete que las empresas curtidoras tienen un “rótulo” de ser parte de las industrias más contaminantes, junto con otras empresas como es el caso de las petroleras, industrias químicas.

La intención es que se genere debate en el aula si realmente se trata de un rótulo o si efectivamente son contaminante y no realizan nada para remediarlos.

2-¿Hay realmente una conciencia por parte de la empresa “La hispano” con respecto a RSE y medio ambiente?

De acuerdo con el caso, los alumnos deberán interpretar que María Inés refleja conciencia e interés por parte del equipo directivo de estar convencidos que la responsabilidad social empresarial es un área clave para el negocio y para los grupos de interés de la empresa. Los alumnos podrían mencionar que el involucramiento y la concientización de la empresa se ven reflejados en la implementación de normas internacionales (ISO9001, ISO14001, Working Leather Group) y de actividades que La Hispano ha llevado a cabo con la sociedad en los últimos años (visitas de universidades a las plantas de tratamientos de efluentes líquidos, donación de bomba de agua para la población de Florencio Varela)

3- ¿Qué implica el triple resultado de desempeño en el marco de la responsabilidad social empresarial? ¿Tienen en cuenta La Hispano el triple resultado?

El alumno debe mostrar sólidos conocimientos con respecto al triple resultado de desempeño de la RSE, describiendo e indicando cada uno de los tres aspectos: económico, social y ambiental. Debe saber interrelacionar los conceptos y sobre todo interpretar que los mismos deben darse de manera proactiva, más allá de lo que implica la ley. Con respecto a si La Hispano, si bien el caso no hace referencia al aspecto económico, los maestrandos podrían interpretar que la empresa está teniéndolo en cuenta en la medida en que los otros dos aspectos forman parte de la empresa y los directivos están pendientes y derivan fondos a las mismas. Se espera una respuesta crítica por parte de los alumnos desafiando si las iniciativas logran un equilibrio y armonía entre los tres conceptos.

4- Con respecto a las políticas medioambientales, ¿Cuáles de las acciones para reducir el impacto de la contaminación producida por la empresa cree que están cumpliendo al momento en el que se desarrolla el caso?

El alumno deberá responder teniendo en cuenta las acciones para mitigar el impacto ambiental descritas en el marco teórico del presente trabajo final, deberá desarrollar cuáles considera que la empresa está llevando a cabo y cuáles podría implementar o no son factibles de realización.

5- ¿Cuáles son los principales beneficios que las empresas pueden obtener implementando una política de gestión de medio ambiente? ¿Utilizaría alguna herramienta de gestión teniendo en cuenta que la empresa está localizada en Argentina?

Teniendo en cuenta las iniciativas que La Hispano ha llevado a cabo descritas en el caso, el alumno deberá responder si las mismas permiten a la empresa obtener beneficios financieros utilizando la gestión de medio ambiente como herramienta de comercialización, mejoras operacionales, mejoras en la comunicación interna y externa y prevenir futuros riesgos, estos conceptos deben ser completados y justificados con la información obtenida del marco teórico.

Con respecto a la herramienta que la empresa podría utilizar para su gestión, el alumno deberá tener en cuenta que el IARSE es la organización de referencia en Argentina, y que si bien la misma promueve el uso de la metodología GRI lo fundamental radica en que la empresa cuente con un enfoque de sustentabilidad por parte de la dirección.

6- Con respecto a la integración de la empresa y la sociedad, ¿Cuáles considera que son los puntos de intersección de la empresa con la sociedad y la sociedad con la empresa?

Se espera que el alumno tenga en cuenta los “vínculos de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera” descritos por Porter y Kramer, y las afirmaciones hechas por Klisksberg con respecto al desarrollo de la sociedad por parte de la corporaciones. Deberá poder introducir la información provista por el caso de estudio en los diagramas

de influencias sociales sobre la competitividad y en el impacto social en la cadena de valor.

7- Teniendo en cuenta las políticas de RSE puestas en práctica por la empresa “La Hispano”, ¿considera que las mismas pueden ser consideradas por Porter y Kramer como reactivas o estratégicas?

De acuerdo al relato del caso, se espera que los alumnos cuenten con criterio para poder discernir entre las iniciativas reactivas como ajustarse a las normas y las estratégicas como haber adoptado normas internacionales sin que sea una obligación y más bien como una iniciativa planteada por María Inés y la Gerencia General. Los alumnos deberán relacionar los conceptos mencionados en el marco teórico con cada una de las iniciativas descriptas en el caso.

