



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

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

**Título de trabajo final: “BUENOS VECINOS”**

**Autor:** *Gonzalez Sergio Javier*

**Director del Trabajo Final:** *Lucas Ignacio Utrera*

**Grado obtenido del Director:** *Magister*

**Institución a la que pertenece:** *UADE Business School*

**Cohorte:** *MBA E-34*

**Fecha de entrega:** *18/08/2015*

## **AGRADECIMIENTOS.**

*A todos los que colaboraron para que tamaño desafío se convierta en realidad...*

## **ABSTRACT**

Given the importance that has reached Corporate Social Responsibility (CSR) at present, It is essential for any student of MBA to know the influence and importance of this concept, which becomes an integral element of the actions of private with the universe of influence: society - consumers, community, governments, and to know as well, its impact on corporate strategy of environmental and social sustainability, with a strong emphasis on the public opinion that generates and its differential impact on the business.

This case study comes to analyze and understand the methodological process that spanned BEDSON SA, when planned, developed and coordinated its CSR program. Looking well understand and analyze model development CSR program and its impact on company strategy to generate substantial contributions to various social both internally and at international level, National, Provincial and Municipal actors. With the ultimate goal to identify actions that should be implemented to achieve better results in the field of CSR in the future.

The main objective is to develop a case study to analyze how CSR program was implemented in BEDSON SA in recent years in Argentina, demonstrating the importance of sustainability policies and social corporate responsibility. Analyzing the development process of the CSR program, identifying and describing initiatives inward and outward, assessing the impact of their actions on interest groups and determining that generated this CSR program BEDSON SA in society and context commercial in which unfolds.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

## ÍNDICE

1. Objetivo general.....	5
2. Marco teórico.....	5
3. Marco metodológico.....	39
4. Caso.....	40
5. Conclusión.....	53
6. Bibliografía.....	58
7. Anexos.....	61

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar un caso de estudio para analizar cómo se implementó el programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en BEDSON SA en los últimos 10 años en Argentina, demostrando la importancia de sus políticas de sustentabilidad y responsabilidad social empresaria.

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

- ❖ Analizar el proceso de desarrollo del Programa de RSE de BEDSON S.A.
- ❖ Identificar y describir en el Programa de RSE de BEDSON S.A., sus iniciativas hacia adentro y hacia afuera de la empresa.
- ❖ Identificar y determinar el valor de las acciones de RSE en sus partes interesadas corporativas, socios y accionistas.
- ❖ Determinar el impacto de BEDSON S.A. en la sociedad y el contexto comercial en el cual se desenvuelve.

## **MARCO TEÓRICO**

Para poder comprender el verdadero valor e impacto de una política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) adecuada a la estructura y tamaño de la empresa, y como esta puede repercutir en la sociedad de la que forma parte, es fundamental clarificar qué se entiende por RSE y estrategia de RSE destacando como desarrollarla y ejecutarla.

A partir de la búsqueda del origen del concepto de RSE, se pueden identificar diferentes percepciones de la sociedad y de las empresas para con sus obligaciones sociales, tal es así el caso que durante décadas la visión con más preponderancia era la que sostenía que la única responsabilidad de la empresa privada era generar beneficios a sus dueños y que sólo debía rendirles cuentas a ellos, etapa de la "empresa narcisista". En una segunda etapa se le pidió a la empresa que saliera de los marcos estrechos del narcisismo y surgió la era de la "empresa filantrópica" a partir del crecimiento de las contribuciones de las empresas a causas específicas, resultando en el desarrollo de fundaciones, estimuladas por desgravaciones fiscales, transformando a la empresa en un actor activo en campos como el cultural donde se centraron muchos esfuerzos filantrópicos. Sin embargo ese modelo quedó estrecho frente a una realidad social cambiante y en el siglo XXI donde fuerzas históricas emergentes exigen que la empresa vaya mucho más allá produciendo una ruptura paradigmática con las visiones anteriores y se transforme en un actor responsable socialmente (Kliksberg, 2009).

En un relato histórico con un mayor nivel de detalle sobre el camino recorrido por el concepto de la RSE se observa que "La Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresaria reconoce sus inicios a fines de la década del cincuenta y principio de los sesenta en los Estados Unidos. Debido a las consecuencias de la guerra de Vietnam los ciudadanos estadounidenses comienzan a gestar la creencia de que el consumo de artículos y productos de ciertas empresas alimentaría el mantenimiento de regímenes políticos así como prácticas económicas moralmente censurables. Es por ello que la sociedad demanda a las empresas que realicen variaciones en sus negocios; también, reclaman mayor participación en los problemas sociales. Más tarde la noción de Responsabilidad Social Empresaria comienza a

ampliarse: se introduce el concepto de desarrollo sostenible, especialmente en materia medioambiental por las consecuencias de las actividades económicas realizadas por las empresas” (Paladino, 2006: 8-9).

Es menester aclarar, conocer y comprender que el desarrollo sostenible es uno de los componentes fundamentales de la RSE, tal es así que a finales de la década del 80 se da a conocer el Informe de la *World Commission on Environment and Development* (Comisión Mundial del Medioambiente y Desarrollo, WCED) -Nuestro Futuro Común- también denominado *Informe Brundtland*, que popularizó el concepto de desarrollo sostenible como aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias. Este informe es considerado la piedra fundacional de las discusiones sobre desarrollo sostenible (CEADS, 2008).

Con el paso del tiempo se van desencadenando diferentes experiencias empresariales en su mayoría negativas, que van demostrando de un modo práctico que solo con el desarrollo sustentable no se puede satisfacer las necesidades de responsabilidad y sensibilidad social exigida por los clientes a las empresas. Algunos de los ejemplos más resonantes que se podrían citar para graficar el porqué de la necesidad por parte de las empresas de la ampliación y profundización del concepto de RSE fueron los siguientes: el boicot público contra Nike luego de conocerse prácticas laborales abusivas de sus proveedores en la década de los 90; las protestas de Greenpace contra Shell por el hundimiento de una plataforma petrolera marina; la exigencia pública que sienten los laboratorios farmacéuticos por generar una cura para el SIDA en África; o la responsabilización a las empresas de comida rápida y de alimentos pre-empacados por la obesidad y la mal nutrición; estos ejemplos demuestran la necesidad de cambio que

sufrió el concepto de RSE para introducir aspectos económicos, laborales y sociales (Porter, 2006).

Permitiendo así el desarrollo de un nuevo concepto que contemple las necesidades previamente descritas “La Responsabilidad Social Empresaria puede ser definida entonces como un 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” (Paladino, 2006: 9).

A partir del concepto de RSE descrito por Paladino y haciendo hincapié en sus componentes más importantes es que se describen a continuación los cuatro argumentos predominantes para la justificación de la RSE: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. El argumento moral de aducir que las empresas tienen el deber de ser buenas ciudadanas y de hacer lo correcto es prominente en los objetivos de *Business for Social Responsibility* en Estados Unidos instando a sus miembros a lograr el éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeten a las personas, las comunidades y el ambiente natural. La sustentabilidad hace énfasis en la tutoría medioambiental y comunitaria, basada en la definición antes descrita y desarrollada por el Primer Ministro noruego Gro Harlem Brundtland que fuera popularizada por el WCED. La licencia para operar deriva del hecho de que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los *stakeholders* para hacer negocios, se puede observar que este enfoque ofrece una manera concreta para que una empresa identifique problemas sociales que son importantes para sus *stakeholders* y decida sobre ellos, fomentando el diálogo constructivo con los reguladores, los ciudadanos locales y los activistas, una razón, quizás, de que esté



especialmente presente en empresas que dependen del consentimiento del gobierno, o de la paciencia de sus vecinos. La reputación es utilizada por muchas empresas para justificar iniciativas de RSE argumentando mejoras en la imagen, fortalecimiento de marca, elevación de la moral e incremento del valor de las acciones, pero al igual que la licencia para operar la preocupación por la reputación se enfoca en dar satisfacción a las audiencias externas” (Porter, 2006:6).

“La RSE tiene como postulado fundamental la convicción de que los negocios pueden y deben incorporar valor ético, social y ambiental. Es interesante ver la calidad de las relaciones que la empresa tiene desarrollada con su comunidad, con el Gobierno, con sus proveedores, con sus clientes, con sus propios empleados y con el medio ambiente. 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” (Utrera, 2012:37-39).

## RSE = Compromiso de Triple Creación de Resultado



### TRIANGULO VIRTUOSO DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

Fuente: Utrera, 2012:39.

Tomando una breve distancia del concepto general de RSE y sus componentes en conjunto es que se puede observar el primer concepto desarrollado por las empresas para responder a las exigencias de clientes y sociedad en general. Logrando ver en el desarrollo sostenible que no es sólo un nuevo concepto sino también un nuevo paradigma y esto requiere ver las cosas de manera diferente en un modo de cambio continuo ya que es un proceso abierto y no puede ser alcanzado definitivamente (CEADS, 2008). Esta visión de la complejidad y amplitud del concepto nos permite inferir la importancia que tiene en cada empresa el correcto abordaje del tema.

Lamentablemente a lo largo de la historia se le ha dado poca atención teórica o empírica al ejercicio de entender cómo organizar el proceso interno de decisión ante el

desafío de la sostenibilidad. Si se toma en conjunto la gran mayoría de las contribuciones teóricas sobre el tema, se desprende que los ejecutivos y los miembros de la organización pueden asumir una gran variedad de roles. Pudiendo los ejecutivos comportarse o generar una imagen de comandantes, así como también toda la gama de posibilidades intermedias hasta llegar a ser signados como sponsors. Por el contrario, los segundos parten de un rol o visión de soldados que se extiende con puntos intermedios hasta emprendedores (CEADS, 2008). Sin lugar a dudas, esta variedad de posibilidades sobre la organización de la estructura de una empresa tendrá un rol preponderante en la definición del cómo se llevará a cabo el desarrollo y ejecución de procesos estratégicos, no escapando a esta realidad la estrategia de desarrollo sostenible.

Vale la pena en este punto detenerse un momento en el relato de la RSE y sostenibilidad, para hacer un paréntesis con el fin de definir un término que será ampliamente utilizado a lo largo de este trabajo. Es así que definiremos de acuerdo con Corredor “la estrategia como el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo” (Corredor citado en Paladino, 2006: 21).

A partir de la descripción previa surge la valoración de la importancia que tiene que las empresas realicen el ejercicio de reconocimiento de su estructura y de cómo esta influye en su estrategia general, más aún en su influencia en un paso previo pero muy importante que es la planeación estratégica. “La planeación estratégica puede ser

definida como la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa que tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total” (Paladino, 2006: 21). Esta definición resalta la importancia que tiene que la empresa considere a la estrategia de desarrollo sustentable en la planeación estratégica como parte de la estrategia general y no como un desarrollo estratégico menor, debido a la posibilidad de comprometer un mayor porcentaje de la estructura y de los recursos para su realización con el fiel objetivo de mantenerlo a lo largo del tiempo pero con la convicción de no comprometer a las generaciones futuras.

Partiendo de la premisa de que el objetivo principal de la planeación estratégica es la generación a futuro de ventaja competitiva y que la estrategia se ve fuertemente condicionada por la estructura de la empresa, es que a continuación se presenta una estructura que toma la visión sistémica de la estrategia focalizándose en el rol que juegan las relaciones entre los ejecutivos y los miembros que componen la organización. Esta estructura integrada incluye cuatro modos primarios de marcada importancia en la generación de ventaja competitiva:

**Modo Racional:** En este modo existe un alto nivel de procesamiento de la información. El análisis formal es utilizado en la formulación estratégica. Generalmente este proceso es institucionalizado a través del planeamiento estratégico formal, involucrando estrategia escrita y planes operacionales. Los datos y la información son evaluados y controlados por los ejecutivos. Los resultados son los planes de acción que incluyen metas, objetivos, métricas e incentivos.

