



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

Título: “Responsabilidad Social Empresaria en la Cadena de Valor”

Autora: Mg. María Fernanda Palavecino

Director: Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff

Codirectora: Mg. Graciela Kosiak de Gesualdo

Santa Fe, Marzo de 2016

Índice

Introducción	3
Capítulo 1: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) – Un enfoque general	7
1.1. Origen y evolución de la RSE	7
1.2. Definición de RSE	11
1.3. ¿Por qué es necesaria? Grupos de interés	15
1.4. ¿Cuáles son sus beneficios?	18
1.5. ¿Qué se espera de la empresa? Dominios y temas concretos de RSE	22
Capítulo 2: RSE en la cadena de valor	23
2.1. Origen y evolución de la RSE en la Cadena de Valor	23
2.2. ¿Qué es? Definición de cadena de valor, cadena de valor sostenible y cadena de suministro sostenible	27
2.3. Razones de la implementación de la RSE en la Cadena de Valor	33
2.4. Beneficios y riesgos	34
2.5. Implementación de la RSE en la cadena de suministro	35
2.5.1 Diagnóstico	37
2.5.2 Planificación conjunta e implantación de una estrategia	38
2.5.3 Supervisión de la cadena de suministro	39
2.5.4 Toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones	39
2.6. Iniciativas internacionales	40
2.6.1 Global Reporting Initiative (GRI)	40
2.6.2 Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (revisión 2011)	41
2.6.3 ISO 26.000	43
2.6.4 Libro Verde	44
2.6.5 Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar» (2011)	45
2.7. Dimensiones o requisitos sociales, ambientales y/o económicos para la implementación de la RSE	46
Capítulo 3: Situación de RSE en Argentina, específicamente en la Cadena de Valor	50
3.1. Origen y evolución de RSE en Argentina	50

3.2. Razones de la implementación de la RSE en la Cadena de Valor	55
3.3. La RSE en las grandes empresas argentinas (orientadas a su cadena de valor)	58
3.3.1 Acciones, políticas y/o programas de RSE empleados por grandes empresas en Argentina, orientados a sus proveedores	60
3.3.1.1 Criterios de compras y/o selección de proveedores y diagnóstico	60
3.3.1.2 Planificación conjunta e implantación de una estrategia	62
3.3.1.3 Supervisión de la cadena de suministro y toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones	65
3.4. La RSE en las pymes argentinas	65
3.4.1 Características de las pymes argentinas que facilitan la implementación de RSE	68
3.4.2 Obstáculos que dificultan la adopción de RSE por parte de las pymes argentinas y posibles desafíos a presentarse	70
Capítulo 4: Casos Grupo Arcor y Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	73
4.1. Grupo Arcor	73
4.1.1 Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	74
4.1.2 RSE – Relación con proveedores	76
4.1.3 Conclusiones	85
4.2. Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	87
4.2.1 RSE – Relación con proveedores	87
4.2.2 Conclusiones	92
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	95
Anexo I (Global Reporting Initiative)	100
Anexo II (Casos de grandes empresas argentinas)	106
Anexo III (Guía de preguntas utilizadas en las entrevistas)	118
Bibliografía	124

Introducción

El mundo en el que vivimos se encuentra en un cambio constante y en paralelo a esta evolución, se ha ido transformando la forma de pensar y de hacer de las empresas, los gobiernos y otras instituciones, ganándose cada vez más conciencia de la responsabilidad de cada uno de estos actores en el rumbo de la sociedad. En dicho desarrollo, surgió la responsabilidad social empresaria (RSE) como parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas movilizada por poderosas demandas sociales.

En la actualidad, la expresión RSE todavía no dispone de una definición única, totalmente aceptada; encontrándose la misma en plena evolución con un carácter dinámico e incluso, siendo reemplazada por “sustentabilidad” como denominación preferente sobre la mejor forma de denominar al desempeño responsable de una empresa en la triple línea de resultados (social, económica y ambiental).

Su origen se asume en la ética, expresándose la RSE como la operacionalización de la conducta ética. Así como la ética tiene que ver con el efecto de las decisiones en los otros, de manera similar la responsabilidad social empresarial guarda correspondencia con el impacto de las decisiones organizacionales en sus grupos de interés.

Tras un período histórico en que la maximización del beneficio económico y el retorno del capital han sido la misión central de toda empresa, en los últimos tiempos se ha propagado una nueva racionalidad empresarial acerca del rol de las empresas en la sociedad. Las compañías no solo tienen que generar beneficios y ser rentables sino que, además, cobra cada vez mayor peso la forma en que gestionan su negocio. Se requiere que lo hagan de una forma responsable, atendiendo a las necesidades de sus grupos de interés y con un marco de actuación ético.

Esta forma de gestión ha llevado a grandes compañías a aceptar una responsabilidad mayor y más amplia de la que le exige el mercado y el marco legal para aumentar la competitividad y la productividad de las distintas empresas asociadas a sus cadenas de valor, ya que tienen un compromiso voluntario de paliar los efectos externos negativos y los resultados no justos, aunque quizás legales, derivados de su propia actividad. Mientras que en las relaciones entre empresas contratantes y su red de proveedores antes primaban únicamente los criterios precio, calidad y plazo de entrega, ahora un número creciente de firmas también han incorporado otros requerimientos ligados al desempeño social, ambiental y ético de las empresas proveedoras para configurar su red de suministro. Tratan de gestionar las materias primas y los servicios —desde el proveedor de los primeros insumos hasta el cliente— y de la devolución del producto, con un enfoque especial en los impactos sociales y medioambientales.

Asimismo, la tradicional separación de responsabilidades de la ley de contratos mercantiles, que establecía una clara frontera entre los comportamientos internos de las empresas que se relacionaban comercialmente, se ha difuminado debido a que la sociedad espera que la empresa responda también por sus proveedores en la actualidad.

Por otro lado, en los últimos años, el desarrollo de la globalización, la externalización y el abastecimiento de la cadena de suministro han llevado a importantes cambios estratégicos en la forma de gestionar la relación con los proveedores. En un intento de reducir los ciclos de producción, en general las empresas han delegado en los

proveedores, cuando ha sido posible, la responsabilidad de la producción y de la gestión del material. Esta variación de responsabilidad ha llevado a la necesidad de una relación más cercana entre proveedor y comprador, provocando un aumento de la interdependencia en la cadena de valor.

Dicha diferente forma de relacionarse con los proveedores ha permitido acelerar el proceso de adopción de la Responsabilidad Social en pymes, quienes al formar parte de cadenas de suministro se han visto en la necesidad de alinear sus políticas a las de sus empresas mandantes y demostrar ser socios comerciales confiables.

Lena Strandberg (2010, p. 9) expresa que trabajar la responsabilidad social corporativa en la cadena de valor implica tratar una diversidad de asuntos nuevos y en contextos diferentes a los habituales. Los temas pueden ser muy distintos, dependiendo de la industria en la que opera la compañía, el tipo de producto que fabrica, los proveedores y la ubicación en la cadena de valor.

Además, una serie de iniciativas internacionales actuales están ayudando a impulsar la transición desde lo meramente teórico hacia un terreno más práctico sobre la implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro. Entre ellas, las nuevas recomendaciones de las líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para empresas multinacionales, la Norma ISO 26.000 y la cuarta guía del Global Reporting Initiative (G4).

Pero en Argentina, el tema cadena de valor queda como cuenta pendiente dentro de la agenda de la RSE según los resultados de una encuesta realizada por Comunicarse a más de 100 líderes de opinión en RSE en nuestro país, ya que dominaron en el periodo 2002-2012 los temas inversión social en la comunidad, medio ambiente y público interno. De este mismo estudio, surge que las exigencias de la cadena de valor no han jugado un papel importante como impulsor de la RSE hasta este momento, siendo la reputación, seguida por las directivas de casa matriz y la licencia social para operar las que han tenido mayor predominio.

Sin embargo, la cadena de valor es considerada como el tema clave de la agenda global de sustentabilidad según dicha encuesta que impactará más en las agendas futuras de las empresas de Argentina en el corto plazo, seguido de cerca por medioambiente y gestión de las personas.

En este contexto sobre la importancia a nivel mundial de la implementación de RSE en la cadena de valor y como tema clave (actualmente incipiente) en la agenda futura de las empresas argentinas en el corto plazo, se torna relevante responder la siguiente pregunta: ¿qué factores facilitan y cuáles dificultan la adopción de RSE por parte de los proveedores pymes, integrantes de la cadena de valor de grandes empresas argentinas?

Profundizar algunas de las acciones, políticas y programas de responsabilidad social empresaria implementadas por grandes firmas en Argentina orientados a sus proveedores, a través de la información brindada por los distintos stakeholders y aprender de sus experiencias, permitirá determinar dichos factores proporcionando información a aquellas empresas que deseen iniciar o reformular programas de este tipo.

El **objetivo general** de la disertación es:

- Identificar qué factores facilitan y dificultan la adopción de RSE por parte de los proveedores pymes, integrantes de la cadena de valor de grandes empresas argentinas.

Los **objetivos específicos** son los siguientes:

- Identificar las acciones, políticas y programas de RSE empleados por grandes empresas en Argentina, orientados a sus proveedores en los últimos años.
- Conocer las razones que llevan a la implementación de las mismas por las grandes organizaciones.
- Determinar las características, los pros y los contras que dichas prácticas han significado o pueden significar, tanto para las empresas clientes como proveedoras involucradas en la cadena de valor.

En términos de **metodología**, se efectuó una investigación de tipo descriptiva, empleándose información cualitativa. La técnica de investigación utilizada fue estudio de casos, siendo la unidad de análisis el nivel organizacional.

Para ello, se realizó un examen detallado de las empresas Grupo Arcor y Banco de Galicia y Buenos Aires S.A., las cuales fueron seleccionadas del ranking de las 100 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo en Argentina en el año 2012, según la perspectiva multistakeholders, que surge de una investigación elaborada por Revista Mercado y Villafañe & Asociados, publicada por la Revista Mercado en Noviembre de 2012. Desde hace años, tanto Grupo Arcor como Banco de Galicia y Buenos Aires S.A. implementan acciones, prácticas y programas innovadores, relevantes y/o consolidados en su cadena de valor, destinados a proveedores pymes. Cabe aclarar que el trabajo no pretendía cubrir todas las iniciativas de RSE en las cadenas de valor existentes en el país, pero sí analizar algunas de las experiencias más importantes. Se considera que las empresas incluidas en este ranking eran las organizaciones más responsables y con mejor gobierno corporativo en Argentina en el año 2012 respecto a cinco variables de primer nivel según la opinión de diferentes grupos de interés; lo cual implicaba que eran entes que consideraban el tema de RSE en su forma de gestionar y ya poseían un camino recorrido en esta temática.

Los instrumentos de recolección de datos empleados fueron recopilación documental de fuentes secundarias así como entrevistas semi-estructuradas, siendo indagados tres grupos diferentes: especialistas en el tema de RSE, miembros claves de grandes empresas clientes y representantes de pequeñas y medianas empresas proveedoras.

En relación a las dimensiones de la investigación, en las empresas proveedoras se buscó captar principalmente sus evaluaciones sobre el impacto real de estas prácticas, los problemas observados y sus expectativas sobre la potencialidad de los mismos para colaborar en la cadena de valor. En el caso de las empresas clientes, se trató de conocer el contexto en que surgieron dichos programas, así como las modalidades, alcances, costos, beneficios y obstáculos de los mismos. En cambio, en los especialistas en el tema se trató de conocer sus opiniones sobre el panorama general de la situación.