8- Luego de analizar detenidamente el caso y las políticas implementadas por la empresa, desarrolle el concepto de valor compartido y justifique si considera que la empresa está generándolo, identifique posibles oportunidades para lograrlo o maximizarlo.

El alumno deberá ser capaz de exponer las ideas fundamentales de la generación de valor compartido y conectar las acciones que la empresa ha implementado de acuerdo a las tres formas de generarlo descriptas por Porter y Kramer: re concebir los productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor, permitir el desarrollo de clusters locales.

Se espera que el alumno sea crítico respecto a las oportunidades futuras y describa al menos dos posibles acciones que la empresa podría implementar a futuro para no solo incrementar su productividad sino también para liderar el progreso social en su zona de influencia.

9- De acuerdo con el autor Mapcal, ¿Cuál considera que fue la actitud tomada por los decisores con respecto a la toma de decisión corporativa en cuanto a la inclusión de políticas de RSE en la empresa? ¿Qué podría aportar con respecto a la presión que ejerce la misma empresa sobre la decisión?

Se espera que el alumno desarrolle cuáles son los tipos de actitudes que un decisor puede tomar frente a la toma de decisión corporativa propuestos en el Marco teórico por Mapcal. De acuerdo a la información del caso, podría describir que los decisores han optado por el “proceso mental” ya que no hace referencia a que se haya utilizado un modelo formal pero sí que se ha tomado en cuenta la información disponible y se ha consultado con las personas adecuadas dentro de la empresa.

Con respecto a las presiones que ejerce la propia empresa sobre la decisión el alumno deberá mencionar los tres condicionantes que se describen en el presente marco teórico. Se espera a su vez que sea capaz de correlacionar el segundo condicionante con referencia puntual al caso, ya que el mismo menciona que las decisiones de implementación de políticas de RSE han sido fáciles dado que el gerente general estaba involucrado en las mismas y esto genera mayor libertad al momento de la decisión final.

9- ¿Podrían proponer algún método para la toma de decisión?

Se pretende que el alumno proponga la utilización del modelo de decisión único de Mapcal teniendo en cuenta todas sus etapas y sea capaz de describir los pasos correspondientes a cada una de ellas.

Se aconseja para las **preguntas de cierre** un tiempo estimado de 15 minutos, las preguntas planteadas serán:

1-¿Cómo continuaría las estrategias de valor compartido con respecto la política de medio ambiente de La Hispano?

De acuerdo con el caso, se podría esperar que el alumno tenga en cuenta que si bien La Hispano ha sido proactiva en cuanto a medio ambiente, tiene mucho campo por desarrollar en cuanto a políticas sociales y estrategias o iniciativas que se podrían aplicar dentro de la empresa en cuanto a comunicación o iniciativas de desarrollo sustentable con los empleados y con la comunidad que los rodea.

2-¿Realizaría algún cambio en cuanto a la forma de tomar decisiones en la empresa “La Hispano”?

Se espera que el alumno considere que la mejor forma de encarar las decisiones corporativas es utilizando un modelo lógico formal y proponga la utilización a futuro del método de toma de decisión propuesto por Mapcal en el marco teórico desarrollado en el presente trabajo.

3-¿Considera importante la utilización de un método decisorio?