**Modo Transactivo:** La esencia en este modo está basada en la interacción y en el aprendizaje más que en la ejecución de un determinado plan. Se basa en el diálogo con los principales stakeholders. Es importante, en este modo, la comunicación entre los miembros de la organización. Los ejecutivos aquí facilitan este tipo de procesos.

**Modo Generativo:** Este modo depende del comportamiento autónomo de cada componente de la organización. La estrategia está hecha a través del emprendedorismo interno. Nuevas estrategias son maduradas a través de iniciativas innovadoras de las operaciones del día a día. Es crucial la identificación de “campeones” (personas que tienen la habilidad de relacionar las nuevas ideas con los recursos organizacionales para hacer las ideas comercialmente viables).

**Modo Simbólico:** Este modo involucra la creación de una visión que le da significado a las actividades de la compañía y provee un sentido de identidad a los empleados. Esta visión define las bases filosóficas y los valores de la compañía. A través de diálogos, persuasión, nuevas iniciativas y reconocimiento, los ejecutivos proveen la focalización necesaria y la alineación para guiar las acciones de los miembros de la organización” (CEADS, 2008:4-5).

“La hipótesis aquí es que la combinación creativa de los cuatro modos indicados arriba resultará en un elevado nivel de efectividad para aquellas empresas que están gestionando el desafío de la sostenibilidad” (CEADS, 2008:5). A continuación se realiza una descripción detallada de los resultados obtenidos por la aplicación de cada uno de los cuatro modos permitiendo visualizar por qué se plantea que la mejor opción a seguir por una empresa que quiera obtener el mejor resultado posible en sostenibilidad es la combinación de todos ellos.



Fuente: CEADS, 2008:5.

**“Modo Racional:** Dado el énfasis en los sistemas formales y el planeamiento, las acciones asociadas al modo racional están particularmente bien encuadradas para fomentar la prevención de la contaminación. Esta última está relacionada a sistemas formales de gestión, evaluación, etc. Las firmas más exitosas en la prevención de la contaminación y que, a través de ella mejoran productos y procesos, utilizan el modo “racional” en su proceso estratégico (Cuadrante 1 - Figura 2).

**Modo Transactivo:** Dado su orientación transversal en el diálogo y en el aprendizaje (tanto a nivel de funciones, como de negocios), las acciones asociadas a este modo están particularmente bien alineadas para la interacción con los diversos stakeholders

externos. A través de este proceso, la empresa puede tener acceso a perspectivas externas, desarrollar la gestión de producto, capacitar a empleados, y alcanzar la legitimidad y la reputación. Las firmas que han tenido éxito en ganar el soporte público e incrementar su reputación utilizan el modo “transactivo” en su proceso estratégico (Cuadrante 2 – Figura 2).

**Modo Generativo:** Por su orientación a la innovación (desde la base a la parte superior) y al emprendedorismo, las actividades asociadas a este modo están bien encuadradas para la invención y desarrollo de nuevas competencias y tecnologías sustentables. Más que una mejora incremental en los productos y procesos existentes, el modo generativo ofrece el potencial para el “salto” y la destrucción creativa a través del desarrollo de nuevas tecnologías (tecnologías limpias). Empresas que han tenido éxito en procurar iniciativas tecnológicas a través de experiencias de escala pequeña utilizan el modo “generativo” en su proceso estratégico (Cuadrante 3 – Figura 2).

**Modo Simbólico:** Dado su énfasis en la dirección y misión de la organización, las acciones asociadas al modo simbólico están particularmente bien alineadas para el desarrollo de una visión de sustentabilidad. Por eso, las empresas que han tenido éxito en establecer una visión sustentable, utilizan el modo simbólico en el proceso estratégico (Cuadrante 4 – Figura 2)” (CEADS, 2008:6).

“Dada la naturaleza emergente, compleja y multidimensional de la sostenibilidad, es un requisito importante poseer un balance en el porfolio estratégico. Por ejemplo, mientras el modo racional provee estructura e incentivos, desalienta la innovación y la transferencia del aprendizaje. Desde que los sistemas de planeamiento se focalizan, generalmente, en los productos y negocios existentes, el modo racional no brinda un adecuado marco para la “reinención” del negocio o para la adquisición de nuevas competencias sostenibles y deja casi de lado la interacción con los stakeholders. El modo transactivo incentiva la comunicación transversal y la gestión de producto pero no

atiende adecuadamente la implementación. Puede complicar a la organización en la obtención de decisiones en tiempo y forma. El modo generativo toma la máxima ventaja del potencial de innovación de los miembros de la organización pero puede apartar a los ejecutivos de la responsabilidad de direccionar la empresa (es decir, puede contribuir a la pérdida de la dirección de la estrategia y de su focalización). Motivando a los miembros de la organización a generar propuestas para el desarrollo de nuevas tecnologías sustentables, puede generarse una gran cantidad de ideas “no familiares” o conflictivas para la empresa. Finalmente, mientras la visión sostenible asociada con el modo simbólico podría ser emocionalmente apremiante, podría no conducir a la implementación. Si bien la visión de sostenibilidad considera las expectativas públicas y puede capturar la “imaginación” de algunos miembros de la organización, podría fallar en producir un profundo y real cambio en el comportamiento de la empresa” (CEADS, 2008:7).

A partir de la descripción teórica de los cuatro modos de generación de ventaja competitiva y de la ejemplificación de los resultados potenciales que se obtendría de la aplicación de cada uno de ellos, es que los ejecutivos de las empresas deben realizar el complejo ejercicio de reconocimiento del modo que están aplicando en la actualidad y de si este es el más adecuado para su estructura actual en el camino hacia la generación de ventaja competitiva a partir del desarrollo sostenible.

Ahora bien, transitar por este complejo e intricado camino de la empresa hacia la generación y ejecución de una estrategia apropiada para lograr un desarrollo sostenible es un proceso altamente demandante de recursos económicos y humanos. Más aún si uno toma conciencia real de la importancia de la utilización continua pero no necesariamente paralela de los cuatro modos de generación estratégica. Por otro lado, se corre el riesgo de que la empresa sea exitosa en su proceso estratégico por la



utilización de uno de los modos antes descriptos y trate de perpetuar su utilización por la simple historia exitosa con la que cuentan. Perdiendo así de vista la importancia del resultado final por el enamoramiento propio del proceso. Llevando a la empresa a una mala generación e implementación estratégica cuando cambien las condiciones ya sean estas internas o externas, logrando finalmente una búsqueda errónea de sostenibilidad.

Por el contrario, “empresas con altos niveles de capacidad para el proceso estratégico evidencian una integración de los desafíos de la sostenibilidad en su estrategia, sistemas y procesos. Visión junto a experiencia, transferencia de aprendizaje y una apreciación de la productividad de los recursos, habilitan a la firma a observar los desafíos asociados con el mejoramiento de productos y procesos mientras utilizan conocimiento externo para desarrollar las innovaciones que satisfagan las necesidades del mañana” (CEADS, 2008:7).

De algún modo se podría decir que el éxito o fracaso de la empresa en sus procesos estratégico de búsqueda de la sostenibilidad es observado y juzgado por la sociedad en general y por los grupos de interés en particular, de acuerdo a las consecuencias que estas generen en el medio externo. Como resultado de este proceso de interacción social se puede de algún modo calificar a la empresa de acuerdo a sus acciones como negativa o positiva para su entorno social (Paladino, 2006). Este hecho pone en evidencia la importancia que debe tener para las empresas el correcto análisis del medio en el cual operan, así como las necesidades y preocupaciones de sus habitantes, más aún, de las posibilidades reales de respuesta que tiene la empresa a partir de su estructura y modelo de desarrollo de estrategias sostenibles.

Es por esto que “desarrollar, evaluar e implementar un plan de negocios en cualquier contexto de operación implica un constante ejercicio de análisis sobre los riesgos y las oportunidades que presenta el entorno. Mientras que en el pasado cercano este tipo de ejercicios se centraba mayormente en variables económico-financieras que pudieran afectar la rentabilidad de las organizaciones en el corto o mediano plazo, la irrupción en el sector privado de modelos de gestión que incorporan aspectos ambientales y sociales colabora actualmente con la incorporación de nuevos factores de riesgo u oportunidad para este tipo de análisis” (PWC, 2011:11).

Es a partir de la no comprensión de algunas empresas de la importancia en un cambio de su visión, de cómo desarrollar estrategias sustentables que tengan en cuenta las necesidades de las sociedades de las que forman parte es que las empresas son vistas como las responsables de muchos de los problemas que aquejan a las sociedades en la actualidad ya sean estos ambientales, sociales o económicos (Porter, 2011). Hay una corriente académica que plantea una nueva etapa evolutiva para el abordaje y solución de esta situación a partir del principio del valor compartido. “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios. La creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos. Sin embargo, las empresas rara vez han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas

periféricos. Esto ha opacado las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales” (Porter, 2011: 6).

Es clave para la supervivencia de una empresa, desarrollar e implementar una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de la competencia es así que “La empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios. Las empresas han pasado por altas oportunidades para satisfacer necesidades fundamentales de la sociedad y no han sabido comprender cómo los males y las debilidades de la sociedad afectan a las cadenas de valor. Nuestro campo de visión ha sido demasiado estrecho. Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Para una empresa, el punto de partida para crear este tipo de valor compartido está en identificar todas las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos de la firma” (Porter, 2011: 6-8).

Por otro lado y en forma complementaria otros autores sostienen que “La RSE que está exigiendo crecientemente la ciudadanía, implica en el fondo replantear el mismo rol de la empresa en la sociedad; verla como una de sus instituciones básicas que justamente por ello tiene que insertarse plenamente en sus problemáticas centrales y estar en la primera línea de su enfrentamiento” (Kliksberg 2011: 35). A partir de lo expresado por Porter y Kliksberg se desprende como generalidad que las sociedades se están haciendo más exigentes con los pedidos sobre compromiso social a las empresas,

generando de un modo indirecto mayor presión en las propias empresas por la generación de estrategias de sostenibilidad más eficientes e inclusivas.

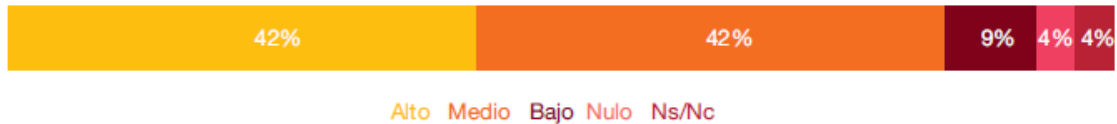
Se puede decir que en cada organización hay responsables del diseño y ejecución de la estrategia de sostenibilidad así como del mantenimiento por parte de esta de la ventaja competitiva. Siendo muy importante la correcta definición de los roles para llevar a cabo estas tareas, debido a que deberán ser ocupados por colaboradores con una alta sensibilidad para reconocer las inquietudes y demandas, al mismo tiempo, que interacciona correctamente con los diferentes grupos de interés e influencia sin descuidar la difícil tarea de gestión de los recursos disponibles. Resultando muy importante a partir del concepto de valor compartido y mayores demandas a la RSE tratados con anterioridad es que las empresas conozcan las demandas sociales generales y más aún las inherentes a su país. Es por eso que a continuación se realiza una descripción detallada de los resultados de una encuesta muy importante realizada en nuestro país por PWC difundida y revisada por CEADS sobre aspectos claves en el desarrollo e implementación de programas de sostenibilidad dentro del marco de la RSE.