Con respecto a las etapas desarrolladas, se comenzó recogiendo datos secundarios de documentos de las empresas seleccionadas (como objeto del presente trabajo) y se realizaron un total de 10 entrevistas en profundidad tanto a miembros claves de las organizaciones como a especialistas en el tema. Los datos

“Responsabilidad Social Empresaria en la Cadena de Valor”

obtenidos de las mismas se editaron y posteriormente se analizaron. Luego de la interpretación de los resultados, se elaboraron las conclusiones y se presentaron algunas recomendaciones.

Capítulo 1: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) – Un enfoque general

El siguiente capítulo comienza describiendo el origen de la RSE hasta su desarrollo en la actualidad. Luego, se presentan distintos conceptos del término RSE establecidos desde una óptica internacional como latinoamericana, siguiendo con la expresión en sentido práctico. Posteriormente, se identifican algunas líneas esenciales que permiten comprender su significado debido a la inexistencia de un concepto definitivo y universal. Luego, se explica por qué es necesaria la RSE a través del desarrollo del vocablo grupo de interés. Se continúa con la descripción de cuáles son los beneficios y/o los motivos para realizar prácticas de responsabilidad social por las empresas. Cerrando dicho capítulo, se identifica seis áreas de gestión en las que las empresas pueden desenvolverse desde una perspectiva de RSE, en articulación con los distintos grupos de interés.

1.1. Origen y evolución de la RSE:

Diversos autores vinculan el origen de la RSE con el papel de las empresas en la sociedad. Bernardo Kliksberg (2006, p. 2) sostiene que la RSE fue parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas movilizada por poderosas demandas sociales. Parte de reconocer a la organización privada como una institución social con responsabilidades calificadas, ya que siendo un motor esencial de la economía, sus actividades tienen una enorme incidencia en la vida de los ciudadanos. Si bien su función primordial es de naturaleza económica, su finalidad esencial es de naturaleza social. Siguiendo esta idea, Andreu Peiró Barra (2012, p. 19) formuló que el origen de la RSE deriva de la concientización de las empresas acerca de su impacto en la sociedad y supone avanzar hacia la eliminación de todas las externalidades negativas. Asimismo, el Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial (2009, p. 2) asume la ética como el origen de la RSE y ésta se expresa como la operacionalización de la conducta ética. Así como la ética tiene que ver con el efecto de las decisiones en los otros, de manera similar la responsabilidad social empresarial guarda correspondencia con el impacto de las decisiones organizacionales en sus grupos de interés. El mundo en el que vivimos se encuentra en un cambio constante, ya sea a nivel medioambiental, social o económico y en paralelo a esta evolución, se ha ido transformando la forma de pensar y de hacer de las empresas, gobiernos y otras instituciones, ganando cada vez más conciencia de la responsabilidad de cada uno de estos actores en el rumbo de la sociedad.

Si bien no es posible establecer un momento histórico puntual que originó el tema de responsabilidad social en las empresas, diferentes situaciones ocurridas desde el siglo XVIII hasta principios del siglo XX fueron las primeras señales del mismo. Una de las más antiguas asocia las iniciales preocupaciones sobre la RSE con el libro “La Riqueza de las Naciones” de Adam Smith en 1776 y con el impacto del calvinismo, contribuyendo ambas visiones a identificar al mundo empresarial con la maximización de beneficios. Además, otro acontecimiento fue el libro “El Evangelio de la Riqueza” de Andrew Carnegie¹ publicado en 1899, quien establecía la obligación moral de los ricos de usar su dinero en beneficio de la sociedad con fines filantrópicos. Su visión se basaba en los principios de caridad (miembros más afortunados de la sociedad ayudaban a los

¹Andrew Carnegie (1835-1919) ha sido uno de los hombres más ricos de la historia de EEUU. Fundador del conglomerado U.S. Steel Corporation, originó su fortuna principalmente en la industria acerera a fines del siglo XIX.

menos afortunados) y custodia (empresas y personas ricas se entendieran como guardianes, manteniendo sus propiedades en custodia, para beneficio de la sociedad como un todo). Otro hecho que marcó un antecedente en el tema fue la resolución del caso Dodge versus Ford en los Estados Unidos en 1919. La Corte Suprema de Michigan negó el pedido de Ford, que consistía en reinvertir los lucros de la compañía para fines de expansión de la misma y disminuir el precio de los automóviles, justificando que una empresa comercial era organizada principalmente en búsqueda del lucro de los accionistas. Pero, a partir de este suceso, la orientación de que las empresas deberían responder sólo a los intereses de sus accionistas fue objeto de críticas, haciendo que muchas decisiones posteriores de la corte americana fuese favorable a las donaciones de las corporaciones.

Posteriormente, la responsabilidad social empresarial ha ido evolucionando a través de la sucesiva incorporación de nuevos aportes y de a poco se ha ido afianzando hasta llegar a la actualidad.

Los primeros aportes aparecen cuando diferentes compañías comenzaron a ejercer acciones inspiradas en la caridad y la beneficencia que llevaron a pensar que, además del altruismo individual, podría considerarse una actitud filantrópica de las empresas como tal en la década del 20. Asimismo, se afianzó el debate sobre las relaciones entre empresa y sociedad a partir de la segunda guerra mundial. Una serie de hechos ocurridos en dicho momento como la pobreza, la exclusión, la crisis de 1930 con sus consecuencias y/o los desequilibrios económicos, motivaron a la Organización Internacional del Trabajo a fundar los pilares de la corresponsabilidad entre instituciones y agentes económicos, políticos y sociales con el fin de establecer los marcos propicios para el progreso de la sociedad. En 1944, esto se promulga a través de la Declaración de Filadelfia, en donde la idea central era la responsabilidad en la generación de empleo junto con la mejora de las condiciones de trabajo lo cual no era de exclusiva responsabilidad u obligación de los gobiernos e instituciones públicas, ya que a esto se debían sumar a la vez al sector privado de la economía al tenerlo como prioridad dentro de sus funciones.

En la década de 1950, se produjo la primera oleada sobre el tema en lo que hace referencia al concepto moderno de responsabilidad social, estrechamente relacionado con el progreso de las compañías americanas y el contexto de prosperidad y optimismo que se vivía en ese momento. Como señala Padilla Zelada (2001, p. 7), estos primeros avances teóricos con relación al término se dieron en un contexto donde las vinculaciones entre sociedad y empresa no representaban un tópico relevante para la comunidad académica debido al ambiente de confianza y prosperidad social de dicho tiempo. Cabe destacar, la definición que planteó Howard Rothmann Bowen en su obra “Responsabilidades sociales del hombre de negocios” (1953), donde explicitó la inquietud de relacionar la acción del directivo con los valores sociales. Planteó la Responsabilidad Social como la obligación del directivo de la empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables, para los objetivos y los valores de la sociedad.

A inicios de los años sesenta, aparecieron movimientos culturales en los Estados Unidos que expandieron el tema de RSE, fundamentados en la búsqueda de mayor conciencia de los segmentos de la sociedad en relación a la responsabilidad de las empresas en la preservación del medio ambiente y el derecho de los consumidores. Ocurriendo esta situación al final de la década, también en Europa. En este periodo es cuando nace la discusión real frente a las responsabilidades empresariales debido al malestar generalizado en la realidad social de las naciones desarrolladas junto con una contestación social y cultural sin precedentes. Expresándose en revueltas juveniles o movimientos estudiantiles, en el rechazo del sistema político con su funcionamiento y de las

principales instituciones de la sociedad, en la extensión de guetos, en la marginación urbana, en el malestar por las tensiones sociales, raciales, y generacionales, en la incompreensión por lo irracional del consumismo manifestada en la “sociedad plástica o del plástico” entre otras cuestiones. Esto es el resultado del modelo empresarial de finales de 1960 donde primaba por sobre todas las cosas el crecimiento y el beneficio empresarial, sin ninguna consideración frente a los efectos generados hacia el medio ambiente y a los equilibrios sociales conformados en las décadas anteriores, todo esto derivando en altos niveles de frustración en los sectores más dinámicos de la comunidad (Padilla Zelada, 2001, p. 8).

A principios de 1970, nace una nueva etapa en las relaciones entre el sector social y el empresarial derivado de la Declaración del Comité para el Desarrollo Económico sobre las Responsabilidades Sociales de las Empresas (1971). Su principal aporte fue la propuesta formal de un acuerdo de coparticipación entre las empresas y los gobiernos con el objetivo del progreso social de las naciones. De esta forma, se ayudaría activamente a las empresas en la participación de la resolución de los más graves problemas a los que en ese instante se enfrentaba la sociedad norteamericana. Se consideraba que la responsabilidad social de la empresa no era tan sólo un concepto de gestión o una cuestión que afectaba a cada empresa considerada individualmente, sino que subrayaba el papel social de la empresa como una herramienta importante para el progreso social en una sociedad pluralista.

Sin embargo, durante la evolución de la RSE en esta época, algunos estudiosos acreditaban que cabía al gobierno, la iglesia, los sindicatos y las organizaciones no gubernamentales el suprimir las necesidades comunitarias a través de acciones sociales organizadas y no a las corporaciones, que en verdad precisaban satisfacer a sus accionistas. Uno de los principales defensores de esta idea fue Milton Friedman, quien primero en 1962 y luego en 1970, desarrolló una tesis sobre el papel de las empresas. Sostenía que la empresa no era la responsable de resolver los problemas sociales pues su tarea consistía en generar la maximización de los beneficios a los accionistas, respetando las leyes, costumbres y principios éticos. Dicho autor señalaba que “el negocio de los negocios es hacer negocios”. Además, consideraba que la responsabilidad social empresaria era “puro socialismo” y calificaba de semisuicidas a los empresarios que la practicaban.

A fines de los años setenta y durante la década del ochenta comenzó a tomar relevancia la interpretación de que el tema social y la responsabilidad social de las empresas no se agotaban en un marco regulatorio impuesto desde afuera; sino la importancia de generar una actitud consciente inscrita en los principios éticos. La ley era importante, pero también limitaba, en consecuencia, comienza a admitirse que donde terminaba la ley comenzaba la ética. Se planteó que el desempeño de las organizaciones, particularmente de las empresas privadas con fines de lucro, además de responder a factores económicos, políticos y técnicos, obedecía también a un origen y a una finalidad ética. La ética era el mejor recurso para cualquier tipo de autorregulación y no sólo cubría el ámbito individual y privado sino que se extendía a las esferas organizativas (Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial, 2009).

En 1984, Edward Freeman propuso la “Teoría de los grupos de interés”, cuya influencia en el desarrollo de la RSE fue determinante. Según ella, gestionar eficientemente una empresa significaba satisfacer en el mayor grado posible las demandas o expectativas de todas las personas, grupos y objetos actuales o potencialmente afectados por sus decisiones. Presentaba a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad, no de

un modo abstracto sino a través de un grupo de stakeholders representativos, en una relación de doble sentido. Los stakeholders eran cualquier individuo o grupo que podían afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa y los intereses de todos los stakeholders deberían estar incorporados a la misma.

Simultáneamente, Peter Drucker planteó la “Tesis de las fronteras de la gerencia”. Afirmaba que la responsabilidad social empresarial debía integrar el núcleo duro de la gerencia, en tanto que las empresas eran instituciones sociales que se basaban en las relaciones de confianza entre todos los actores involucrados y que sus activos más importantes eran el capital humano, el capital social y la reputación corporativa. Estos eran precisamente tres de los aspectos clave que se deberían conjugar para asegurar un buen desempeño social de las organizaciones. Planteó que la empresa debía convertir su RSE en una oportunidad de negocios integrando las necesidades de la sociedad con la actividad empresarial, convirtiendo los problemas sociales en oportunidades de negocios, en capacidad de producción, en trabajos bien remunerados y en riqueza.