Se sugiere que el alumno arribe a la conclusión de que es importante contar con un método decisorio ya que las RSE es un área estratégica de la empresa y de acuerdo con el caso cada vez cobrará mayor importancia dentro de la empresa y la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCIONRSE, *Guía para la empresa ambientalmente sustentable*. Chile, 2007.
- AECA. *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, 2003.
- CEADS. *Desarrollo Sostenible: El Caso Empresario Argentino – Un análisis académico de 10 años de buenas prácticas empresariales*. Buenos Aires, 2008.
- KLIKSBURG, Bernardo. *Hacia una gerencia social eficiente: Algunas cuestiones claves*. Revista mexicana de ciencias políticas y sociales. 1999, Vol. 43, N°. 175.
- KLIKSBURG, Bernardo. Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América latina en la era de las crisis. En Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. *RSE y Trabajo Decente en la Argentina* - 1a ed. - Buenos Aires: 2009, p.23 - 43.
- KLIKSBURG, Bernardo. *Emprendedores sociales. Los que hacen la diferencia*. Buenos Aires: Temas, 2011.
- MAPCAL. *Toma de decisiones eficaces*. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1995.
- PALADINO, Marcelo. *Emprendedores sociales y empresarios responsables*. Buenos Aires: Temas, 2006.
- PORTER, Michael y KRAMER, Mark. Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*. Diciembre 2006, Vol 84, n.12, p.42-53.
- PORTER, Michael y KRAMER, Mark. *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina. Enero - febrero 2011, p.1 - 18. HBRAL Reprint R1101C – E.
- PWC. *2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina: El desafío de la sostenibilidad en la cadena de valor*. Buenos Aires: 2011.
- ROLANDO DE SERRA, Alicia y ULLA, Luis. *Cuadernillo para el debate: reportes de sustentabilidad, conciencia y exigencia hacia la transparencia en la gestión de las empresas*. Inst. Argentino de Responsabilidad Social Empresaria - 1a ed. - Córdoba: 2012. v. 3, p.36.
- UTRERA, Lucas Ignacio. *RSE y trabajo decente: la articulación de empresas y gobierno en la instrumentación de políticas públicas*. Buenos Aires: Temas, 2012.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ANEXO 1 – Certificado ISO9001

Certificado

Normativa de aplicación **ISO 9001:2008**

N° registro certificado 01 10006 054328

TÜV Rheinland Argentina S.A. certifica:

Titular del certificado: **S.A. La Hispano Argentina, Curtiembre y Charolería / Artanco S.A.**
Juan B. Alberdi 5045
1440 Ciudad de Buenos Aires
Juana Azurduy de Padilla 2390
1888 Florencio Varela
Buenos Aires
Ruta Nac. N° 7 Km. 698,5
5730 Villa Mercedes
San Luis
Argentina

Ámbito de aplicación: Diseño, producción y comercialización de cueros y subproductos.
Diseño, producción y comercialización de cueros terminados.

Mediante auditoría realizada, según consta en el informe n° 054328 se verificó el cumplimiento de los requisitos recogidos en la norma ISO 9001:2008.
La fecha límite para la auditoría de seguimiento es 14-Diciembre.

Validez: Este certificado es válido desde 2012-01-05 hasta 2015-03-16.
Primera auditoría de certificación 2006

2012-01-05


TÜV Rheinland Argentina S.A.
San José 83 7° Piso - C1076AAA

www.tuv.com



TÜVRheinland®
Precisely Right.

ANEXO 2 – Certificado ISO14001

Certificado

Normativa de aplicación **ISO 14001:2004**
N° registro certificado 01 10406 126262

TÜV Rheinland Argentina S.A. certifica:

Titular del certificado: **S.A. La Hispano Argentina, Curtiembre y Charolería**
Planta Varela
Juana Azurduy de Padilla 2390
1888 Florencio Varela
Buenos Aires
Argentina

Ámbito de aplicación: Producción de cueros, descarnes y subproductos.

Mediante auditoría realizada, según consta en el informe n° 126262 se verificó el cumplimiento de los requisitos recogidos en la norma ISO 14001:2004.
La fecha límite para la auditoría de seguimiento es 07-Diciembre

Validez: Este certificado es válido desde 2013-02-07 hasta 2016-02-06.
Primera auditoría de certificación 2013

2013-02-07


TÜV Rheinland Argentina S.A.
San José 83 7° Piso – C1076AAA

ANEXO 3 – Certificado Leather Working Group



LWG ENVIRONMENTAL STEWARDSHIP AUDIT

La Hispano Argentina Curtiembre y Charoleria

Florencia Varela Plant
Juana Azurduy de Padilla 2390
Florenia Varela 1888
Buenos Aires
Argentina

Registration number: LAH001

This tannery, which is classified as Category B – Raw hides to crust leather, has been audited against the Leather Working Group Environmental Auditing Protocol Issue 5.2.3

88.14% achieved

Traceability Rating A

.....
Audited by: M H Lucas AIEMA

Date of audit: 9 & 10 December 2013

Expiry Date: 9 June 2015

Initial Audit: 9 & 10 December 2013



BLC Leather Technology Centre Ltd,
Kings Park Road, Moulton Park, Northampton NN3 6JD UK
tel +44 (0) 1604 679999 fax +44 (0) 1604 679998
info@blcleathertech.com www.blcleathertech.com
www.leatherworkinggroup.com