El primer resultado a tener en cuenta es que “las comunidades locales tuvieron una influencia alta sobre los programas de sostenibilidad (42% de los casos). Mientras que las altas presiones por parte de este grupo de interés suelen asociarse con organizaciones que tienen un impacto significativo y un vínculo realmente estrecho con las comunidades locales vecinas a sus operaciones, las características de las empresas que respondieron experimentar este grado de presión son muy disímiles” (PWC, 2011:16).

**Cuadro 18. Grado de influencia en el desarrollo de programas de sostenibilidad III**

Cantidad de respuestas: 57

Comunidades locales



Fuente: (PWC, 2011:16).

En documentos del Banco Mundial citados por Kliksberg se plantea que “existen cuatro tipos de capital en una sociedad: los activos naturales integrados por la dotación de recursos geográficos originarios de la misma, los activos producidos por la acción humana desde infraestructura hasta medios financieros, el capital humano conformado por la población, y el capital social integrado por los valores, las instituciones, la capacidad de asociacionismo, el clima de confianza entre los actores sociales y las pautas culturales entre otros aspectos. Se señala que el capital humano, y el social, deben revalorizarse. Según sus datos las empresas que invierten en educación de sus integrantes, tienen una rentabilidad por dicha inversión que duplica a la de aquellas que invierten en planta y equipo” (Kliksberg, 1999:1).

Este aspecto tan importante de la RSE fue luego tratado y profundizado desde la perspectiva de “la responsabilidad social interna y de acuerdo con el Libro Verde sobre Responsabilidad Social, publicado en 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas, donde se postula que las condiciones laborales constituyen el primer ámbito social de responsabilidad de cualquier empresa: las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos. El documento también menciona, como medidas pertinentes a adoptar por las empresas socialmente responsables, las siguientes: el aprendizaje

permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la seguridad en el lugar de trabajo” (PWC, 2011:23).

Es para las empresas de nuestro país una tarea muy compleja y desafiante la de lograr un alto nivel de trabajo calificado en simultaneo con la satisfacción general del personal que forma parte de la compañía. Debido a que esta situación está influida por un sin número de características sociales, es que las empresas del medio local desarrollan diferentes estrategias y acciones para lograr el mayor nivel de satisfacción laboral. A continuación se citarán las prácticas más habituales llevadas a cabo por las empresas en Argentina para afrontar este tema.

Es así que “en la actualidad, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas es atraer y retener a trabajadores calificados. Este reto implica que las empresas se vuelvan más atractivas para sus empleados, actuales y potenciales, y que elaboren estrategias más efectivas para desarrollar a su personal.

- El 95% cuenta con planes de formación para sus empleados y el 91% posee un sistema de compensación vinculado con el desempeño.
- El 84% mide sistemáticamente la satisfacción, el compromiso y la motivación de sus empleados.
- El 82% cuenta con beneficios para sus empleados que exceden sus obligaciones legales.
- Un 79% cuenta con sistemas de queja confidenciales para obtener este tipo de feedback de sus colaboradores.

- Un 60% ofrece a sus empleados la posibilidad de trabajar de acuerdo con esquemas que favorezcan el equilibrio entre lo laboral y la vida personal, como horarios flexibles o teletrabajo” (PWC, 2011:23).

Ahora bien desde una mirada general del desarrollo social sostenible y dejando por un momento de lado la visión reduccionista de las acciones internas de las empresas, y tratando de entender como ellas influyen con sus acciones y aportes en el bienestar social general y en particular de las poblaciones aledañas es que describiremos esta situación en nuestra Argentina de los últimos años.

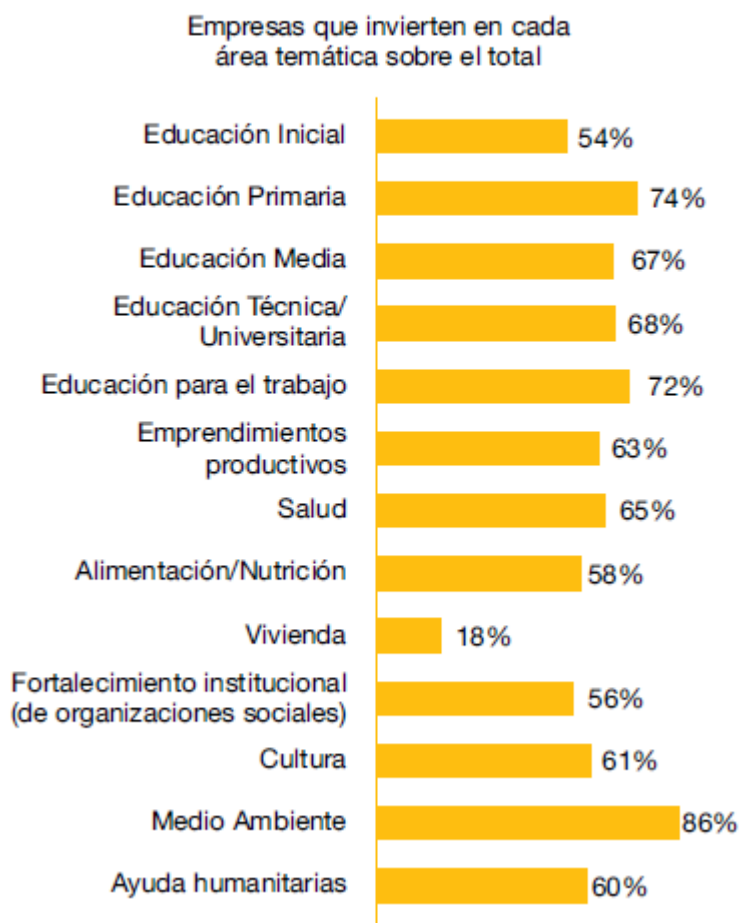
Para llegar a describir la situación local se debe primero destacar que a nivel internacional existe por parte de “algunas empresas una visión de la RSE muy particular, orientada principalmente a aplacar a grupos de presión, descubriendo la mayoría de ellas que a menudo su enfoque deriva de reacciones defensivas de corto plazo, generando como resultado un interminable paliativo de relaciones públicas de mínimo valor para la sociedad y sin beneficio estratégico para la empresa” (PORTER, 2006). “Los enfoques predominantes de RSE a nivel internacional suelen estar fragmentados y desconectados de los negocios y de la estrategia, oscureciendo muchas de las mejores oportunidades que tienen las empresas para beneficiar a la sociedad, pero si en lugar de esto las empresas analizan sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirán que la RSE puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia, pudiendo convertirse en su ventaja competitiva” (PORTER, 2006:3). Sin lugar a dudas esta breve descripción de la situación ante la RSE de un sin número de empresas a nivel internacional no es diferente a lo que ocurre con empresas del medio local.

En la Argentina “la contribución económica al desarrollo social es, habitualmente, la práctica que más se asocia con la responsabilidad social de las empresas. En distinta medida, gran parte de las empresas efectúan contribuciones a programas sociales, ya sea a través de organizaciones de la sociedad civil o bien de organismos del Estado. La mayoría de las empresas consultadas (91%) cuenta con una estrategia de inversión social que establece las áreas temáticas y modalidades de inversión social que son prioritarias para la compañía, lo que refleja un alto grado de sistematización en esta práctica. El área temática en que la mayoría de las organizaciones invierte en el marco de su estrategia de inversión social, es el medio ambiente (86%), seguida por la educación en sus diversos tipos: educación primaria (74%), educación para el trabajo (72%), educación técnica/universitaria (68%) y educación media (67%). En contraposición, el área de inversión social con la que contribuye el menor porcentaje de empresas es vivienda (18%)” (PWC, 2011:25).



**Cuadro 36. Áreas de inversión social en el último año**

Cantidad de respuestas: 57



Fuente: PWC, 2011:57.

“Las empresas consultadas ejecutan su presupuesto para inversión social a través de dos modalidades diferenciadas:

- **Inversión directa**, referida a aquella en la que la empresa transfiere recursos de manera directa a un grupo de beneficiarios. En este tipo de inversión la empresa suele

asumir la responsabilidad por el diseño, coordinación y ejecución de los programas sociales.

- **Inversión indirecta**, que alude a aquella en que la empresa transfiere recursos a un grupo beneficiario a través de un intermediario, como una organización de la sociedad civil o un organismo del Estado” (PWC, 2011:26).

De un modo generalista se puede decir que las empresas pueden integrarse a la sociedad por medio de sus contribuciones económicas de tres modos: a través de la beneficencia y la filantropía, es decir, las distintas iniciativas discrecionales de la empresa, que son realizadas esporádicamente que puede estar integrada o no a las actividades principales de la empresa. En segundo lugar se puede destacar la llamada inversión social corporativa, que se vincula pero a diferencia de la primera puede estar más alineada a las actividades del negocio, aunque no completamente integradas a éste. Por último, pero no menos importante encontramos la responsabilidad social sostenible en las actividades esenciales de la empresa. Logrando así con esta última una difícil pero recomendable unión entre los negocios y las acciones de RSE orientadas a grupos de interés, sean estos internos o externos (Paladino, 2006). Esta última forma de vinculación, es la que fue mencionada y profundizada con antelación en el texto a partir de la proposición de generación de valor compartido por parte de las empresas y las sociedades de las que forman parte (Porter, 2011).

Ahora bien “el comportamiento social de las empresas no se refleja únicamente en el vínculo entre la organización y su público interno o la comunidad. En Argentina el sector privado está tomando conciencia de que sus responsabilidades frente a sus consumidores no terminan en los límites de la empresa, sino que acompañan al producto o servicio ofrecido a lo largo de todo su ciclo de vida, es por esto que el 68% de las empresas consultadas evalúa el impacto ambiental de sus productos, y entre

ellas el 46% analiza este impacto sobre la salud y la seguridad de los consumidores” (PWC, 2011:27). Este nivel de acción se debe a la presión ejercida por un nuevo grupo de consumidores los denominados “Consumidores Responsables”, nombre adquirido a partir del nivel de importancia que le adjudican a las características de los productos relacionadas con responsabilidad social.

En este punto es muy importante aclarar que el cambio o transición que están vivenciando las empresas hacia una actitud social más responsable no es aislado, sino todo lo contrario, ya que va acompañando cambios sociales profundos como la aparición de los Emprendedores Sociales.

En virtud de definir este nuevo e importante integrante del conglomerado social involucrado en una mejora en la calidad de vida humana se cita a Osberg y Martin quienes “definen a los emprendedores sociales como singularizados por tres componentes: Identifican un equilibrio injusto que causa la exclusión, marginación, o sufrimiento de segmentos del género humano, que no tienen los medios o el peso político para alcanzar por sí solos transformaciones en la situación; Identifican una oportunidad de cambiar este status quo injusto, creando valor social, y atraen para ello inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza. Están desafiando el orden de cosas existente pero injusto; Generan un nuevo, equilibrio estable, que libera el potencial o alivia el sufrimiento del grupo relegado, asegurándole un mejor futuro y contribuyendo a la sociedad en general” (Osberg y Martin citado en Kliksberg, 2011:50).

A partir de los avances en activismo social, y en particular de los emprendedores sociales quienes cuentan con metodologías cada vez más potentes, y resultados muy concretos se han creado condiciones muy favorables para combinarse con el crecimiento a su vez de la idea de responsabilidad social empresarial en el mundo de

las empresas. Generando las condiciones necesarias para que surjan respuestas como la creación de cadenas de valor híbridas a partir de la combinación de los negocios y los emprendedores sociales, o como así también las líneas de negocios sociales donde las empresas a partir de una idea de un emprendedor social generan un producto especialmente diseñado para solucionar una problemática social al menor valor posible logrando de esta manera un medio de gran eficiencia para cumplir con sus políticas de RSE (Kliksberg, 2011).