A partir de 1990, surgieron nuevas instituciones, se efectuaron una mayor cantidad de publicaciones sobre el tema, comenzaron a entregarse premios y se originaron diferentes iniciativas que arraigaron cada vez más el tema de la responsabilidad social en las empresas. Una iniciativa voluntaria que es de destacar fue el Pacto Global lanzado por Naciones Unidas en 1999, donde las empresas se comprometían a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados divididos en cuatro áreas temáticas (derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción). Consistió en un llamado formal para que, ante los males y desastres ocasionados por la globalización, el sector empresarial se involucrara a ser parte en la solución de los problemas. Su fin fue promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permitiera conciliar los intereses empresarios con los valores y el mandato de Naciones Unidas demandados por la sociedad civil, los sindicatos y los gobiernos. Aquellas compañías adherentes compartían la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuían a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentaba sociedades más prósperas.

En el año 2006, la idea de interconexión que debía existir entre los negocios y la comunidad fue reconocida nuevamente en el artículo publicado por Porter y Kramer titulado “El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa” en Harvard Business Review. Sostenían que cuando los enfoques predominantes de la responsabilidad social corporativa se desconectaban de los negocios oscurecían las mejores oportunidades para beneficiar a la sociedad, insistiendo finalmente en la necesidad de vincular la responsabilidad social de la empresa con cada una de las fases que se articulaban en la cadena de valor. Esta idea se coronaba con la afirmación de que la responsabilidad social más estratégica se concretaba cuando una empresa añadía una dimensión social a su propuesta de valor, es decir, cuando convertía el impacto social en una parte sustantiva de su estrategia. Reconocía la relación que debía existir entre los negocios y la comunidad, señalando los autores que los negocios debían reconectar el éxito de la compañía con el progreso social. De esta forma, valor compartido no era responsabilidad social, filantropía, ni incluso sostenibilidad, era una nueva forma de alcanzar el éxito económico. En la medida que se aprendía a crear valor compartido, se legitimaría nuevamente la forma de hacer negocios.

En el periodo 2007-2009, la crisis financiera mundial, atribuida a irresponsabilidades empresariales, codicias individuales y negligencia de los reguladores que afectó a gran parte de la población, abrió nuevamente la

discusión sobre el papel que le corresponde a la empresa en la sociedad. Como señala Kliksberg (2013, p. 13), la perspectiva de Friedman incidió en postergar un debate que finalmente explotó en las quiebras en la década del 2000 y la crisis del 2008 y el 2009 que con epicentro en Wall Street arrastró a toda la economía mundial, y cuyos efectos siguen presentes. A esto se sumó, la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informativos y de las redes sociales, el surgimiento de grandes economías emergentes, la percepción de que los recursos naturales eran limitados y que no se podía seguir consumiendo al ritmo actual, como algunos de los motivos que aceleraron el desarrollo de la RSE en estas últimas décadas.

Actualmente, el tema de la RSE sigue en plena evolución y su desarrollo ha desembocado en el desafío de una nueva manera de pensar, sentir y actuar tanto en el ámbito de las realidades internas de la empresa, así como en sus relaciones con el entorno y con el mundo. Como señala Vives (2011, p. 47), lo que hace especial a las prácticas responsables en las empresas es la gestión del aparente conflicto y el necesario balance entre los beneficios privados y el bien común, entre la sostenibilidad económica y la sostenibilidad social y ambiental.

Afortunadamente se está logrando un consenso en que el papel de la empresa en la sociedad está en hacer negocios que beneficien a los dueños pero también a la sociedad. Se está reconociendo que las partes interesadas o afectadas deben ser parte de las preocupaciones de la empresa y la necesidad de poseer una visión más amplia, de largo plazo. Lamentablemente la práctica todavía dista mucho de ésta visión y aún quedan muchas empresas y ejecutivos que tienen una visión restringida a sus beneficios tangibles y en el corto plazo señala Vives (2011, p. 52). Sin embargo, autores como Saraiva, citado por Sgorla (2009, p. 401), sostienen que no es un desmerito social una organización que no se involucra en acciones sociales, ya que el Estado es quien debería proporcionar condiciones para los problemas de desigualdad social. Este autor llama la atención sobre los mitos que los medios crean, al repetir críticas a la gestión pública, de que la aplicación de las prácticas de responsabilidad social organizacional es la única manera de construir el mundo que las personas quieren.

Por lo que, considerando todo lo desarrollado, se puede concluir que el origen como la evolución de la RSE a lo largo de tiempo siempre se asoció al interrogante sobre la función que debe tener la empresa en la sociedad, potenciándose en determinados momentos por cambios económicos y sociales que el mundo experimentó a lo largo de las décadas.

Pero, ¿cuál es el significado del concepto de RSE?

1.2. Definición de RSE:

Desde hace varias décadas, diversos autores encuentran dificultades para definir únanamente el término RSE. Actualmente, dicha expresión no posee una definición única, totalmente aceptada; encontrándose la misma en plena evolución con un carácter dinámico.

El Fondo Multilateral de Inversiones (2009, p. 20) manifiesta que la RSE es un concepto complejo por la variedad de temas que aborda y por la existencia de distintas visiones regionales sobre su definición y alcance. Ello se debe a que las perspectivas de cada país difieren de acuerdo con sus antecedentes culturales y políticos, su nivel de desarrollo económico y social y con la concepción prevaleciente sobre cuál debe de ser el papel de la empresa frente al Estado y a la sociedad civil en el desarrollo. Sandra Benbeniste (2002, p. 19) destaca que su contenido es, por su propia naturaleza, dinámico, variable en el tiempo y entre empresas en función de las

expectativas de los stakeholders. Citando una de las conclusiones del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible establece que “la dificultad de identificar fronteras claras y precisas es un rasgo definitorio de la RSC. Los retos a los que las empresas deben hacer frente en relación con la RSC son dinámicos, en función de las cambiantes expectativas de la sociedad a lo largo del tiempo”. Siguiendo esta idea, Alex Guimarães Lourenço e Débora de Souza Schroder (2003, p. 2) precisan que para comprender el significado de la responsabilidad social se debe tener en cuenta que éste cambia con el tiempo y las circunstancias, ya que el contexto social en que las decisiones y acciones empresariales y de gestión ocurren es dinámico y complejo. Pero, si bien no existe una única definición, si se puede mencionar distintos conceptos establecidos a nivel global y latinoamericano.

Desde una óptica internacional, podemos señalar la definición de la ISO 26.000 y del Libro Verde de la Unión Europea. La ISO 26.000 precisa que es la “responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de una conducta ética y transparente que sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad, que tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders) y que cumpla con la legislación vigente y sea compatible con las normas de conducta internacionales; y sea integrada en toda la organización y practicada con todas sus relaciones”. En cambio, el Libro Verde precisa que es la “integración voluntaria, por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.

En cambio, a nivel de América Latina, podemos mencionar las siguientes definiciones de RSE:

- ✓ No es filantropía, es la gestión de una empresa que considera sus temas económicos, sociales y ambientales. Si bien busca el mismo fin de las empresas que es generar riqueza y ser rentables, pero la diferencia es que hoy en día esa riqueza no puede ser generada a costa de cualquier cosa (Red Forum Empresa)².
- ✓ Es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. Va, más allá, de la postura legal de la empresa, de la práctica filantrópica y del apoyo a la comunidad; significa un cambio de actitud, una perspectiva de gestión empresarial con énfasis en la calidad de las relaciones y en la generación de valor para todos (Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil).
- ✓ Es un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mejorando su competitividad, sustentabilidad y simultáneamente, la calidad de vida de sus grupos de interés (Vincular de Chile).
- ✓ Es la capacidad de crear y acrecentar relaciones de calidad con todos los públicos de interés que posee la empresa como organización social (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria).

² Es una alianza de organizaciones empresariales del continente americano enfocadas en la Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial.

Por otro lado, en un sentido práctico, el Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial (2009, p. 8 – Módulo 01/Unidad 4) define RSE como un modelo de gestión que impacta en el diseño, la ejecución, los resultados y la propia valoración de toda la secuencia empresarial. El disparador del circuito estratégico no se limita al accionista, sino que el foco se amplía para abarcar a los grupos de interés, es decir, a todos los que son afectados por la empresa o que afectan a la empresa cuando deciden y actúan. Las estrategias deben responder a las necesidades, expectativas y capacidades de esos grupos de interés. La RSE debe pensarse desde cada uno de los procesos que conforman la cadena de valor del negocio, así como desde las diferentes instancias organizacionales que conforman la estructura funcional de la empresa. Todo lo anterior implica que ella se incorpore a la misión, visión y valores de la empresa, ya que desde este núcleo se generan las fuerzas que regulan las estrategias, los procesos, los recursos, la estructura y la propia valoración de los resultados. También, contempla la evaluación de los impactos que generan sus acciones tanto en lo interno como en lo externo. Operacionalmente, ella revela la armónica relación entre lo económico, lo social y lo ambiental, en consecuencia, su expresión cuantitativa y cualitativa debe quedar registrada en una triple cuenta de resultados.

La responsabilidad social va más allá de realizar prácticas específicas (aunque éstas estén vinculadas a temas sociales y ambientales). A través de la aplicación de valores éticos y de la transparencia en las relaciones con sus públicos, la responsabilidad social es incorporada en la mentalidad de todos los miembros de la organización, lo que permite la infiltración en su propia cultura organizacional. Por lo tanto, las prácticas socialmente responsables ya no son llevadas a cabo de manera aislada y pasan a ser sistematizadas e incorporadas en la planificación estratégica de la empresa, generando más amplios y consistentes resultados. Asumir este punto de vista sobre la responsabilidad social parece ser un reto para muchas organizaciones privadas contemporáneas, ya que muchas de ellas todavía no entienden el verdadero concepto de responsabilidad social y la ven sólo como una estrategia para llamar la atención del público en determinados momentos (Sgorla, 2009, p. 402).

A su vez, los términos responsabilidad social empresarial y sostenibilidad empresarial son utilizados indistintamente por algunas organizaciones, pero sus significados varían. FOMIN (2009, p. 21) expresa que en esencia, el desarrollo sostenible es un proceso de cambio hacia una situación en la que los hábitos de producción, consumo e inversión permitan que las personas, tanto en el presente como en el futuro, disfruten de las condiciones materiales, sociales y ambientales que les permitan acceder a una existencia digna y a una mejor calidad de vida. Por lo que, la RSE es la contribución de las empresas a ese proceso de cambio, teniendo que modificar sus patrones de producción, consumo e inversión para alcanzar un desarrollo equilibrado en los tres ejes (económico, ambiental y social).

Sin embargo, se pueden identificar algunas líneas esenciales para comprender su significado (Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial, 2009, p. 10 - Módulo 01/Unidad 3), a pesar de la inexistencia de un concepto definitivo y universal de RSE.

- ✓ Las acciones de RSE se despliegan en una instancia que sobrepasa los establecimientos legales.
- ✓ Se trata de decisiones voluntarias que se apoyan sobre convicciones y que se nutren de compromisos que no traicionen al negocio.

- ✓ Obedecen a una continuidad que trasciende cualquier acción puntual y cualquier esfuerzo coyuntural.
- ✓ Responden a una cobertura que contempla las realidades internas de la empresa y los espacios contextuales en donde actúa.
- ✓ Sus estrategias no se limitan a lo reactivo, también deben contemplar alcances proactivos, ya que además de atender problemas existentes pueden anticiparse a la aparición de problemas futuros.
- ✓ Sus alcances trascienden lo simplemente filantrópico, en tanto que deben proyectarse esencialmente hacia la evaluación de los impactos de lo que se hace y deben inscribirse en el compromiso con el valor de lo que se hace.
- ✓ Se encuentra intrínsecamente asociada con la idea de desarrollo sostenible. En ese sentido, se sugiere proyectar acciones que integren el crecimiento económico, la equidad social y la preservación ambiental.
- ✓ Sus logros no son suficientes por muy grandes que sean ni son insignificantes por muy pequeños que parezcan.
- ✓ Es un proceso.
- ✓ Es tarea de toda la empresa y no de un departamento en particular.
- ✓ La RSE es algo superior a realizar un programa de acción social.