Tomando como punto de partida que la empresa debe lograr la aceptación social a partir de su estrategia y acciones en el campo de la RSE, y que esta aceptación social debe provenir de grupos de interés internos y externos, que contemplen cada uno de los actores sociales mencionados previamente en el trabajo, y más aún, las acciones por cada uno de ellos requeridas. Es que surge la inquietud de cómo se les comunica las actividades de la empresa sobre estos temas. Para entender cuáles son las acciones que están llevando a cabo las empresas en este terreno, primero debemos conocer que se entiende por comunicación corporativa.

“La comunicación corporativa es definida como un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (Paladino, 2006: 19).

“Las comunicaciones de marketing que realizan las empresas a través de los medios masivos de comunicación para posicionar su marca, productos o servicios, colaboran con la construcción de representaciones sociales en una audiencia amplia. Pero la preocupación de las empresas por el impacto de estas comunicaciones, tanto en sus

consumidores como en el público en general, es incipiente: solo el 28% afirmó adherir a códigos voluntarios dedicados a regular las comunicaciones de marketing” (PWC, 2011:28). Este resultado obtenido a través de encuestas en nuestro país demuestra la necesidad que existe en este campo de que las empresas aumenten el interés por comunicar mensajes que vayan más allá de lo estrictamente comercial, alineando sus estrategias de marketing con la estrategia de RSE.

Por otro lado, se puede hallar un importante número de empresas que hoy en día comunican en forma independiente las acciones que realizan en el campo social. Este es un fenómeno muy interesante de destacar debido a que algunos años atrás las empresas preferían ofrecer ayudas a la comunidad de manera discreta y anónima, pero luego con el correr del tiempo se fueron dando cuenta de que comunicar sus acciones sociales debe formar parte de su plan general de comunicación (Paladino, 2006). De esta situación se desprende un nuevo interrogante, que es donde publicar la política y acciones de RSE.

Una de esas opciones es el “Reporte de Sostenibilidad que es un documento que comunica el desempeño financiero, ambiental y social de una organización a sus grupos de interés. En Argentina, el 74% de las empresas consultadas indicó contar con un Reporte de Sostenibilidad. Entre ellas, un 83% elabora este documento utilizando alguna guía de reporte reconocida internacionalmente, como por ejemplo Global Reporting Initiative (GRI). En cuanto a la funcionalidad que atribuye el sector privado a este tipo de reportes, se observaron dos grandes corrientes de opinión: el 39% de las organizaciones consultadas indicó que el Reporte de Sostenibilidad es una herramienta de comunicación bidireccional de la gestión sostenible, mientras que el 37% señaló que es una herramienta de gestión de la sostenibilidad. En cuanto a la verificación externa del Reporte de Sostenibilidad, la tendencia es incipiente: sólo un 38% de aquellas

compañías que elaboran este tipo de documentos también efectúa una comprobación de la información reportada con terceros independientes” (PWC, 2011:29).

Otra forma de observar la realidad Argentina en relación a los reportes de sostenibilidad es a partir de los datos publicados por el IARSE en 2012, donde se puede observar que hasta ese momento “108 empresas están comunicando su triple generación de valor en Argentina. De ellas, 76 reportan utilizando la metodología de GRI (70%). Cuarenta y seis (46) de ellas reportan sobre su actividad a nivel nacional o regional, y treinta (30) lo hacen participando con su información del reporte global de la compañía a la cual pertenecen. Hasta el momento casi no contamos en Argentina con Reportes de pequeñas y medianas empresas. Afortunadamente, se está ampliando el número de compañías de gran tamaño que trabajan el concepto de responsabilidad social y sustentabilidad con su cadena de valor, lo que llevará a que en un futuro cercano no sólo las grandes empresas sino también las PyMES se encuentren necesitadas de elaborar sus Reportes de Sostenibilidad.” (Rolando De Serra y Ulla, 2012:6-7).

A continuación se presenta un breve esquema general de cómo realizar un reporte de sostenibilidad a partir de que la compañía en su totalidad demuestra su voluntad y compromiso.



Fuente: Rolando De Serra y Ulla, 2012:14.

Para el caso específico del primer reporte de sostenibilidad de una PyMES y que este sea completo, sin tener la posibilidad de aplicar en forma total la guía para la elaboración de un GRI, se recomienda realizarlo a partir de las siguientes 10 reglas: Cómo empezar (definir porque comenzar, a quien se va a reportar y que se quiere contar), cuándo empezar (comenzar cuando se detecte la necesidad de realizarlo), quien se encargará (es muy importante que la persona a cargo conozca por completo a toda la organización pero con participación activa de todos sus miembros), contenido del informe (cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización pero que reflejen interés en los grupos de interés), asesoramiento adecuado (buscar un buen equilibrio entre participación interna y externa a la compañía) la transparencia no puede ser anecdótica (debe contener información verdadera pero no perjudicial para la empresa), como diferenciarse (dotar al informe de la personalidad de la empresa ya sea tanto en contenido como en forma), el porqué del informe: Herramienta de gestión (que no sea solo un producto de comunicación), el informe exige continuidad (que no sea solo para

responder a una acción aislada ya que está basado en progreso y el progreso en continuidad), cómo y cuándo publicar el reporte (en general se hace al finalizar el año junto con el cierre de cuentas pero no es obligatorio y sería interesante publicarlo por varios medios diferentes) (FORETICA 2013).

Como se viene mencionando a lo largo del texto pero de forma aislada las empresas pueden hacer grandes contribuciones socialmente sostenibles al alinear todas sus acciones con la política de RSE. Estas acciones pueden implicar a terceros que mantienen una relación comercial con la compañía.

Es así que “de acuerdo al documento *Business Guide to a Sustainable Supply Chain*, de la oficina del World Business Council en Nueva Zelanda (NZBCSD), el concepto de gestión sostenible de la cadena de valor se refiere a la gestión de materias primas o servicios desde el fabricante o proveedor de servicios al consumidor, que vuelve al inicio con una mejora en los impactos sociales y ambientales considerados” (PWC, 2011:30).

El impacto que sufrirán las empresas para adecuar su cadena de valor a su estrategia de RSE, está ampliamente relacionada al tamaño y fortaleza económica. Este aspecto cobra una relevancia muy importante en nuestro país debido a la particular composición del espectro empresarial del medio local, en las próximas líneas se realizará un somero retrato de la mencionada situación.

“Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) forman parte fundamental de la economía de nuestro país. Las MiPyMEs son, además, un eslabón esencial en la cadena de abastecimiento y distribución de las grandes empresas. De acuerdo con el documento Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo



Sostenible, del WBCSD, en las economías OCDE las PyMES y Microempresas representan el 95% de las compañías, 60-70% del empleo, 55% del PBI y generan la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo. Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), entre 2003 y 2004, el 92,7% de los nuevos puestos de trabajo en el sector privado fueron creados en PyMES; es decir, de los 1.634.000 empleos en relación de dependencia, 1.515.000 fueron generados por PyMES. Por otro lado, a comienzos del año 2007, las MIPyMEs argentinas empleaban a más de 6.000.000 de personas, lo que representó un 50,3% del empleo privado y un 41,6% de la totalidad de puestos de trabajo de la economía” (PWC, 2011:31).

Una parte muy importante de toda cadena de valor es representada por los proveedores, siendo actores fundamentales en la generación y mantenimiento de la ventaja competitiva. A partir de los datos anteriormente mostrados es factible inferir que gran parte de los proveedores en nuestro país serán empresas de pequeño tamaño y débil posición económica o que nuestra PyMES sea proveedora de alguna corporación de mayor envergadura, es así que en Argentina cobra gran importancia para las empresas el desarrollo de sus proveedores.

De acuerdo con la “Guía de Desarrollo de Proveedores, publicada por la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, el desarrollo de proveedores o distribuidores es un concepto amplio, que se refiere al fortalecimiento de la performance de firmas en eslabones anteriores y posteriores de la cadena de valor de una empresa. El objetivo de este proceso es lograr que los proveedores y distribuidores alcancen determinados requerimientos en el mayor grado posible, a través de iniciativas que fomenten su desarrollo, impulsadas por las empresas contratantes. El 84% de las empresas consultadas implementa este tipo de iniciativas para fortalecer las capacidades y la gestión de sus proveedores o distribuidores. En cuanto a las

estrategias de promoción, las más utilizadas por las empresas encuestadas son la prestación de capacitación para mejorar la competitividad de sus proveedores (73%) y el establecimiento de contratos de largo plazo (60%) que garanticen cierta continuidad económica. Menor es la proporción de empresas que colabora con el desarrollo del negocio de sus proveedores o distribuidores ofreciendo asistencia técnica para la introducción de mejoras en sus procesos (29%), o facilitándoles el acceso al crédito para el desarrollo de su capacidad productiva (27%)” (PWC, 2011:33).

Sin lugar a dudas estos resultados demuestran el nivel de preocupación de las empresas por incluir en su cadena de valor a los proveedores a través del potenciamiento de su desarrollo. Pero esta práctica puede llegar a ser poco efectiva en nuestro país al tratar de incluir en estos programas proveedores de muy pequeño tamaño como pueden ser los que se encuentran en zonas aledañas a la empresa.

A este grupo particular se lo trabaja bajo “el concepto de “compras inclusivas” que se refiere a la incorporación dentro de la cadena de aprovisionamiento de pequeños productores, cooperativas de producción o iniciativas de producción comunitaria. Estas iniciativas suelen enmarcarse en programas de desarrollo de proveedores, que fortalezcan las capacidades de dichos emprendimientos para cumplir con los requisitos necesarios para abastecer a las grandes empresas. En Argentina el 39% de las empresas encuestadas cuenta con programas orientados a promover la inclusión en su cadena de valor de este tipo de proveedores” (PWC, 2011:33).

A modo de resumen y a partir de una visión globalizada de la relación entre las PyMES y la RSE, más aun destacando el camino a recorrer por las mismas para generar su primer Plan de Responsabilidad Social con la consecuente estrategia de aplicación es que se destacan los siguientes 10 puntos a tener en cuenta para su correcta

elaboración: Autodiagnóstico (análisis interno, análisis externo, análisis comparativo y síntesis), motivaciones (competitividad, confianza, credibilidad, reconocimiento público, valores del empresario-fundador, etc), valores y principios éticos (Misión, Visión y valores), diálogo con los grupos de interés, compromiso y liderazgo (apoyo de la dirección), estrategia (lograr sostenibilidad), ruta (integración progresiva del plan de RSE en busca del alcance de las metas), participación (todos los integrantes de la empresa con sus diferentes niveles de responsabilidad), demostrar la responsabilidad (a partir de certificaciones de gestión), integración (de las prácticas en RSE en la cadena de valor y con sus pares) (FORÉTICA, 2013).

Si bien esta última guía de pasos a seguir está orientada a generar el primer Plan de RSE en una PyMES, es menester considerar que se puede utilizar la misma concepción para lograr modificar un plan de RSE actual con la finalidad de lograr una mayor adaptación a las condiciones actuales de la empresa y de su entorno. Por otro lado, en la actualidad existen herramientas gratuitas on-line y off-line que permiten diagnosticar el estado de situación de la empresa frente a la RSE brindando además una pequeña orientación sobre acciones correctivas que se podrían aplicar.

Un claro ejemplo en nuestro país de este tipo de herramientas de gestión, son las que propone y ofrece IARSE a partir del uso de sus Indicadores ETHOS, donde la última versión presenta un nuevo abordaje para la gestión de las empresas, procurando integrar los principios y comportamientos de la RSE con los objetivos para la sustentabilidad, basándose en un concepto de negocios sustentables y responsables aún en desarrollo. Los indicadores ETHOS-IARSE/PLARSE para Negocios Sustentables y Responsables tienen como foco evaluar cuánto de sustentabilidad y de responsabilidad social ha sido incorporado en los negocios, auxiliando a definir estrategias, políticas y procesos (IARSE, 2014).

Si bien anteriormente se describió que gran parte de las empresas de nuestro país son MIPyMEs, esto no quita la posibilidad de que gran parte de ellas formen parte del grupo de empresas multinacionales (EMN), entendiendo a estas últimas como empresas de dominio público, mixto o privado, que son propietarias o controlan la producción, la distribución, los servicios u otras facilidades fuera del país en que tienen su sede (OIT, 2006).

“En los decenios de 1960 y 1970, las actividades de las empresas multinacionales (EMN) fueron objeto de grandes debates. A raíz de ellos, se desplegaron esfuerzos para establecer instrumentos internacionales destinados a reglamentar la conducta de las EMN y a fijar las condiciones que han de regir las relaciones de las EMN con los países huéspedes, sobre todo en el mundo en desarrollo. Las cuestiones relativas al trabajo y a la política social figuraban entre las preocupaciones suscitadas por las actividades de las EMN. La Organización Internacional del Trabajo a través de su “declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social” (adoptada por el Consejo en su 204.<sup>a</sup> reunión (Ginebra,1977) en la forma enmendada en sus 279.<sup>a</sup> (2000) y 295.<sup>a</sup> (2006) reuniones) resuelve una serie de artículos orientados a reglamentar las actividades de las EMN. A continuación se describirán algunos de los artículos que podrían tener mayor relevancia para el entendimiento de la dimensión de obligaciones de las EMN: 1. Las empresas multinacionales desempeñan un papel muy importante en las economías de la mayor parte de los países y en las relaciones económicas internacionales, que es de interés creciente para los gobiernos, así como para los empleadores, los trabajadores y sus respectivas organizaciones. Mediante las inversiones directas internacionales y otros medios, estas empresas pueden aportar ventajas substanciales al país de acogida y los países de origen, contribuyendo a una utilización más eficaz del capital, la tecnología y

el trabajo. En el marco de las políticas de desarrollo establecidas por los gobiernos, pueden aportar también una contribución muy importante a la promoción del bienestar económico y social; a la mejora del nivel de vida y la satisfacción de las necesidades básicas; a la creación de oportunidades de empleo, tanto directa como indirectamente; y a la promoción de los derechos humanos básicos, incluida la libertad sindical, en todo el mundo. 10. Las empresas multinacionales deberían tener plenamente en cuenta los objetivos de la política general establecida en los países en que realicen sus operaciones. Sus actividades deberían estar en armonía con las prioridades del desarrollo y con los objetivos y la estructura social del país en que realicen sus operaciones. Con tal fin, deberían celebrarse consultas entre las empresas multinacionales, los gobiernos y, siempre que sea apropiado, las correspondientes organizaciones nacionales de empleadores y de trabajadores. 12. Los gobiernos de los países de origen deberían promover prácticas sociales adecuadas de conformidad con esta Declaración de principios, teniendo en cuenta la legislación, los reglamentos y las prácticas en materia social y laboral de los países de acogida, así como las normas internacionales correspondientes. Los gobiernos de los países de acogida y de los países de origen deberían estar dispuestos a consultarse mutuamente, cada vez que sea necesario, por iniciativa de cualquiera de ellos. 30. En sus operaciones, las empresas multinacionales deberían asegurarse de que se proporciona una formación apropiada a sus trabajadores de todos los niveles en el país de acogida, habida cuenta de las necesidades de la empresa, así como de la política de desarrollo del país de acogida. 40. De conformidad con la práctica nacional, las empresas multinacionales deberían cooperar plenamente con las autoridades competentes en materia de seguridad e higiene, los representantes de los trabajadores y sus organizaciones y las instituciones establecidas que se ocupan de esta cuestión” (OIT, 2006: 1-2).

A través de la lectura de los artículos citados anteriormente de la OIT, el lector puede tomar dimensión de la importancia que tiene la buena relación de las empresas con los gobiernos, sean estos del ámbito local como así también de otros países donde la empresa opera o tiene pensado hacerlo en un futuro cercano. Es así que en el texto de Paladino lo menciona como otro actor importante, especialmente los gobiernos locales. Tratando al gobierno local como un elemento clave para la sustentabilidad de los proyectos de RSE en tanto es el vínculo que permite relacionar lo público con los otros actores, es decir, los emprendedores sociales, los líderes, las organizaciones del tercer sector, el empresario y las empresas (Paladino, 2006).

Al comienzo de este texto se describió a la RSE desde una visión histórica general para luego ir avanzando hacia el tratamiento de cada uno de sus componentes de forma individualizada, actualizada y profunda con una visión orientada a la realidad Argentina.

A partir de la intención de que el lector al finalizar este trabajo pueda nuevamente reconstruir mentalmente una visión global completa de la RSE, es que tomando como base uno de los textos de Paladino haremos un repaso sobre “los requisitos que debe cumplir una empresa para ser considerada como socialmente responsable:

- Un comportamiento empresarial que se extienda más allá del cumplimiento estricto de la normativa vigente;
- Planeación e instrumentación de políticas que tengan un impacto positivo en la vida profesional y personal de los empleados de la empresa.
- Que las consecuencias medioambientales de la actividad empresarial generen una preocupación activa en las organizaciones empresariales que las ocasionan.
- Accionar de los directivos y empleados de la empresa acorde con los códigos de ética; dicho accionar, además, debe respetar las normativas jurídicas vigentes.
- Observancia de la comunidad donde se asienta la empresa” (Paladino, 2006: 26-27).

Manteniendo la intención de generar una visión holística de la RSE, es que se describirán a continuación en forma esquemática “los rasgos del entorno que influyen en las organizaciones empresariales y, por lo tanto, en el desarrollo de la RSE:

- La globalización
- El desarrollo de la sociedad civil
- Las demandas surgidas por diversos problemas sociales y/o ambientales
- Las nuevas formas de organización del trabajo
- La pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de la empresa
- El protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales
- El desarrollo del modelo de creación de valor
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de internet como red de telecomunicaciones universal” (Paladino, 2006: 30-31).

## **MARCO METODOLÓGICO**

En cuanto al diseño metodológico del presente trabajo final, se trabajó en un estudio descriptivo. Permitiendo describir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Se busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

El presente caso de estudio fue abordado con una metodología cualitativa, a través de la recopilación de datos descriptivos mediante entrevistas al jefe de relaciones institucionales y RSE.

También se trabajó con fuentes secundarias y primarias (como por ejemplo, datos extraídos de reportes confeccionados por Secretaría de Ambiente y Desarrollo

Sustentable de la Nación, Organismo Provincial de Desarrollo Sostenible y Dirección Provincial de Responsabilidad Social Empresaria de la Provincia de Buenos Aires, instituciones de educación y de bien público, municipio de Pilar y delegación La Lonja). Buscando mostrar las estrategias utilizadas, los aspectos operativos de su implementación, como así también las situaciones y eventos que se sucedieron en la implementación del programa de RSE en BEDSON S.A.

Se trata también de un trabajo explicativo ya que está dirigido a responder a las causas de los eventos sociales acontecidos. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Para ello se exponen los inconvenientes en el proceso de implementación, como así también los aspectos post-implementación detectados y trabajados por BEDSON SA, haciendo foco en el impacto en la sociedad y las posibles futuras acciones a seguir.

## **CASO: BUENOS VECINOS**

Era una cálida tarde otoñal, la Sra. Alicia Romero de Colusi sentada en su hogar pensaba y se preguntaba así misma si la estrategia y las acciones en RSE llevadas a cabo por BEDSON SA en los últimos años, eran consecuentes con las ideas sobre las que fue fundada la compañía a partir de aquella charla en 1979 entre el Dr. Omar Romano y el Dr. Arnaldo Colusi. Conversación donde ambos fundadores discutieron sobre cómo se imaginaban cada uno de ellos una empresa que reflejara sus buenas intenciones para con los vecinos de La Lonja, Pilar; resultándoles muy fácil ponerse de acuerdo en que lo más importante era lograr una buena imagen interna y externa de la



empresa, pero que esa imagen estuviera basada en valores como la solidaridad, la cultura del trabajo y el progreso social, buscando realizar acciones que se pudieran mantener en el tiempo. En ese momento no se dieron cuenta de la importancia que tenía esta charla para la vida futura de la empresa que estaban comenzando, ya que de un modo inocente estaban sentando las bases para el futuro crecimiento de BEDSON SA. Al pensar en todo lo que se había realizado en estos casi 35 años, a la Sra. Alicia Romero de Colusi la invadía un hermoso sentimiento de satisfacción debido a que tenía la certeza de que habían actuado de la mejor manera posible. Sin embargo, esto no invalidaba su necesidad de preguntarse si la estrategia actual de RSE sería la más adecuada para este momento o si se podría aumentar el nivel de resultados, ya sea con profundización o re direccionamiento de las acciones. Decidida a resolver esta incógnita, convoca a una reunión al directorio para el día siguiente explicándoles su intención de hablar sobre el nivel de efectividad de la estrategia de RSE de BEDSON SA.

## **HACIENDO UN POCO DE HISTORIA**

En el año 1979, los socios fundadores el Dr. Arnaldo Colusi quien había recibido su título en Ciencias Veterinarias y el Dr. Omar Romano egresado de Ciencias Bioquímicas dan vida a BEDSON SA (Anexo I). Logrando así una empresa familiar cimentada en su gente con una fuerte búsqueda de respaldo de la sociedad. Desde sus comienzos abocada a la producción de especialidades Farmacéuticas para la industria veterinaria, principalmente orientada hacia el sector avícola; posicionándose como pioneros en la investigación, desarrollo y utilización a nivel mundial de la fosfomicina como antibiótico veterinario.

BEDSON SA se radica desde sus inicios en la Localidad de la Lonja, ocupando en el primer período un local de 200 mts<sup>2</sup>, donde se comenzaron a realizar investigaciones y

establecieron su cabecera de operaciones. Durante 27 años, hasta su fallecimiento, el Dr. Arnaldo Colusi estuvo al frente del Departamento Técnico Científico mientras que el Dr. Omar Romano, actual Presidente de la empresa, es quien ha delineado toda la organización de exportaciones y las estrategias pasadas y presentes de comercio exterior y marketing internacional.

Convencidos de lo efectivo de las propuestas, comenzaron a trabajar en 1981 en comercio internacional, sin descuidar el área local, iniciando los primeros contactos y exportaciones que marcarían el futuro perfil de acción de la compañía.

En la actualidad, BEDSON S.A. está estructurada dentro de la categoría de PyMES, cuenta con una planta modelo en la industria farmacéutico – veterinaria, vanguardista en el proceso productivo, cuya superficie es de aproximadamente 3000 m<sup>2</sup> en la Localidad de la Lonja (Pilar), donde trabajan 100 personas entre operativos, técnicos, comerciales y administrativos.

En menos de cuatro décadas de investigación sobre terapias alternativas en BEDSON SA se han desarrollado líneas de productos originales que incluyen compuestos antibióticos, moduladores hepáticos, estimulantes del sistema inmune, antitérmicos y energizantes polivitamínicos.