Sgorla (2009, p. 398) destaca que una organización puede hasta realizar acciones socio ambientales más allá de sus obligaciones legales, pero si ella no presenta un comportamiento ético en todos los ámbitos de sus relaciones, la responsabilidad social propuesta, no se materializa de forma íntegra. Percibe que es indispensable que haya coherencia entre el discurso expuesto y lo que realiza en el plano práctico. Es inútil cierta organización que explota el trabajo infantil o realiza negocios corruptos y, en contrapartida con esto, busca desarrollar programas centrados en niños necesitados, males adolescentes o de educación ecológica por ejemplo. En una perspectiva crítica, este autor (2009, p. 400) destaca que los principios de las prácticas de responsabilidad social tienen como base iniciativas espontáneas y auténticas de las organizaciones, no descritas en ninguna ley municipal, provincial o nacional. Sobre este ángulo, cita al Instituto Ethos, quien argumenta que la responsabilidad social de una organización está más allá de lo que la empresa debe hacer por obligación legal, sosteniendo que cumplir con la ley no hace a una empresa ser socialmente responsable. Pero, sostiene Kliksberg (2013, p. 36) que en un ambiente cada vez más tenso socialmente, aumenta la presión por regulaciones que lleven a una mayor ética empresarial. En la declaración de Nueva York suscripta en el Pacto Global 2010 por empresas líderes mundiales se afirma: “Los mercados necesitan regulaciones efectivas para manejarse. Los Gobiernos deben fijar señales claras especialmente en áreas críticas como el cambio climático. Deben fijar metas e incentivos para reducir las emisiones de gases contaminantes, fortalecer la resiliencia climática y apoyar la producción de energías limpias... deben estimular complementando la regulación, el compromiso del sector privado en iniciativas voluntarias”.

Ferrel (2001), citado por Reis y Medeiros (2007, p. 15) menciona que existen cuatro tipos de responsabilidad social, las cuales resultan en conductas específicas, que pueden ser evaluadas por la sociedad y que definen un área determinada sobre la cual la empresa toma las decisiones. La dimensión económica consiste en maximizar la riqueza y/o valor para los grupos de interés; la legal es cumplir todas las leyes y reglamentos de gobierno; la ética es seguir padrones de conducta aceptable, de manera definida por los stakeholders y la filantrópica es

restituir a la sociedad lo que fue recibido de ella. Por lo tanto, sostiene que la responsabilidad social es la unión de todas las responsabilidades citadas (legal, económica, ética y filantrópica) que si estuvieran alineadas, permitirían cumplir a la empresa una función social más amplia, que es aquella deseada por la sociedad.

Para finalizar este apartado, es importante destacar que realmente, una empresa no hace en responsabilidad social más de lo que es capaz de saber acerca de lo que es la responsabilidad social. Lo que una organización hace en este tema depende, directa y explícitamente, de lo que ella cree y entiende que es la responsabilidad social empresarial. Pero, más importante de lo que hace en RSE es por qué lo hace y para qué lo hace, ya que ésta es la clave para evaluar y valorar el auténtico compromiso y la esclarecida visión de las organizaciones en esta materia. Como señala Kofi Annan (ex Secretario General de Naciones Unidas), no se puede pedir a las empresas que hagan algo diferente de su actividad normal, pero si hacer su actividad normal, de un modo distinto. Además, pensar en RSE supone plantearse qué tipo de empresa y qué tipo de sociedad se pretenden.

1.3. ¿Por qué es necesaria? Grupos de interés:

En los apartados anteriores, repetidas veces se hizo referencia al término grupos de interés. Porque descriptivamente hablando, la RSE es un conjunto de estrategias que permiten identificar y atender, así como anticipar y sobrepasar, las necesidades, expectativas y capacidades de los grupos de interés internos y externos. Pero, ¿qué significa este concepto?

En primer lugar, hay que comprender que la idea de los grupos de interés se ha ampliado como derivación de la propia evolución de la responsabilidad social empresarial.

Entre los años 60 y 70, los únicos beneficiarios de la creación de valor eran los *propietarios o accionistas*. Dicha postura era defendida por Friedman (1970), quien sostenía que la empresa era responsable solo por ellos y su única función era generar el máximo lucro para los mismos. Ser socialmente responsable implicaba así, generar empleos, pagar salarios justos, ofrecer buenas condiciones de trabajo y pagar impuestos. Asumir otras responsabilidades sociales era irresponsabilidad de la compañía, pues generaría un costo adicional que podría comprometer las ganancias de la misma. Asimismo, Levitt pronunciaba “El negocio es el negocio”.

Años después, apareció la idea del *cliente* como foco sustantivo del esfuerzo empresarial, ya que era él quien indirectamente pagaba los sueldos. La conjugación de estas dos partes se concretó en la necesidad de generar balances financieros como evidencias exclusivas del éxito corporativo. Luego, emergió en escena el *trabajador* que comenzó a ser visto como el factor clave, lo cual se plasmaba con la afirmación “lo más importante es nuestra gente”.

Es decir, entre los años 70 y los 80, se afianzaron las ideas sobre los clientes y los trabajadores que, junto con los accionistas, conformaban un triángulo de sobrevivencia empresarial; comenzándose a pensar que los grupos de interés eran todos aquellos sin los cuales era absolutamente imposible que la empresa funcionará. Dicho triángulo convocó a la necesidad de que los balances financieros no dejaran al margen lo operacional, a fin de ver el efecto de esta triangulación en términos de costo, beneficios y productividad.

En 1984, Edward Freeman supuso un punto de inflexión en las teorías de creación de valor de la empresa, señalando la importancia de tomar en consideración los intereses, no sólo de los accionistas sino de otros actores que podían afectar o verse afectados por las actividades de la empresa a los que llamó “stakeholders”

(grupos de interés o partes interesadas). Freeman los definió como esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir, es decir, el concepto central era la supervivencia de la empresa para lo cual era necesario que los directivos sirvan intereses más amplios que los de los accionistas. Bajo esta visión, la creación de valor para el accionista seguía siendo uno de los objetivos principales de la compañía pero, para lograrlo se debía incentivar también dicha creación para otros grupos de interés a través de una gestión basada en el conocimiento de sus expectativas y ofreciendo una respuesta razonable a las mismas. Por esta razón se incluyó a los *proveedores, sindicatos, entidades de gobierno, medios de comunicación, asociaciones de consumidores, comunidad, etc.* Sin embargo, dicha teoría tuvo también sus propias limitaciones según Debeljuh (2009, p. 43). En primer lugar, no determinó si todos los stakeholders estarían en un plano de igualdad frente a la empresa y por eso, se le cuestionó no poder determinar a quién se consideraba un stakeholders legítimo. Otras dificultades asociadas fueron que no se estableció un orden de prioridades entre los intereses de ellos cuando no era posible satisfacer a todos simultáneamente, no fijó ningún mecanismo para solucionar los conflictos entre los mismos stakeholders y se le planteó el interrogante si el grupo de directivos de una empresa no constituiría también otro stakeholders distinto de los empleados.

En los años 90, se expandió nuevamente el alcance de la RSE con la afirmación de Richard T. de George en su libro “Ética empresarial”, ya que consideraba como grupos de interés a aquellos hacia los cuales la empresa tuviera cualquier obligación moral (Guédez, 2008, p. 123). Esto se vio consolidado por los sucesos de Enron, Arthur Andersen y WorldCom. En otras palabras, las existencias de nuevas perspectivas señalaban la importancia de responder a las expectativas de grupos de intereses más amplios (*nuevas entidades y actores relacionados con el ambiente, la sociedad y las generaciones futuras*) así como también una modificación sustantiva en materia de cuantificación y evaluación de resultados. En lugar del simple balance financiero, se impuso una visión más desarrollada, en donde se incluían los aspectos humanos y sociales, así como los ambientales.

En 1997, John Elkington estableció el concepto de triple cuenta de resultados, haciendo referencia a la necesidad de medir la creación de valor de la empresa considerando además del resultado económico, el ambiental y el social. Bajo esta visión, la creación de valor económico seguía siendo central para la supervivencia de la empresa pero también lo era la creación de valor ambiental, para responder a la expectativa de proteger el medio ambiente, y de valor social, para responder a la expectativa de contribuir al bienestar social. Su definición establecía que una empresa, para ser sostenible, tenía que marcarse un triple objetivo: ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable. Y su fundamento básico pretendía, por tanto, compatibilizar la actividad económica, la responsabilidad social y el cuidado del entorno. De esta forma, la empresa no solo generaba beneficios económicos, sino también valor social y ambiental, para sus grupos de interés.

Luego de esta evolución, la definición actual de grupos de interés comprende a aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia; pudiendo también incluirse las generaciones futuras (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004). La versión 4 del GRI (2013, p. 249) lo define como las entidades o los

individuos a los que pueden razonablemente afectar de manera significativa las actividades, los productos o los servicios de la organización, y cuyas acciones pueden repercutir dentro de lo razonable en la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Se incluyen aquí las entidades o individuos cuyos derechos en virtud de una ley o un tratado internacional les permiten plantear con total legitimidad determinadas exigencias a la organización.

Cabe mencionar que esta afectación puede analizarse en al menos tres dimensiones de la empresa: calidad de producto, calidad de proceso y calidad de relaciones (RSE e Inclusión Económica y Social, 2007, p. 17).

Si bien no existe una lista genérica de partes interesadas que sirva para todas las organizaciones; en la mayoría de ellas pueden encontrarse, al menos, las siguientes: inversores y accionistas, clientes y consumidores, empleados, proveedores, gobierno y entes reguladores, medios de comunicación, sindicatos, ONG y grupos de presión, comunidades locales, competidores, aliados, líderes de opinión, comunidad académica y científica e instituciones internacionales. Así como el medio ambiente y las generaciones futuras.

Esta lista podría clasificarse en tres categorías, según Víctor Guédez (2008, p. 128):

- ✓ Grupos internos, que incluye a accionistas, trabajadores, socios/aliados, los cuales tienen una relación directa y explícita con los aspectos funcionales y organizacionales de la empresa;
- ✓ Pertenecientes al entorno inmediato, que comprende a clientes/consumidores, proveedores, distribuidores, contratistas, acreedores, competidores y sindicatos, los cuales tienen una vinculación explícita con el negocio y en consecuencia, conforman su periferia estratégica.
- ✓ Grupos del contexto, que abarcan a comunidades, gobiernos, otras empresas, federaciones empresariales y sindicales, medios de comunicación, ONG, fuerzas vivas, otras, los cuales ocupan una relación de segundo orden, siempre que se viva en un sistema de libertad.

Asimismo, una manera de cómo deberían vincularse dichas partes interesadas y las empresas socialmente responsables, se presenta en el siguiente cuadro resumen:

PARTES INTERESADAS	CONTRIBUCIÓN	DEMANDAS BÁSICAS
Accionistas	Capital	Ganancias y dividendos; Preservación del patrimonio.
Empleados	Mano de obra Creatividad Ideas	Salarios justos; Seguridad y salud en el trabajo; Realización personal; Condiciones de trabajo.
Proveedores	Mercaderías	Respeto de los contratos; Negociación leal.
Clientes	Dinero Fidelidad	Seguridad en los productos; Buena calidad de los productos; Precio accesible; Propaganda honesta.
Comunidad/Sociedad	Infraestructura	Respeto a los intereses comunitarios; Contribución a la mejora de la calidad de vida

		<p>en la comunidad;</p> <p>Conservación de los recursos naturales;</p> <p>Protección ambiental;</p> <p>Respeto a los derechos de las minorías.</p>
Gobierno	Soporte institucional, jurídico y político	<p>Obediencia a las leyes;</p> <p>Pago de tributos.</p>
Competidores	<p>Competición</p> <p>Referencial de mercado</p>	<p>Lealtad en la competencia.</p>

Fuente: Alex Guimarães Lourenço e Débora de Souza Schroder, basado en Duarte y Dias (2003, p. 15).