Dentro de sus productos más importantes se pueden destacar: **FOSBAC™** desarrollado a partir de la utilización de la fosfomicina como antibiótico veterinario, constituye un complejo antibiótico de amplio espectro de cuya acción bacteriostática se suma el aporte de energía, mediante la inclusión de Fructosa 1.6 difosfato, otorgándole una posibilidad dual de administración tanto en agua de bebida como en alimento. **FOSBAC™ PLUS T** por el agregado de Tilosina mejorando el efecto terapéutico de

ambas drogas y cubriendo el espectro de las enfermedades de mayor frecuencia en la producción animal intensiva, causadas por bacterias Gram + y Gram -. **BEDGEN 40™ SFA** es un hepatomodulador y promotor natural de crecimiento que contiene Cynara Scolymus y Cloruro de Colina, brindándole beneficios ampliamente conocidos: contribuye a la detoxificación del organismo, aumenta la producción de bilis, ayuda a la regeneración de las membranas de los hepatocitos, mejora la respuesta inmune y movilización de grasas, la forma de administración es vía oral, tanto en agua de bebida como en alimento. **BEDGEN 40™ ST** a sus reconocidas propiedades hepatomoduladoras se complementa con un AAM (Aditivo Anti Micotoxinas) gracias a la inclusión de sepiolita, un aluminosilicato generando una nueva alternativa que maximiza el rendimiento económico de los animales a partir de sus beneficios: regula el tránsito intestinal y mejora de la utilización digestiva de los nutrientes, mejora de la digestibilidad, reduce la contaminación por hongos, posee una alta capacidad de retención de humedad e inercia química en el tracto intestinal (Anexo II, imágenes de los productos). Gracias al aporte de cada uno de estos productos, la empresa viene en un franco crecimiento de forma sostenida en ingresos por ventas anuales tanto a nivel local como internacional.

De ser un laboratorio local en sus comienzos, se ha convertido en la actualidad en una empresa global que exporta más del 90% de su producción a 50 países del mundo en los cinco continentes, directamente desde sus oficinas regionales en Estados Unidos, España, República Dominicana, Guatemala, El Líbano y Malasia desde donde se coordina la actividad comercial en Norte, Centro y Sudamérica, Europa, Medio Oriente, Asia y África o a través de su red de más de 50 distribuidores mundiales (Anexo III, distribución de oficina regionales).

## **CONTEXTO ARGENTINO DE LA EMPRESA Y DE LA INDUSTRIA CON LA RSE**

Según datos oficiales del Ministerio de Industria de la Nación el 99% de las empresas en la Argentina se encuadran dentro de la categoría PyMES, representando el 60% del empleo y el 45% de las ventas totales. Se las divide en sectores Agropecuarios, Industria y Minería, Comercio, Servicio, y Construcción. Del total de este grupo de 603.000 empresas aproximadamente el 10% son industrias.

Dentro de la categoría PyMES, podemos encontrar un grupo de empresas que se pueden definir como multinacionales, entendiendo a estas como empresas de dominio público, mixto o privado, que son propietarias o controlan la producción, la distribución, los servicios u otras facilidades fuera del país en que tienen su sede.

Un 91% de las empresas en la Argentina cuentan con estrategias de inversión social, siendo la mayoría de ellas (86%) que realizan sus inversiones en medio ambiente. Estas inversiones las realizan en su mayoría en forma directa cuando la empresa transfiere recursos de manera directa a un grupo de beneficiarios, o indirecta, al transferir recursos a un grupo beneficiario a través de un intermediario, como una organización de la sociedad civil o un organismo del Estado. En la actualidad un bajo porcentaje de empresas logra integrarse a la sociedad por medio de las contribuciones en forma de responsabilidad social sostenible en las actividades esenciales de la empresa, buscando amalgamar los negocios y las acciones de RSE orientadas a grupos de interés. Un porcentaje también muy bajo (aproximadamente 28%) comunica de forma eficiente su política y estrategia de RSE, aunque el 74% de las empresas refiere contar con un Reporte de Sostenibilidad.

En relación a la aplicación de RSE en la cadena de valor, a través del apoyo y exigencia a los proveedores para lograr adecuados estándares de cumplimiento en

RSE, el colectivo empresario Argentino refiere que un 84% de las empresas implementa algún tipo de iniciativas para fortalecer las capacidades y la gestión de sus proveedores o distribuidores.

Siendo BEDSON SA una PyMES que genera productos para el sector Agropecuario, desde una base industrial, con carácter exportador y oficinas en varios países. Es que cobran gran importancia los datos anteriormente citados del contexto empresario nacional frente a políticas y acciones en RSE.

Para llevar a cabo las políticas sociales de BEDSON SA, en los últimos años la Sra. Alicia Romero de Colusi viuda del Dr. Arnaldo Colusi ha ocupado el cargo de Directora de Relaciones Institucionales, departamento del cual depende la gerencia de Sustentabilidad (Anexo V, VI, Organigrama de la compañía). En este esquema se puede observar el lugar estructural que la empresa le brinda a la arista social, definiendo la relevancia que tiene su dirección en las decisiones estratégicas y desde que sitio se construyen y ejecutan.

Profundizando más en las funciones de la Sra. Colusi, se observa que dentro de las más importantes se pueden destacar el velar por que las estrategias de la empresa estén alineadas con la parte social de la misión de la compañía (Anexo IV, Misión de BEDSON SA), así como el cumplimiento de una serie de valores institucionales incorporados desde el comienzo en la cultura de la empresa.

Tal es así el caso que en los cinco continentes en donde la compañía tiene presencia busca implementar su principio de "Ser un buen ciudadano en las comunidades donde opera", para tal fin se diseñaron y ejecutan en forma programada, estratégica y sistemáticamente, los siguientes Objetivos:

- Generación de valor Socio-Corporativos.
- Generación de valor Ambiental.
- Generación de Valor a través de la Inversión Social Privada

Objetivos socio-corporativos:

- Tomar el compromiso como parte integral de su estrategia y de sus operaciones, cumplir con los diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción
- Ser miembro activo en materia de colaboración y participación social en actividades direccionadas al bien común.
- Lograr complementar a privados para acciones en común con organismos públicos.
- Ser miembro relevante en organismos de responsabilidad social.
- Innovar y comprometerse en materia de acciones sociales en la comunidad.

Objetivos ambientales:

- Implementación de un enfoque preventivo en los retos medio ambientales
- Gestión responsable y ética en el reciclaje y tratamiento de residuos desde el punto de vista de la salud, seguridad y medioambiente.
- Optimización en el tratamiento de residuos, cumplimentado todas las normativas de los organismos estatales correspondientes a cada provincia o país.
- Inversión permanente en el área.
- Certificaciones en las normativas fundamentales para el sector: OHSAS 18001, GMP e ISO 14.001.

- Conciencia ecológica: Protección y estímulo a la toma de conciencia en la comunidad sobre la importancia de la preservación y optimización de los recursos naturales en los sitios en los que la compañía se emplaza.

Inversión social privada:

- Fundación, desarrollo y financiamiento de “Asociación Civil Por una Sonrisa”, comedor comunitario.
- Aporte, Armado y consolidación del Laboratorio “Con Ciencia Escolar” en la Escuela N° 16 de La Lonja, Partido de Pilar.
- Colaboración con entidades de bien público a nivel regional.
- Aporte Privado para mejora de infraestructura en el entorno de la planta industrial.
- Realizar donaciones a centros claves de la comunidad.
- Promulgar el voluntariado: El personal del One Bedson trabaja activamente de forma absolutamente desinteresada y gratuita en la “Asociación Civil Por una Sonrisa” y otras instituciones en las áreas de educación, salud, recreación y alimentación.
- Colaborar y adherir a diversas campañas encabezadas por hospitales públicos

Como parte de las acciones de la compañía para actuar más allá de la simple visión de un organismo de generación de utilidades, es que dentro de su programa de inversión social estratégica, se creó el Voluntariado Corporativo de BEDSON SA, denominado “Bedsonianos en Acción”. Teniendo como principal impulsora a la Sra. Alicia Romero de Colusi, quien se encuentra a cargo de la coordinación y planificación de las acciones con la comunidad. A partir del cual se realizan diversas actividades direccionadas a mejorar la calidad de vida de la comunidad cercana, con actividades

tales como: 1) Mantenimiento y apoyo constante del comedor “Por una Sonrisa” del Barrio Los Tilos. 2) Donaciones y acompañamiento a las Escuelas de la zona, ESB N°12, ESB N°16, Jardín 910 (Los Tilos) y Jardín 919 (La Lonja). 3) Becas Generando igualdad a alumnos de la ESB N°12. 4) Donación de insumos, indumentaria y zapatillas a miembros de la comunidad. 5) Gestiones conjuntas con OPDS (Organismo Provincial de Desarrollo Sostenible), para capacitar en temática ambiental a entidades educativas de la Lonja (Sinergia positiva público – privada).

### **BEDSON SA EN ACCIÓN EN POS DE LA RSE**

Con el objetivo de concurrir a la reunión del día siguiente con el directorio encabezado por el Dr. Omar Romano con toda la información pertinente, la Sra. Alicia Romero de Colusi buscó su computadora portátil, creó un nuevo archivo de Word y empezó a enumerar las acciones llevadas a cabo por la empresa en los últimos años en materia de RSE. Logrando así la siguiente enumeración, basada fundamentalmente en las pautas que tuvo BEDSON SA desde sus comienzos, de respeto a la comunidad y el medio ambiente.

#### **Comedor Los Tilos**

Establecimiento que se apoyó económica y emocionalmente desde el año 2002.

#### **Comedor Infantil “Mis Angelitos”**

Con respecto al Comedor Infantil Mis Angelitos, BEDSON S.A es Socio benefactor desde el año 2004, siendo un acérrimo colaborador en todas las iniciativas de dicho comedor.

#### **Escuela N° 16 “Islas Malvinas”, de la Lonja**

Es apadrinada desde el año 2002 por BEDSON SA, debido a sus necesidades y a los más de 1000 alumnos que concurren provenientes de diferentes barrios humildes de la



zona (El Pinazo, Los Tilos, y La Lonja). El apoyo a la institución es en parte económico tanto para el mantenimiento de la infraestructura como para el bienestar de los alumnos, pero otra parte muy importante del apoyo consiste en capacitar y concientizar a los alumnos en temas de cuidado ambiental, seguridad vial, higiene, etc. Así como los recursos humanos aportados para llevar adelante el Laboratorio “ConCiencia” Escolar de Ciencias Naturales.

#### **“Jardín N° 910” Barrio Los Tilos**

El aporte de BEDSON S.A, es básicamente económico-estructural, habiendo respondido favorablemente a los requerimientos de dicha institución.

#### **Destacamento Policial La Lonja, Bomberos de Pte. Derqui y Bomberos de Parque Industrial Pilar**

BEDSON S.A colabora activa y diferenciadamente con las mencionadas instituciones, ya sea en forma de apoyo a capacitaciones para el entrenamiento de sus miembros, como ayuda económica para facilitar el desarrollo adecuado de sus tareas.

#### **Delegación Municipal “La Lonja”**

Se generó una relación muy importante desde el año 2004 con la Delegación municipal, dedicada al desarrollo de una política de trabajo conjunto basada en una gran variedad de actividades sociales y de ayuda económica orientadas a lograr una mejor calidad de vida de la población.

#### **En los últimos años BEDSON SA adhirió a las siguientes campañas alineadas a su política de RSE**

2007 en adelante, campaña de reciclado de papeles para la casa Garrahan.

2008 en adelante, campaña de recolección de tapitas para la Fundación Garrahan.

2008/2009 en adelante. Fue la 1º y única empresa en participar de la campaña de recolección de pilas organizada por la Secretaria de Educación y Cultura, hecho por el que fue merecedor de una mención especial.

Desde 2009, campaña de recolección y entrega para su recuperación de aceite vegetal, recuperación de Biodiesel, firmando con el Municipio de Pilar, un acuerdo marco de Responsabilidad Social Empresaria.

A partir del año 2010 forma parte del programa de reciclado de llaves de la Fundación Garrahan.

Donación de equipos electrónicos en desuso a la Fundación Equidad.

En el año 2007 se firmó un contrato con la firma Sudamericana de Aguas, para las obras, instalación y provisión de agua corriente y sistema colector cloacal, cuyo punto troncal se insertaba en el barrio Mapuche.

#### **Otras actividades de BEDSON SA con los vecinos de la zona**

Visitas a las instalaciones del Laboratorio para interiorizarse de las actividades de la compañía por parte de miembros de la comunidad de la zona (directivos de entidades educativas, medios de comunicación y vecinos en general).

#### **Encuestas de opinión vecinal**

Se realizaron en forma conjunta entre BEDSON SA y la delegación de La Lonja municipio de Pilar 4 encuestas (última realizada noviembre 2014) de impacto y aceptación vecinal, sobre las acciones sociales de la compañía y el mantenimiento del emplazamiento de BEDSON SA en la zona residencial de La Lonja, haciendo un fuerte hincapié en la percepción del cuidado del medio ambiente. Donde se tuvieron en consideración una serie de ítems de los cuales se describen algunos a continuación: aportes a la seguridad, aportes a las mejoras en el barrio, preocupación por la limpieza de calles y veredas, contaminación del medio ambiente circundante, generación de ruidos molestos, generación de problemas en el tránsito, aportes de BEDSON SA en la comunidad, si es una buena ciudadana en la zona donde realiza sus operaciones. Las encuestas se llevaron a cabo en La Lonja en las inmediaciones de la compañía, obteniendo como resultado promedio un valor de aceptación mayor al 90%.

#### **Certificaciones y comunicación:**

Obtención en el año 2005 del certificado de Medio Ambiente ISO 14001.

Certificación IRAM en Seguridad y Salud Ocupacional por parte de SGB.

2009 – 2011- 2013 Presentación y aprobación de Comunicación de Progreso (COP) en el programa del Pacto Global de las Naciones Unidas (PGNU).

### **Política de personal**

El 70% del personal habita en la localidad de Pilar, y un 50% del total específicamente lo hace en La Lonja, cumpliendo así con su objetivo de alto porcentaje de contratación local. Cada uno de los colaboradores que trabaja en la empresa cuenta con los siguientes beneficios orientados al mejoramiento de su calidad de vida:

- Comedor en planta
- Obra social prepaga con planes por encima de los exigido por la ley
- Seguro de vida optativo
- Apoyo a la educación con becas y tiempo para estudiar.
- Viernes Bedson con jornada labora reducida
- Prestamos Bedson
- Beneficio por cumpleaños
- Presentes en caso de matrimonio y nacimiento

### **Política de proveedores**

La empresa cuenta con un importante número de proveedores exclusivos del ámbito local: Carnicería “El Torito”, verdulería “La Esquinita”, panadería “La Lonja”, corralón Los Primos, supermercado mayorista DIARCO, insumos de limpieza Casa Smith. Promoviendo acciones conjuntas con los proveedores para su desarrollo técnico/gerencial a partir de aportes económicos y de capacitación.

Antes de finalizar con el resumen de acciones, a la Sra. Colusi se le viene a la memoria el recuerdo del jueves 02 de octubre de 2014 cuando el Intendente Municipal de Pilar el Dr. Humberto Zúccaro entrego a BEDSON SA la distinción de Empresa Socialmente

Responsable. Esta entrega se realizó en el marco de Reconocimiento a Empresas líderes en RSE en el Municipio, dentro de las cuales se reconoció a BEDSON SA, como actor socio–empresario relevante, a partir de sus programas de apoyo a la comunidad, específicamente en las Áreas de Infraestructura y Educación en entidades civiles y educativas de la Comunidad de La Lonja. Este galardón se suma a una rica lista de premios y distinciones obtenidos por la compañía en materia de RSE (Anexo VII).

Con un leve gesto de orgullo en su rostro tras el recuerdo por el reconocimiento a BEDSON SA por parte del municipio de Pilar por su labor en RSE, la Sra. Alicia Romero de Colusi da por terminada la lista que iba a llevar al día siguiente a la reunión con el presidente de la compañía y el directorio. Se le hacía repetitivo el pensamiento de lo orgullosa que estaba de su equipo de trabajo por las tareas realizadas y por la ayuda que le habían brindado en la confección de esta lista minutos atrás cuando los fue llamando uno a uno para preguntarles sobre las acciones realizadas. Luego de unos minutos vuelve a abrir el archivo, lo lee nuevamente para cerciorarse de que este completo y se pregunta: ¿La estrategia actual de RSE es la más adecuada? ¿La estructura de la compañía es la adecuada para su aplicación? ¿Contempla a todos los grupos de interés? ¿Se ve reflejada en las acciones de la compañía? ¿Se podría aumentar el nivel de resultados con un re direccionamiento de las acciones? ¿Se cuenta con un método adecuado de medición y seguimiento del impacto de los resultados de la RSE? Decide anotar estas preguntas para trabajarlas en la reunión del día siguiente, le envía el archivo a los miembros del Directorio, apaga la computadora, trata de imaginarse el desarrollo de la reunión y como serán abordados cada uno de los temas con el fin de ser consecuentes con las ideas sobre las que fue fundada la compañía.

## **CONCLUSIÓN**

Este caso de estudio se propone para analizar y comprender el proceso metodológico que atravesó la empresa, al momento de planificar, desarrollar y coordinar su Programa de RSE. De esta manera, se propone así comprender y analizar, el modelo de desarrollo del programa de RSE y su impacto en la estrategia de BEDSON SA a partir de su tamaño y estructura para generar aportes sustanciales a diferentes actores sociales tanto a nivel interno como a nivel Internacional, Nacional, Provincial y Municipal.

Partiendo desde una visión sobre la importancia de que las empresas sean conscientes de que son parte y agentes de cambio de la sociedad, es que estas deben actuar en pos de la sustentabilidad no solo de la empresa, sino también del medio ambiente y las sociedades. Más aun en el caso de empresas como BEDSON SA cuyos productos pueden tener un fuerte impacto en los recursos naturales, así como sus acciones en las economías regionales donde se encuentran.

Teniendo en cuenta la importancia que ha alcanzado la RSE en la actualidad, es fundamental para cualquier alumno de MBA conocer la influencia e importancia de este concepto, que se convierte en un elemento integrador de las acciones de los privados, con el universo de influencia: sociedad - consumidores, comunidad, gobiernos, como así también conocer su impacto en la estrategia corporativa de sustentabilidad ambiental y social, haciendo fuerte hincapié en la opinión pública que esta genera y su influencia diferencial en el negocio.

Se sugiere el uso de este caso en el marco del desarrollo del tema “Creación de valor sostenible” de la materia “Ética, Responsabilidad Empresarial y Desarrollo Sustentable” de la Maestría en Dirección de Negocios (MBA).

BEDSON SA es una empresa enmarcada dentro de la categoría PyMES, dedicada a la producción de especialidades farmacéuticas para la industria veterinaria, principalmente orientada hacia el sector avícola, comercializando sus productos a nivel local como así también en el plano internacional. Se encuentra ubicada desde su origen en La Lonja municipio de Pilar, con una rica historia en políticas de responsabilidad ambiental y social. La Sra. Alicia Romero de Colusi ocupa el cargo de Directora de Relaciones Institucionales, de quien depende todo lo referido al ámbito social, laboral y medioambiental de la compañía. Ante la posibilidad de tener una reunión al día siguiente con el Presidente y el Directorio en su conjunto de BEDSON SA para charlar sobre el estado actual y los posibles puntos de mejora de la política de RSE y luego de haber realizado un pormenorizado informe de las acciones de los últimos tiempos, es que se cuestiona si estarán siendo efectivos en la ejecución de la estrategia de RSE, y si esta será la más adecuada para satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés con el nivel estructural desarrollado y en este momento en particular.

### **ESQUEMA DE CLASE RECOMENDADO**

Duración total de la clase 90min.

Para los primeros 15 minutos iniciales, se recomiendan las siguientes **preguntas disparadoras**

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

Se espera que el alumno plantee el problema desde el punto de vista de si la estrategia de RSE actual es adecuada a la realidad de la empresa y que otras iniciativas pudiera tomar BEDSON SA a futuro. Debe incluir en su respuesta el concepto de RSE con sus diferentes acepciones, tratando de vincularlo con las diferentes acciones llevadas a cabo por la compañía.

2) ¿Quiénes son los actores?

Se recomienda que el alumno sea inducido a elaborar una visión más allá del reconocimiento puntual de los personajes explicitados en el caso (Alicia Romero de Colusi, Omar Romano, miembros del Directorio), pudiendo distinguir a los diferentes grupos de interés de acuerdo al uso de los conceptos teóricos del tipo RSE y cadena de valor, grupos de interés internos (empleados y accionistas) y externos (proveedores, clientes, organizaciones educativas y de bien público, habitantes de La Lonja).

3) ¿Quién es el decisor con mayor influencia en el problema planteado?

Se pretende que en este punto se discuta sobre los roles de Alicia Romero de Colusi, Omar Romano y el directorio en su conjunto, las posiciones que ocupan cada uno de ellos en el esquema organizacional de la empresa, particularmente haciendo énfasis en el modo en que el alumno considera que se toman las decisiones de acuerdo a la estructura, tema que se detalla en el marco teórico.

Una vez contestadas las preguntas iniciales, se recomiendan, para los próximos 50 minutos, las siguientes **preguntas de desarrollo**.

4) ¿Cómo es el contexto en que se encuentra la empresa?

Se sugiere que el alumno responda sobre el contexto general de las empresas en la Argentina frente a la RSE, pero también en particular el alcance de la RSE en el ámbito de las PyMES así como también como EMN.

5) ¿En que se basa su estrategia de RSE?

En este punto se recomienda que el alumno responda luego de haber realizado un análisis completo de las acciones de BEDSON SA en materia de RSE de acuerdo a los diferentes enfoques teóricos desarrollados en la parte teórica del presente trabajo.

6) ¿Cómo es la estructura organizacional, se ajusta esta al objetivo en RSE?

Se sugiere que el alumno realice un análisis de la estructura de la empresa y como esta puede influir en el diseño y ejecución de la estrategia de RSE a partir de las relaciones entre ejecutivos y soldados, aplicando los conceptos de los modos de generación de ventaja competitiva desarrollados en el marco teórico.

7) ¿Cuál es la importancia de la RSE en una empresa Argentina?

Se pretende que el alumno por medio de la utilización de los datos teóricos pueda valorar la importancia de la RSE en nuestro país y compararla con los datos de otros países.

8) ¿Se puede desarrollar un programa de RSE completo en una PyMES?

Se espera que el alumno de una respuesta positiva en este punto y que lo justifique con los datos presentados a partir de los resultados de las encuestas citadas en el marco teórico y de los volcados en el caso procedentes del Ministerio de Industria de la Nación.

9) De poder desarrollar el programa, ¿se puede lograr su sustentabilidad?

Se sugiere que el alumno arribe a una respuesta positiva luego del análisis de los datos históricos de la propia empresa, como así también de los presentados en el marco teórico.