En conclusión, identificar los grupos de interés es importante, ya que la RSE está estrictamente ligada al tipo de relación de la empresa con sus interlocutores, considerando que la naturaleza de esta vinculación va a depender mucho de las políticas, valores, cultura y sobretodo de la visión estratégica que prevalece en el centro de la organización y la atención de esas expectativas. Las relaciones construidas con dichos públicos, de forma de satisfacer sus necesidades e intereses, genera valor para todos y aseguran la sustentabilidad a largo plazo de los negocios, por estar sincronizadas con las nuevas dinámicas que afectan a la sociedad y al mundo empresarial. Este desarrollo de la organización en la práctica de la responsabilidad social origina sinergias, precisamente con los públicos de los cuales la empresa depende, fortaleciendo su desempeño global.

1.4. ¿Cuáles son sus beneficios?:

En una economía globalizada y competitiva como la actual, la construcción de ventajas competitivas es una necesidad. Pero cada vez es más complicado construir una ventaja diferencial ya que los productos tienden a ser similares. Por ello, los atributos intangibles cada vez son más importantes para diferenciarse de la competencia. Como señala Perú 2021, citado por FOMIN (2009, p. 33), hay una batalla por ocupar un espacio en la mente de los consumidores, los inversionistas, los proveedores, y, en este contexto, la RSE ofrece una posibilidad de diferenciación que puede ser importante para el éxito empresarial. En este entorno económico, las empresas pueden diferenciarse de la competencia mediante buenas prácticas de responsabilidad social lo que, además de proporcionarles beneficios tangibles, al aumentar sus ingresos o disminuir sus costos, pueden permitirles obtener beneficios intangibles, como por ejemplo la licencia social para operar y/o la mejora de su reputación.

La *licencia social para operar* consiste en el respaldo de los grupos de interés de una empresa para el desarrollo de su actividad. Dicha licencia, se obtiene a través del cumplimiento de sus expectativas mediante la adopción de mejores prácticas de gestión; luego de haber obtenido información, efectuado la consulta y dialogado con los mismos. Radica en un concepto diferente de la licencia legal para operar, ya que ésta se refiere al cumplimiento de los requisitos legales que permiten a una empresa desarrollar sus actividades.

La *reputación corporativa* reside en el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los grupos de interés con los que ella se relaciona, siendo el resultado del comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a esos colectivos. Es decir, es el carácter que el público le atribuye a una compañía, asemejándolo al carácter de una persona. Su importancia reside en la confianza y

fidelidad que crea en el consumidor y es tanta que constituye un activo intangible de gran peso en las relaciones con su entorno, ya que no sólo afecta a los consumidores, sino que también crea un poderoso imán para los accionistas actuales y potenciales, así como para los proveedores, clientes, trabajadores, etc. Sostiene Méndez Picazo (2006, p. 145) que la construcción de una reputación sólida mediante actuaciones socialmente responsables se ha convertido no sólo en deseable, sino en obligatoria para hacer frente a la fuerte competencia para captar a los grupos de interés y convertirlos en consumidores. Es decir, la responsabilidad de una compañía es una dimensión que configura su reputación, siendo una condición necesaria pero no suficiente según López Triana, citada en el Libro Blanco de RSE (2012, p. 14).

Además de la licencia social para operar y la mejora de la reputación, una mayor identidad, mejor imagen y posicionamiento representan otros motivos del para qué las empresas emplean iniciativas empresariales en el plano social según el Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial (2009, p. 2 – Módulo 01/Unidad 1).

La *identidad* remite a la historia de la organización (lo que ha sido), a su misión y visión (lo qué es), a sus productos y servicios (lo que hace), a su manera de actuar (cómo lo hace), a sus contenidos de publicidad (lo que dice que hace) y a su infraestructura y fachada arquitectónica (el espacio que ocupa y su apariencia formal). El desempeño socialmente responsable de las empresas promueve un mayor sentido de identidad, tanto en el ámbito de la autoapreciación de la organización en su conjunto como en función de la identificación de cada trabajador con su empresa.

La *imagen* representa la percepción que el público tiene de la empresa y el *posicionamiento* revela la preferencia y selección de los productos y servicios que se ofrecen, luego de que los consumidores los han comparado con los de otras organizaciones semejantes.

Asimismo, la reputación de una empresa en su lugar de ubicación y su imagen como empresario, productor y también como agente de la vida local influye, sin duda, en su competitividad. En otras palabras, las organizaciones deben saber gestionar su relación con la sociedad y el avance de la misma ya que, de no ser así, está en juego su reputación y su competitividad a largo plazo. Ir en contra, ya sea consciente o inconscientemente, de la evolución de la comunidad y aprovecharse de sus debilidades actuales, al final acaba repercutiendo negativamente en los resultados de la empresa sostiene Andreu Peiró Barra (2012, p. 19).

Del mismo modo, la gestión responsable puede conllevar otros beneficios además de los nombrados anteriormente, como señalan FOMIN (2009, p. 67) y/o Guedes (citado en Alex Guimarães Lourenço e Débora de Souza Schroder, 2003, p. 16):

- Facilita la retención y atracción de clientes y consumidores; ya que las empresas que adoptan medidas de RSE acceden más fácilmente a los clientes que evalúan y seleccionan a sus proveedores bajo criterios sociales y ambientales; y a nuevos consumidores en los mercados más maduros que demandan estas prácticas. Son nuevas generaciones de consumidores que solicitan mayoritariamente “empresas con causa”.
- Mayor fortalecimiento y fidelidad a la marca y al producto, ya que una organización con una buena imagen ante la sociedad y con una marca reforzada se torna más conocida y al tornarse más conocida, puede venderse más, al venderse más aumenta su valor patrimonial y su competitividad en el mercado.

- Mejora la eficiencia operacional, ya que las compañías que introducen avances en la gestión de sus recursos y buscan la ecoeficiencia pueden disminuir el costo de sus insumos. Dicha ecoeficiencia se obtiene mediante la comercialización de productos y servicios competitivos en su precio que satisfagan las necesidades de la sociedad y ofrezcan calidad de vida al mismo tiempo que reduzcan, de forma progresiva, los impactos medioambientales y la intensidad del uso de los recursos en todos sus ciclos de vida hasta el punto en que el planeta pueda asumirlos.

- Mayor atracción, retención y productividad de los recursos humanos; debido a que las firmas que invierten en mejorar la calidad de vida laboral y en su reputación pueden retener y atraer a los mejores profesionales que valoran cada vez más estas prácticas. Dicha mejora de las relaciones con los trabajadores y en el clima organizacional contribuye a aumentar la productividad de la empresa ya que las prácticas responsables incrementan el desempeño y la motivación de los trabajadores como la claridad respecto de las tareas a realizar, volviendo su labor más eficiente. Asimismo, fortalecen también el trabajo del marketing interno para ganar la admiración de sus públicos internos (empleados y colaboradores); entendiendo como marketing interno a la tarea de contrataciones acertadas, entrenamiento y motivación de empleados hábiles que desean atender bien a los clientes.

- Mejora la gestión del riesgo, ya que las organizaciones que realizan una revisión de sus impactos pueden detectar los riesgos ambientales y/o sociales actuales y/o potenciales con mayor antelación facilitando la toma de decisión de medidas preventivas antes de que se produzca una crisis.

- Favorece la identificación y el aprovechamiento de oportunidades porque las empresas al efectuar un análisis de desempeño en todos sus procesos, son capaces de vincularlos de un modo más íntegro y estratégico. También, se estimula la innovación al detectar más fácilmente oportunidades de descubrimiento en procesos, productos y servicios que generen nuevos beneficios al revisar las firmas sus impactos y confrontarlas con sus competidores.

- Acrecienta las posibilidades de financiación, ya que por ejemplo aquellas sociedades que adoptan medidas de RSE acceden más fácilmente a índices de inversión socialmente responsable, especialmente en los países con mercados financieros desarrollados. Bernardo Kliksberg (2006, p. 1) señalaba que un importante grupo de prominentes instituciones financieras están convencidas que en un mundo cada vez más globalizado, interconectado y competitivo el modo en que las empresas gerencien los asuntos del medio ambiente, social y de gobierno corporativo es parte de la calidad de la gerencia que necesitan para competir exitosamente. Las compañías que tengan mejor desempeño en estos campos pueden aumentar el valor de sus acciones, por ejemplo gerenciando adecuadamente riesgos, anticipando acciones regulatorias o accediendo a nuevos mercados.

- Mejora la capacidad de planeación estratégica y de autorregulación, permitiendo clarificar y comunicar sus objetivos alineando la empresa en una única dirección.

- Mayor valorización de la empresa en la sociedad y en el mercado. Debido a que una compañía con imagen y marca reforzada, a través de la actuación socialmente responsable, genera una actitud positiva de la comunidad. Esto origina que, al tornarse más conocida, venderá más y al vender más consecuentemente sus acciones, en el caso de compañías de capital abierto, serán más valorizadas en bolsa; siendo más lucrativas,

más duraderas y con mayor crecimiento. Es decir, la firma adquiere mayor competitividad; debido a que alcanza una determinada posición en el mercado mediante la adquisición de ventajas competitivas que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores y le permiten obtener beneficios que superan a la media de su sector.

- Incremento del retorno publicitario, como resultado de la exposición espontánea en el medio. Aquellas empresas expuestas en los medios en función de comportamientos socialmente responsables, caracterizadas por la coherencia ética de sus acciones y relaciones con sus diversos públicos, tienden a destacarse positivamente de la competencia y, en consecuencia, conquista la simpatía del consumidor, reforzando también sus marcas e imagen y ampliando sus participaciones en el mercado. Dicha exposición, en cuanto a formadora de imagen, es considerada un medio de mayor credibilidad y por lo tanto, mayor peso y valor para una empresa. Además, podrá reforzar la fidelidad y lealtad a la marca por el consumidor y proporcionarle un diferencial en el mercado para los clientes actuales y potenciales. Sin embargo, Fossá y Sartoretto, citado por Sgorla (2009, p. 400), plantean la cuestión de que muchas de las prácticas de responsabilidad social efectuadas por las empresas se convierten gradualmente en arreglos mercadológicos en busca de dar publicidad a la organización. Afirman que la responsabilidad social es una acción transformadora tanto de la realidad social como de la realidad organizacional, y para que esto ocurra es preciso separar lo que es una conducta socialmente responsable de acciones que tienen únicamente interés promocional.

- Aumento de las ganancias sociales, originadas por cambios de comportamientos de la sociedad, siendo dicho retorno social generado por la acción empresarial socialmente responsable para la sociedad propiamente dicha. Melo Neto y Fróes, citado en Alex Guimarães Lourenço e Débora de Souza Schroder (2003, p. 16), señala que esos beneficios con la responsabilidad social originan el llamado retorno social institucional. Dicho retorno ocurre cuando la mayoría de los consumidores privilegia la actitud de la empresa de invertir en acciones sociales y el desempeño de la empresa obtiene el reconocimiento público. Como consecuencia, la empresa es noticia, potencia su marca, refuerza su imagen, asegura la lealtad de sus empleados, fideliza clientes, refuerza lazos con socios, conquista nuevos clientes, aumenta su participación en el mercado, conquista nuevos mercados e incrementa sus ventas.