10) ¿A partir de un programa de RSE se puede lograr una mayor aceptación de la empresa por parte de la sociedad de la que forma parte?

Se recomienda que el alumno construya una respuesta positiva a partir del análisis de las encuestas realizadas a vecinos por la empresa, apoyo al desarrollo de



proveedores, apoyo a las entidades educativas y de bien público, y apoyo a los propios miembros de la compañía que se muestran a lo largo del caso.

Finalmente se dispondrá de 25min para trabajar en las **preguntas de cierre**.

11) Luego de 35 años de historia de la empresa, ¿el programa actual de RSE se ajusta a los cuatro argumentos principales a desarrollar: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación?

Se sugiere que el alumno pueda trabajar sobre cada uno de los 4 aspectos que forman parte de la RSE de forma individualizada y desde un punto de vista teórico, logrando finalmente brindar una respuesta positiva.

12) ¿Cuándo la empresa logre un nivel mayor de desarrollo y su estructura se complejice aún más, tendrá que cambiar su programa de RSE?

Se recomienda que el alumno considere que acompañando el crecimiento de la empresa las acciones de RSE se deben ir ajustando a las diferentes realidades pero sin perder de vista la importancia de que ellas estén alineadas a la parte social de la misión y a los valores culturales de la empresa.

13) ¿Qué acciones a futuro se podrían tomar para mejorar el programa de RSE?

Se sugiere que a partir del uso o no de herramientas diagnósticas, el alumno arribe a una visión crítica en pos del mejoramiento de la política de RSE de BEDSON SA permitiéndole sugerir recomendaciones del tipo: generación de reportes de RSE permitiendo una mejor evaluación de los resultados a partir de indicadores correctamente establecidos donde se haga mención a resultados favorables, desfavorables, metas y desafíos para el próximo periodo; comunicación formalizada interna y externa del reporte de sustentabilidad; desarrollo de un plan de gestión ambiental de mayor alcance con medición específica de resultados y pruebas de impacto donde por ejemplo surja una nueva disposición de envases luego de la

utilización de los productos comercializados por la compañía; a partir de la creación de un plan de apoyo al desarrollo de colaboradores inducir, requerir o exigir a todos los integrantes de la cadena de valor el mismo o mayor nivel de compromiso y acción responsable que BEDSON SA con el fin de generar valor compartido; trabajar sobre la posibilidad de desarrollar una cadena de valor híbrida; profundizar la interrelación con Emprendedores Sociales; como complemento a las encuestas vecinales conformar un comité de discusión de problemáticas e inquietudes con vecinos y miembros del municipio con agenda de reuniones pre-establecidas donde se pueda plasmar la percepción de la comunidad sobre las políticas y acciones de RSE; mayor énfasis en acciones de RSE en los países donde comercializa; formalización de un plan anual de inversión social que contemple dentro de las acciones futuras de RSE inversión en investigación y desarrollo para la innovación en sustentabilidad basado en el concepto de la triple generación de valor; adjudicación de un presupuesto porcentual fijo de ventas a las acciones de RSE.

## BIBLIOGRAFÍA

- CEADS. *Desarrollo Sostenible: El Caso Empresario Argentino – Un análisis académico de 10 años de buenas prácticas empresariales*. Buenos Aires: 2008.
- FORÉTICA. *30 Reglas de oro de la RSE para la PYME*. Madrid: 2013.
- IARSE. *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables, versión 3.1*. Inst. Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. Córdoba: 2014.

- 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*. - 1ª ed. – Buenos Aires: Temas, 2011, p.162.
- OIT. *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Ginebra: 2006.
- PALADINO, Marcelo. *Emprendedores sociales y empresarios responsables*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 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. *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*

## **ANEXOS**

### ***Anexo I. Socios fundadores de BEDSON SA.***



**Anexo II. Imágenes de promoción de los productos más importantes de BEDSON SA.**



**Anexo III. Distribución de oficinas regionales de BEDSON SA en el mundo.**



#### **Anexo IV. Misión de BEDSON SA.**

Nos hemos fijado la misión de proveer a los productores agropecuarios a nivel mundial líneas de productos veterinarios únicas, innovadoras y técnicamente avanzadas que, a la vez de mejorar la salud animal, optimicen los resultados productivos de nuestros clientes.

Capitalizamos la experiencia de nuestro staff técnico altamente calificado para poder ofrecer a nuestros clientes un servicio de excelencia de consultoría y asistencia, ayudando a identificar las áreas de problemas claves en sus instalaciones productivas.

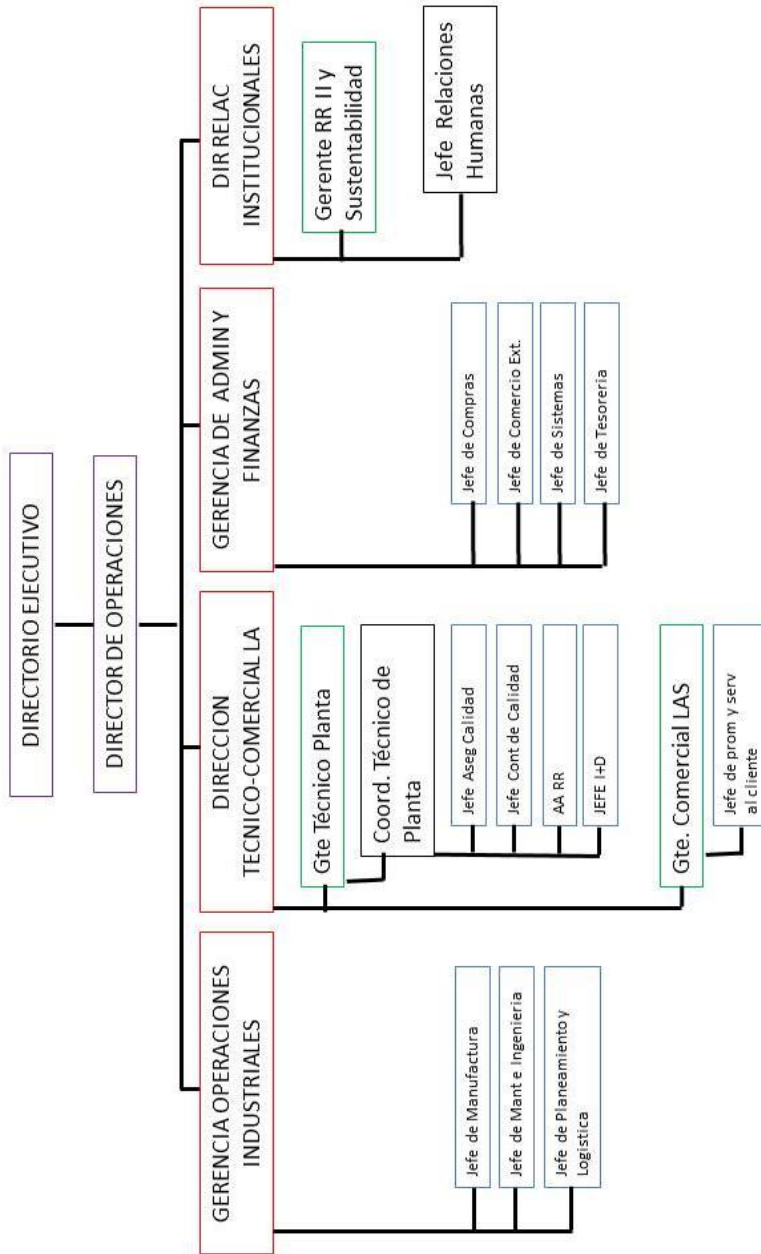
Nos comprometemos al desarrollo continuo de investigación, innovación y calidad bajo un enfoque cimentado en la satisfacción del cliente, respetando el medio ambiente y las comunidades que nos rodean.

Creamos un ambiente de trabajo para nuestro staff que estimula el espíritu de equipo, e incita al trabajo colaborativo entre nuestros asociados altamente calificados, cuyo compromiso, trabajo, esfuerzo y pensamiento estratégico es apreciado a través de la remuneración financiera y ascensos profesionales.

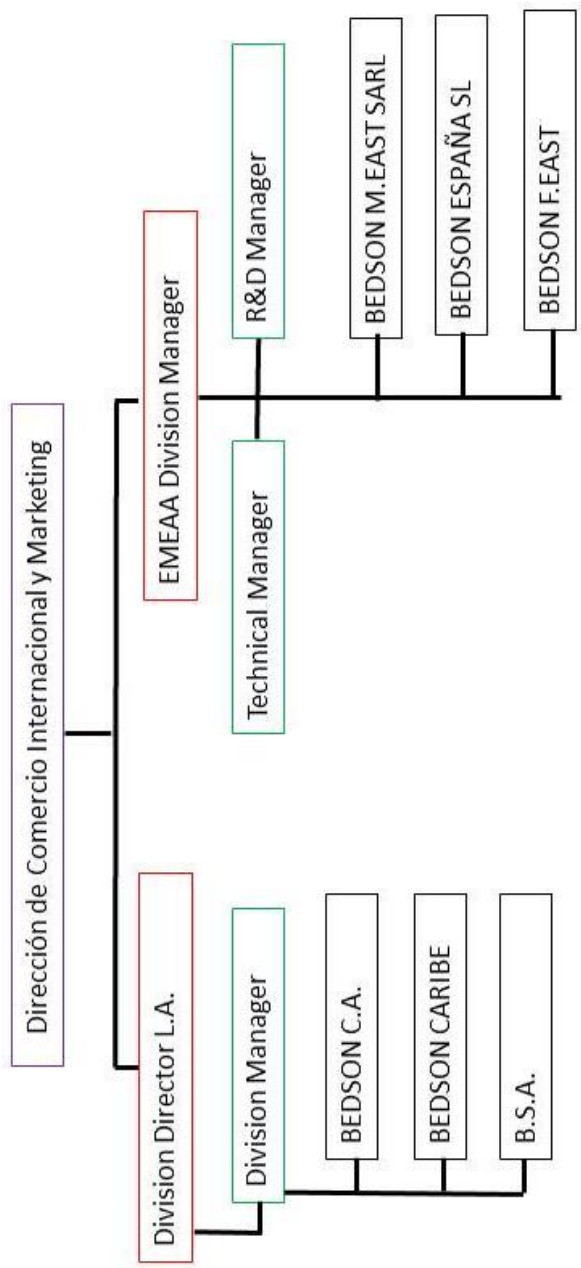
En la implementación de nuestra misión nos empeñamos en maximizar los dividendos de nuestros accionistas, cumpliendo con las normas éticas y las prácticas legales correctas. Integridad, calidad y transparencia son valores esenciales sobre los cuales construimos nuestro negocio.



**Anexo V. Organigrama jerárquico y funcional BEDSON S. A. de Argentina**



**Anexo VI. Organigrama One BEDSON SA (internacional)**



### **Anexo VII. Premios**

2013, Embajador de Buenos Oficios de Pilar en el Mundo, Dr. Omar Romano Sforza, La Municipalidad de Pilar reconoció la labor del fundador y Presidente de Bedson como impulsor de la internacionalización de Pilar en el mundo.

2012, Premio a la Exportación Argentina, otorgado por la revista Prensa Económica y auspiciado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y el Ministerio de Industria de la Nación, en reconocimiento a los 34 años de trayectoria en la internacionalización de operaciones.

2012, Premio Mujeres Innovadoras, Sra. Alicia Romero de Colusi: Otorgado por el Senado de la Provincia de Buenos Aires, galardonada en la categoría “Economía y Creatividad Empresaria”, por su notable contribución y compromiso en la construcción de una comunidad más equitativa, inclusiva y solidaria.