En conclusión, el resultado de la aplicación de RSE es una mejora del beneficio empresarial en todos los casos. Aunque, las Notas Técnicas de Prevención nº 643 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España sostienen con certeza, que el motor que mueve a gestionar la RS en empresas importantes no es puramente financiero, éste se alimenta de forma proactiva y voluntaria, más allá de los aspectos solidarios, en una mejora de la reputación y en una obtención de ventajas competitivas con una visión de negocio a largo plazo. Señala Valle Prados (2014, p. 71) que aunque los estudios empíricos no han encontrado un vínculo simple entre performance social y performance financiera, la hipótesis del “círculo virtuoso” prevalece: una mayor RSE conduce a una mejor performance financiera, por lo tanto la RSE se consolida como fuente de ventaja competitiva y herramienta de protección en momentos de crisis, que dota de mayor estabilidad financiera a las organizaciones que la incorporan en el núcleo de su estrategia de negocios.

Cada vez más, se toma conciencia de que una gestión socialmente responsable puede traer innumerables beneficios para las empresas en los más variados sentidos, desde su influencia positiva en su imagen ante el

mercado hasta la creación de una sociedad más justa que, en última instancia, será imprescindible para su continuidad. Las empresas deben demostrar con acciones y balances que su compromiso con la comunidad, y con todos los involucrados, no es meramente declamatorio sino se expresa en hechos e impactos. Asimismo, no hay que olvidar que la responsabilidad social de una empresa debe ser considerada como una inversión, y no como un costo.

1.5. ¿Qué se espera de la empresa? Dominios y temas concretos de RSE:

Siguiendo la selección de dominios o materias que prefirió FOMIN (2009, p. 34) para sus publicaciones, existen seis áreas de gestión o ámbitos en los que las empresas deben actuar desde una perspectiva de responsabilidad social y entorno a los cuáles se articulan las relaciones con los principales grupos de interés. Ellos son: gobierno empresarial, prácticas laborales, mercadotecnia, aprovisionamiento, gestión ambiental e inversión social. A su vez, en cada uno de esos dominios, existen temas o aspectos concretos de la RSE sobre los que la empresa puede desenvolverse, buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma.

GRUPOS DE INTERÉS Y RESPUESTAS	
Grupo de interés	Respuesta de la empresa (dominio)
Propietarios, autoridades, accionistas e inversores	Gobierno empresarial
Clientes y consumidores	Mercadotecnia
Empleados	Prácticas laborales
Proveedores y subcontratistas	Aprovisionamiento
Medio ambiente	Gestión ambiental
Comunidad y organizaciones sociales	Inversión social

Fuente: FOMIN (2009, p. 44)

Es a través del dominio aprovisionamiento donde la cadena de valor cobra importancia. Debido a que para llevar el plan de RSE a la acción se requiere adoptar mejores prácticas de gestión en las relaciones con los grupos de interés y en el caso específico de los proveedores es a través de la gestión de la cadena de valor.

En el capítulo siguiente, considerando el objetivo de este trabajo, se profundizará el origen y evolución de la RSE en la cadena de valor, su definición, las razones de su implementación, las iniciativas internacionales sobre dicha materia, entre otros temas.

Capítulo 2: RSE en la cadena de valor

En el siguiente capítulo, se comenzará profundizando sobre el origen y la evolución a nivel global de la RSE en la cadena de valor. Luego, se define el concepto cadena de valor y cadena de valor sostenible, siguiendo con la diferenciación de los vocablos cadena de suministro y cadena de suministro sostenible respectivamente. Asimismo, se analiza la importancia de las pymes proveedoras como parte integrante de las cadenas de valor de las grandes empresas. Seguidamente, se identifican algunas de las razones (actuales como futuras) que podrían justificar la implementación de la RSE por las compañías en dichas cadenas. Así como se enumeran ciertas ventajas propias por incluir la RSE en la cadena de suministro tanto para las empresas clientes como para las empresas proveedoras, finalizando con la identificación de posibles riesgos en caso de no efectuarse. Posteriormente, se describe cada una de las fases posibles de desarrollar para lograr una gestión responsable en la cadena de suministro, basándose en la guía establecida por la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Además, se exponen una serie de iniciativas internacionales que están ayudando a impulsar la implementación de estas prácticas hacia un terreno más práctico. Finalizando el capítulo, con la identificación de algunas dimensiones o requisitos sociales, ambientales y/o económicos que deberían considerar las grandes empresas al momento de la ejecución.

2.1. Origen y evolución de la RSE en la Cadena de Valor:

En los últimos años, existe una mayor tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales conociéndose este hecho como globalización según la definición de la Real Academia de la Lengua Española. Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo que unen sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Desde una perspectiva económica, estas actividades transfronterizas pueden adoptar diversas formas como ser comercio internacional¹, inversión extranjera directa² y/o flujo de capitales³. Este ritmo de integración económica internacional se aceleró en las décadas de los ochenta y los noventa, cuando en todo el mundo los gobiernos redujeron aquellas barreras políticas que obstaculizaban ese comercio y esa inversión internacional. A su vez, dicha globalización ha sido alentada por el progreso tecnológico, el cual disminuyó los costos de transporte y las comunicaciones entre países.

Esta interdependencia mundial en la producción, intercambio y consumo de bienes, se caracterizó por (Medina Albaida, 2001, p. 2-3):

- La liberalización de los mercados, permitiendo la comercialización de mercancías, capitales, servicios, información y tecnología, que se extendió por todo el mundo debido a la progresiva eliminación de las barreras comerciales y a la creación de zonas de libre comercio entre países. Además, esta liberalización ha ocasionado

¹ Comercio internacional hace referencia a la importación y exportación de bienes y/o servicios.

² Inversión Extranjera Directa (IED) son aquellas inversiones que empresas radicadas en un país hacen para establecerse y operar negocios en otros países.

³ Flujos de capitales ocurre cuando los ahorristas de muchos países diversifican sus carteras con activos financieros extranjeros (bonos, acciones y préstamos del exterior), mientras que los prestatarios buscan progresivamente fuentes de financiamiento foráneas, además de las nacionales.

un descenso de los precios (tanto de exportación como de importación), el acceso a una gran variedad de productos, una disminución de los costos de producción, un incremento de la productividad, una mayor inversión en tecnología y desarrollo, una expansión de las empresas como una gran movilidad de trabajadores.

- Un predominio de la interdependencia en los procesos productivos, ya que las empresas diversificaron y diferenciaron los diversos procesos de producción entre varios países, aprovechando lo mejor de cada nación.
- El desarrollo de los medios de transportes y de las telecomunicaciones.
- Un aumento del consumo.

Sin embargo, el desarrollo de la globalización originó consecuencias tanto positivas como negativas:

En el terreno económico, se incrementaron las posibilidades de comercio y de negocio para las empresas. Pero también se elevó el peso de las grandes multinacionales en perjuicio de las empresas nacionales y de las pymes.

En el terreno social, se incrementó el nivel de vida y de empleo, pero también amenazó las condiciones de trabajo existentes mediante la flexibilidad, la inestabilidad laboral (debido a la posibilidad de utilizar mano de obra de otros países y/o de sustituir la misma por tecnología) como el descenso salarial. Se facilitó la movilidad de la población, pero se estimuló los grandes movimientos migratorios entre países ricos y pobres.

En el terreno medioambiental, favoreció la toma de conciencia y los acuerdos internacionales sobre el aprovechamiento sostenible de los recursos y sobre los problemas medioambientales. Pero también produjo un gran impacto ecológico, debido a que promovió un modelo económico basado en un crecimiento de la producción y del consumo desordenado o bien despreocupado de las consecuencias sobre la naturaleza.

Pero en el mundo empresarial, este avance de la globalización sumado a la externalización⁴ y el abastecimiento de la cadena de suministro han conllevado importantes cambios estratégicos. Entre ellos, el abastecimiento eficaz y la gestión de la relación con los proveedores han alcanzado a ser temas de relevancia para la gestión de la empresa.

En general, las compañías han delegado en los proveedores, cuando ha sido posible, la responsabilidad de la producción y de la gestión del material, en un intento de reducir los ciclos de producción y los costos. O como señalan Regina Mitiko Nakayama y Rivanda Meira Teixeira (2012, p. 61), se tornó una preocupación de vanguardia considerar a los proveedores en las acciones socio-ambientales de las empresas debido a la intensa tercerización de servicios que viene ocurriendo, ya que las empresas optan actualmente en darle mayor atención a sus actividades finales. Incluso, las empresas consideran muchas veces este apoyo a los proveedores por presiones, como aspectos legales que deben ser cumplidos, por normas ambientales, por derechos humanos y laborales o por la búsqueda de estandarización de la calidad de los productos señalan Welford y Frost, citado por Regina Mitiko Nakayama y Rivanda Meira Teixeira (2012, p. 64).

Este cambio de responsabilidad ha ocasionado la necesidad de una relación más cercana entre proveedor y comprador, conectando más a las partes involucradas en términos legales y convirtiendo al proveedor, en muchas ocasiones, en un socio técnicamente desarrollado. En otras palabras, esto ha provocado un aumento de la interdependencia entre ambos y se ha extendido a lo largo de toda la cadena de valor.

⁴ Externalización o *outsourcing* se puede definir como aquella estrategia empresarial dirigida a obtener ventajas competitivas de primer orden o de rango superior (I+D+i) y/o de segundo orden o de rango inferior (menores costes salariales) mediante la contratación de servicios para la empresa en el exterior de la misma.

Es decir, la gestión empresarial se volvió extremadamente compleja en un mundo globalizado en donde las relaciones comerciales se extendieron a través de múltiples fronteras políticas, culturales, lingüísticas y socioeconómicas. La idea de empresa como entidad nacional que elaboraba productos en su propia fábrica fue reemplazada por la de un actor que opera con numerosos proveedores, subcontratistas y distribuidores para elaborar y vender sus productos. La tendencia se dirige hacia una economía mundial integrada. Las empresas están buscando o han desarrollado estrategias globales, diseñando sus productos para un mercado mundial y produciéndolos donde la materia prima, los componentes y la mano de obra puedan hallarse a bajo costo o simplemente producen localmente y venden a nivel internacional. Esta tendencia no sólo ha ocurrido, de manera natural, en las empresas que buscan recortar costos o expandir mercados, sino que también han sido animada por acuerdos políticos que promueven el comercio.

Lena Strandberg (2010, p. 7) sostiene que quizás uno de los avances más importantes en el planteamiento de la gestión de los últimos años ha sido la constatación de que las empresas individuales ya no compiten como entidades independientes, sino más bien como cadenas de valor. Las empresas ya no pueden ignorar la responsabilidad que tienen sobre la cadena de valor y esto las obliga a pensar cómo pueden llevarla a cabo.

Esta situación, junto a la mayor insistencia por parte de las organizaciones de la sociedad civil, los consumidores, los inversores y la prensa en relación a los impactos ambientales y sociales de las empresas hace que la gestión de los riesgos extra financieros vaya ascendiendo como prioridad en los consejos de administración y dirección de las grandes empresas multinacionales. Al mismo tiempo, la puesta en práctica de la gestión de estos riesgos éticos, sociales y ambientales no se limita únicamente a las operaciones propias de las grandes empresas si no que se extiende también a toda su cadena de suministro. O sea, las grandes empresas están obligadas a una tarea más activa de sus productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida, siendo éstas quienes tienen más legitimidad y poder político para influir en las prácticas socialmente responsables en los procesos de producción.

Estas tendencias están produciendo importantes cambios en las relaciones entre empresas contratantes y su red de proveedores, ampliando las consideraciones y dimensiones que se tenían en cuenta durante el proceso de selección y homologación de los mismos. Antes, primaba única y exclusivamente los criterios de precio, calidad, plazo de entrega y otros aspectos puramente operativos. En cambio, ahora también han incorporado otros requerimientos ligados al desempeño social, ambiental y ético. Según algunos autores, la visión tradicional de la función de compras siempre se había focalizado en aspectos centrales como competitividad, eficiencia, horizonte estratégico, etc., pero no consideraba aspectos fundamentales de lo que hoy entendemos por Responsabilidad Social Empresaria, como la cooperación y el poder de sinergia de las adquisiciones realizadas bajo parámetros ambientales y sociales de avanzada (Comunicarse, 2013, p. 6). González Pérez (2014, p. 59) afirma que la relación entre rendimientos financieros y sustentabilidad adquiere cada vez más visibilidad dentro de la gerencia de operaciones, y por tal razón, el asumir voluntariamente responsabilidades ambientales y sociales hoy se hace imperativo para las empresas internacionalmente.

Como señala la Red de Pacto Mundial de España, hoy en día los consumidores, clientes y usuarios cuentan con más información que antes para llevar a cabo sus decisiones de compra o inversión. Este grado de conocimiento les lleva a exigir a las organizaciones un mayor cuidado del medio ambiente, a reclamar respeto

por la dignidad de las personas o a exigir transparencia en la información. Por ello, las empresas deben ser muy conscientes de cuáles son sus responsabilidades y deben medir los riesgos que afrontan en todos sus ámbitos de actuación; no es sólo lo que hacen sino también el cómo y el con quién lo hacen. Antes, era responsabilidad del consumidor exigir productos justos y medioambientalmente sostenibles, mientras que ahora es la empresa quien tiene que asegurar que sus productos cumplen con unos requisitos elementales.

Asimismo, la existencia de algunas fuerzas motrices son responsables del reciente auge en la incorporación de criterios ambientales y sociales en el proceso de homologación y selección de proveedores por parte de las grandes empresas sostiene ECODES (2013, p. 16), identificándose como ejemplos las siguientes:

- Algunas iniciativas, campañas de sensibilización y presión desde la sociedad civil (como ser el creciente poder de las TIC y/o las redes sociales, el auge del consumo responsable⁵ y los riesgos reputacionales para las grandes empresas) han logrado impactos importantes en el traslado de requisitos y obligaciones ambientales y sociales a lo largo de las cadenas globales de suministro. El tamaño, alcance y la influencia de estas campañas de denuncia mediante las cuales las ONGS pretenden llamar la atención del público sobre presuntos abusos de empresas han crecido en forma notable en los últimos años debido a mejoras en las tecnologías de la información y comunicación y el crecimiento de las redes sociales que permiten movilizar muy rápidamente a la opinión pública. Sin embargo, señala Aguilar Camacho (2014, p. 12), que considerando las tasas de pobreza en América Latina, es entendible que el criterio de compra actual de gran parte de la población sea el precio, y los factores como la calidad, el impacto ambiental y social sean considerados por un sector muy específico de la población (pero la tendencia al aumento de la clase media también es una realidad, con lo cual las empresas se enfrentarán a consumidores más exigentes).
- El Estado está jugando un papel decisivo en la aplicación de estas prácticas responsables en las empresas. Dado este perfil de comprador de cierta envergadura (tanto por volumen de compra como por número de proveedores) desempeña un rol ejemplar al promover la incorporación de criterios y requisitos ambientales y sociales en su propia actuación de comprador de bienes y servicios, favoreciendo que empresas y otras organizaciones hagan lo mismo. Además, el poder de compra de los Estados puede influir sobre los mercados, de manera de orientarlos a la provisión de bienes y servicios que favorezcan el desarrollo sustentable, promoviendo así un consumo más responsable, en consecuencia actuando directamente sobre la esencia de la cuestión (la relación entre el consumo y la producción). Menciona Aguilar Camacho (2014, p. 13) que existe una fuerte tendencia a nivel mundial hacia la implementación de compras públicas sostenibles⁶, impulsada tanto por los países como por entes internacionales como ser Naciones Unidas.
- Varias organizaciones gubernamentales internacionales, como ser la OECD y la Comisión Europea, han sido claves en la promoción de la responsabilidad social empresarial en general y más específicamente en el traslado de requerimientos de carácter ambiental y social a lo largo de la cadena de suministro global, ayudando a impulsar la transición desde lo meramente teórico hacia un terreno más práctico y de implementación.

⁵ Consumo Responsable es la elección del consumidor de los productos y servicios no sólo en base a su calidad y precio, sino también por su impacto ambiental y social, y por la conducta de las empresas que los elaboran.

⁶ Las compras públicas sostenibles abarcan tanto las compras públicas verdes (que buscan la reducción del impacto ambiental en las diferentes etapas del ciclo de vida de un bien), como las compras públicas sociales (que buscan el cumplimiento de criterios sociales básicos, tal como condiciones laborales, así como otros beneficios sociales: compra a Pymes, minorías, entre otros).

- Empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil han lanzado propuestas conjuntamente en los últimos años para promover mejores prácticas laborales y ambientales a lo largo de la cadena de suministro global estableciendo códigos de conducta y controlando su implementación. Ejemplos de ellas son el CDP⁷ Supply Chain⁸, el Corporate Value Chain (Scope 3) Standard de GHG Protocol⁹ o Better Work¹⁰.

- Varias iniciativas (exclusivamente voluntarias y en muchos casos con un enfoque sectorial) desde el sector empresarial surgieron para facilitar y promover la incorporación de la RSE en la cadena de suministro, lo que señala la creciente importancia de este tema para las grandes empresas. Asimismo, en los últimos años, se desarrollaron por este sector una serie de acciones para armonizar los requisitos sociales y ambientales exigidos a los proveedores como ser el Business Social Compliance Initiative, el Global Social Compliance Program o el Suppliers Ethical Data Exchange; respondiendo así las grandes empresas a una de las críticas más habitual expresadas por las empresas proveedoras que es la falta de criterios comunes en materia de RSE.

Ahora, si bien los inicios de la gestión de la sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro global se remontan a los principios de los noventa, es un tema que ha estado ganando en importancia dentro del ámbito de la RSE en los últimos años sostiene ECODES (2013, p. 11). Sin embargo, una serie de siniestros como por ejemplo el derrumbe del edificio Rana Plaza en Savar (distrito de Daca, capital de Bangladesh) o la denuncia a Apple en China, ambos en el año 2013, revelan al mundo que las estrategias implementadas hasta hoy para revertir este escenario todavía han sido insuficientes. Los resultados de estudios de Jorgensen y Knudsen, citado por Regina Mitiko Nakayama y Rivanda Meira Teixeira (2012, p. 64-65), muestran una situación que todavía tiene que evolucionar, ya que no son comunes los casos de empresas que exigen políticas socio responsables a sus proveedores. Salvo si estas empresas sufren fiscalizaciones o sanciones, exigen a sus propios proveedores la incorporación de normas de calidad, protección del medio ambiente y respeto a los derechos de los trabajadores. Por lo que, todavía las mayorías de las empresas necesitan evaluar sus cadenas de valor y mejorar todas sus operaciones, haciéndolas más responsables, más sostenibles y más transparentes; lo que les permitirá prepararse para los retos futuros y tener más posibilidades de lograr mayores beneficios.

2.2. ¿Qué es? Definición de cadena de valor, cadena de valor sostenible y cadena de suministro sostenible:

En 1985, Michael Porter describe por primera vez el concepto “Cadena de Valor” en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; refiriéndose a la misma como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor, fortalezas, debilidades y posicionamiento estratégico y/o analizar las ventajas competitivas de una empresa. Describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. En otras palabras, cadena de valor es la forma

⁷ CDP es una organización internacional, sin fines de lucro que proporciona el mayor y más completo sistema global de divulgación ambiental.

⁸ Supply Chain es un programa que permite a las organizaciones elaborar estrategias para involucrar a sus proveedores a través del análisis de riesgos y oportunidades asociadas al cambio climático y a la gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero.

⁹ Es un estándar de GHG Protocol que ofrece orientación y herramientas para que las empresas conozcan el impacto en emisiones de carbono no solo de sus instalaciones sino de toda su cadena de valor, permitiendo así identificar las opciones más eficientes para reducir las mismas.

¹⁰ Es una iniciativa conjunta de OIT y la Corporación Internacional de Finanzas del Banco Mundial que tiene como objetivo mejorar el cumplimiento de normas laborales y promover la competitividad en las cadenas de suministro globales.

como se organizan e interrelacionan las actividades de una empresa para la producción de los bienes y servicios que ofrece. Es importante destacar que hace referencia a todos aquellos procesos o actividades de una compañía que contribuyen a la creación de valor a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto, desde su concepción hasta su consumo. Dicha cadena está compuesta por actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias se relacionan directamente con la creación o provisión de un bien o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas:

- Logística interna: recepción, almacenaje y distribución de los factores productivos necesarios para desarrollar el bien o servicio.
- Operaciones: transformación de diversos factores productivos en el producto final.
- Logística externa: almacenaje, orden y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y ventas: medio a través del cual los consumidores y/o usuarios llegan a conocer el producto y son capaces de comprarlo.
- Servicios: actividades que aumentan o mantienen el valor de un bien o servicio, como ser la instalación, el mantenimiento, la formación y los componentes.

En cambio, las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Son aquellos procesos auxiliares que permiten desarrollar los procesos primarios y se pueden dividir en cuatro áreas:

- Aprovechamiento: adquisición de los recursos necesarios para las actividades primarias.
- Desarrollo tecnológico (del producto, del proceso o de un determinado recurso).
- Administración de recursos humanos: reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y retribución del personal de la organización.
- Infraestructura de la empresa: sistemas de planificación, financiación, control de calidad, gestión de la información, etc. así como también las estructuras y rutinas de la organización que forman parte de su cultura.



En la mayoría de las compañías no es frecuente que una organización realice por sí sola todas las actividades de valor, desde el diseño del producto hasta la entrega del mismo al consumidor. Generalmente, suele existir una especialización y cualquier organización individual forma parte de una red de valor mayor; entendiéndose ésta como el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarias para crear un bien o servicio. Conjuntamente con este cambio en el modelo de negocio, la responsabilidad de la empresa también se ha modificado, no quedando restringida al dominio de la misma, sino que extendiéndose a toda la cadena de

valor. La Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2009, p. 4) afirma que la tradicional separación de responsabilidades de la ley de contratos mercantiles, que establece una clara frontera entre los comportamientos internos de las empresas que se relacionan comercialmente, se ha difuminado actualmente debido a que la sociedad espera que la empresa responda también por sus proveedores, ya sea influyéndoles para que respeten unos principios mínimos si tiene capacidad para ello, o bien evitando ser cómplice de una situación desequilibrada, si por su dimensión no es capaz de influirles. En la actualidad, existen compañías que están asumiendo el compromiso voluntario de paliar los efectos externos negativos y los resultados no justos, aunque quizás legales, derivados de su propia actividad. Esta forma de entender la responsabilidad social corporativa ha llevado a grandes empresas a aceptar una responsabilidad mayor y más amplia de la que le exige el mercado y el marco legal para aumentar la competitividad y la productividad (especialmente de las pequeñas y medianas) empresas asociadas a sus cadenas de valor.

En este mismo sentido, la ISO 26000 hace referencia a que una organización es responsable de los impactos de sus decisiones y actividades sobre aquellos individuos u organizaciones sobre los que tiene un control formal y/o de facto. Tales impactos de las decisiones y actividades pueden ser extensivos. Por lo que, además de ser responsable de sus propias decisiones y actividades, en algunas situaciones, una organización podría tener la capacidad de afectar el comportamiento de organizaciones y partes con las que tiene relación. Debido a todo esto, la gestión de las empresas comienza a manejarse de forma sostenible; implementando primero la RSE en el interior de sus organizaciones antes de transferirla a sus cadenas de valor.

Esto origina el término “Cadena de valor sostenible”, que Lena Strandberg (2010, p. 8) define como el sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, que crean valor para todos los interesados, que aseguran un éxito constante y que mejoran el bienestar de las personas y del medio ambiente. Se trata de gestionar la materia prima y los servicios desde el proveedor de las primeras materias primas hasta el cliente y de la devolución del producto, con un enfoque especial en los impactos sociales y medioambientales.

Porter y Kramer (2006, p. 8) sostienen que la prueba esencial que debe impulsar la RSE no es si una causa es meritoria, sino si presenta la oportunidad de crear valor compartido, es decir un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio. Para alcanzar este propósito no basta con una RSE reactiva sino que se requiere alcanzar una RSE estratégica, que busca generar diferenciación y consiste en conjugar las dimensiones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro para compartir valor. Para ello, propone identificar y clasificar los temas sociales según su naturaleza por su relación con la cadena de valor y seleccionar aquellos que permitan crear valor compartido, es decir, para la empresa y para la sociedad. Partiendo de esta información será posible establecer estrategias y planes de acción que permitan simultáneamente mejorar la competitividad y optimizar el impacto social. Para gestionar estratégicamente su RSE y crear valor compartido, las empresas deben identificar los impactos de sus actividades, productos y servicios a lo largo de su cadena de valor y las dimensiones sociales¹¹ de su contexto competitivo y actuar para optimizarlos. En otras palabras, se habla de “valor compartido”, donde la mejora del desempeño de una

¹¹ Es decir, los problemas sociales en el entorno externo que afectan significativamente su competitividad en los lugares donde opera.

empresa impacta al mismo tiempo en la reducción de problemáticas sociales y ambientales¹². Las empresas deben combinar éxito corporativo con progreso social. Ninguna empresa podrá ser competitiva y exitosa en sociedades cada vez más pobres y desiguales (Utrera, 2013, p. 38).

Moreno (2014, p. 39) afirma que lo esencial de este planteo radica en la incorporación lisa y llana de la responsabilidad social y la sustentabilidad en los procesos centrales de cualquier negocio y en la práctica, se puede apreciar una incorporación progresiva de este criterio en las operaciones de las empresas. Sostiene Gonzales (2014, p. 54-55) que la principal diferencia entre un proceso de desarrollo de proveedores o distribuidores con la creación de valor compartido reside en que va más allá de las relaciones entre grandes empresas y pymes y busca un valor social más amplio, por ejemplo vinculando a proveedores o distribuidores de menor tamaño y más vulnerables que eventualmente sí podrían ser aliados de negocios más atractivos para la gran empresa en el futuro. Otro caso en el desarrollo de la cadena de suministro es cuando un proveedor, por ejemplo, acuerda un precio de venta y un mínimo de volumen a cambio de un contrato a más largo plazo. Aunque el precio sea menor que el que pagaría el mercado en ese momento, el proveedor gana al garantizar ventas y flujo de caja y el comprador gana al contar con un precio más favorable y abastecimiento más sostenido. En este caso, ambos comparten el valor creado.

Por otro lado, es importante diferenciar los conceptos cadena de valor y cadena de suministro, siendo esta última la red de minoristas, distribuidores, transportistas e instalaciones de almacenamiento que participan en la producción, distribución y venta de un producto concreto. Michael Porter la define como la red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores. FOMIN (2009, p. 191) define “cadena de aprovisionamiento o de suministro” como la serie de procesos de intercambio de materiales, información y dinero que una empresa establece con sus proveedores, subcontratistas y distribuidores para obtener bienes o servicios. GRI (2013, p. 250 y p. 257) precisa cadena de suministro como una serie de actividades o partes a través de las cuales la organización se provee de productos o servicios y el concepto proveedor como toda organización o persona que facilita un producto o servicio usado en la cadena de suministro de la organización informante. Dicha relación entre el proveedor y la organización puede ser directa o indirecta, siendo ejemplos de proveedores los intermediarios, consultores, contratistas, distribuidores, franquiciados o concesionarios, tele trabajadores, contratistas independientes, fabricantes, productos primarios, subcontratistas y/o mayoristas. En conclusión, la cadena de suministro integra la cadena de valor.

En la actualidad, Chase, Jacobs y Aquilano (2009, p. 4) afirman que las compañías han descubierto que la buena administración de las operaciones y el suministro son esenciales para su éxito; incluso pudiendo lograr una significativa ventaja competitiva según su forma de configurar y manejar sus operaciones en la cadena de suministro. Según dichos autores, un dólar ahorrado en la forma en que se produce o distribuye un producto representa directamente un dólar extra de utilidad. Además, muchas de las decisiones que involucran al

¹² Valor compartido es pensar en términos de un juego de suma positiva en el que la empresa se pueda (y debería) beneficiar al mismo tiempo que genera valor social y/o ambiental.

proceso de compras tienen un gran impacto sobre la eficiencia con la que las actividades se realizarán dentro de la cadena de valor.

De manera similar a lo mencionado anteriormente sobre RSE en la cadena de valor, la visión de la responsabilidad en la cadena de suministro implica que la empresa no es responsable solamente de sus actos, sino también de los de sus proveedores; pudiendo los resultados económicos y sociales de una empresa verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores (Lena Strandberg, 2010, p. 8). Por ello, los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ella, sino que afectarán a sus socios y al bienestar económico de sus proveedores o distribuidores, que dependen en parte o mayoritariamente de la compañía. Esa responsabilidad social involucra a todos los actores que participan en el proceso, recordando que la fortaleza de una cadena depende de la de su eslabón más débil, es decir, una cadena de suministro depende de todas sus partes, y las partes dependen unas de otras.

Debido a esto, en los últimos años, las empresas (especialmente las grandes compañías) comenzaron a gestionar responsablemente su cadena de suministro. Es decir, identifican y controlan los impactos económicos, sociales y ambientales de las prácticas de aprovisionamiento de su empresa (DERES, 2008, p. 63). FOMIN (2009, p. 196) señala que dichas prácticas de aprovisionamiento responsable deberían permitir generar un marco que garantice a cada empresa que sus prácticas comerciales con sus proveedores son éticas, que las prácticas sociales y ambientales de sus proveedores, subcontratistas y distribuidores son sostenibles, y que su competitividad y las de sus proveedores mejoran como resultado del desarrollo de sus proveedores.

Para el Instituto Ethos, esta gestión responsable ocurre cuando una empresa estimula y recoge evidencias de que sus proveedores reproducen sus exigencias respecto a la responsabilidad social para sus respectivos proveedores, y monitorean esos criterios periódicamente; cuando posee una política explícita o un programa específico de responsabilidad social empresarial para sus proveedores; cuando al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, realiza visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas y cuando conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes los derechos humanos y el medio ambiente son respetados.

Asimismo, esta incorporación de la RSE en la gestión estratégica y operativa ha originado que un número creciente de grandes empresas se hayan dado cuenta de que las pymes integrantes de su cadena de valor juegan un papel determinante en su desempeño social y ambiental. Señala Cornide (2013, p. 57) que esta mirada más holística que adquiere el concepto de RSE con el devenir del tiempo, fue la que permitió captar la relevancia de incorporar a las pymes como aliadas estratégicas de la RSE de las grandes compañías. Involucrar a los pequeños proveedores, permite bajar los riesgos y multiplicar las oportunidades de impactar positivamente en el crecimiento económico, social y ambiental con especial énfasis en el desarrollo local. Como afirma Lesser, las compañías globales están reconociendo que la cooperación con las pymes puede ayudarles a mejorar su propia cadena de valor. Estas prácticas han permitido acelerar el proceso de adopción de la responsabilidad social en pymes, quienes al formar parte de cadenas de suministro se han visto en la necesidad de alinear sus políticas a las de sus empresas mandantes y demostrar ser socios comerciales confiables. Y generalmente tendrán que asumir estas obligaciones con pocos recursos, tiempo, información y herramientas y dentro de un

entorno muy complejo y dinámico. Para Southwell y Santos, citado por Maria João Nicolau Santos y Rogério Rodrigues da Silva (2010, p. 192), las barreras que enfrentan las pymes para llevar a cabo algún tipo de acción de responsabilidad social, son la falta de tiempo y recursos financieros, y en especial, la falta de conocimiento de las herramientas de apoyo, seguimiento y validación. Esta falta de instrumentos eficaces para la evaluación de la performance impide que superen el obstáculo asociado a la dificultad de comprobar si pueden surgir pérdidas de competitividad ante otras organizaciones que no asumen idéntica orientación. Para superar estas limitaciones, es necesario una reorganización de la empresa que éste cada vez más atenta a las demandas de sus grupos de interés y al mercado en su conjunto. Este cambio en su forma de gestionar el negocio requiere la suposición de un compromiso en el que la puesta en práctica de los procesos de producción y comercio se base en establecer relaciones éticas, transparentes y de apoyo de la empresa con todos sus grupos de interés. Sin embargo, estas relaciones no son pruebas fáciles de alcanzar para las pymes, debido a los escasos conocimientos involucrados, la falta de planificación a largo plazo y la existencia de una amplia gama de actores, cuyas demandas pueden paralizar cualquier iniciativa que traspase el aspecto legal. Además, la falta de acceso al crédito, la incapacidad de negociar las prácticas de RSC con clientes y proveedores, la falta de motivación de empleados y principalmente, la casi completa ausencia de herramientas para medir y cuantificar los beneficios socavan muchas de las iniciativas de las pymes en relación a la responsabilidad social corporativa (Maria João Nicolau Santos y Rogério Rodrigues da Silva, 2010, p. 193). También, se verifica que las dinámicas y prácticas asumidas por las pymes son menos explícitas, ya que tienen un carácter informal, no estructurado, asumiendo por lo general un aspecto ocasional, que no está integrado en la estrategia de la empresa señala Maria João Nicolau Santos y Rogério Rodrigues da Silva (2010, p. 191).

Sin embargo, como señalan los autores antes mencionados (2010, p. 193-194), existen peculiaridades que se pueden configurar como facilidades para la integración de la RSC a la gestión de esas empresas como la estrategia informal de relacionarse con las partes interesadas, el diálogo más permanente, una pequeña burocracia, un gran potencial de asimilación, adaptación y generación de nuevas tecnologías. Una solución a los inconvenientes antes mencionados es pasar por su integración en redes de colaboración, ya que independientemente del tipo de asociación, trabajar aisladamente implica grandes dificultades afirma Castells (citado por Maria João Nicolau Santos y Rogério Rodrigues da Silva, 2010, p. 192). Por efecto dominó, poco a poco, las empresas pequeñas y medianas deberán comprender que para ser exitosas, sustentables y convertirse en subcontratistas estables de grandes compañías tendrán que cumplir con ciertas normativas de conducta y certificaciones. Incluso, a medida que la tendencia a adoptar procedimientos para cumplir con tales presiones tienda a institucionalizarse, aquellos empresarios que no puedan adaptarse rápidamente, quedarán marginados del mercado competitivo afirman Kagniciougiu & Kagniciougiu, citado por Regina Mitiko Nakayama y Rivanda Meira Teixeira (2012, p. 61). Siguiendo esta idea, Maria João Nicolau Santos y Rogério Rodrigues da Silva (2010, p. 191) afirman que la responsabilidad social en las pymes surge de una compleja red de fortalezas, intereses y creencias, fundamentalmente dividida, por un lado, de una "espíritu empresarial responsable", asumido generalmente por el titular y, por otro lado, de la existencia de un conjunto influyente de presiones externas.

Para finalizar, esta evolución del concepto de RSE hacia una mirada más estratégica e integral de la gestión de las empresas, el surgimiento de mercados competitivos que exigen cada vez más de los proveedores, las ventajas comparativas que tienen las pymes en la incorporación de una mirada responsable en las estrategias de negocios y las alianzas estratégicas entre grandes empresas y pymes, son las acciones que permitirán el desarrollo de cadenas de valor donde se disminuyen los riesgos, se potencian los impactos positivos y se incorporan cada vez más pymes como proveedoras de grandes empresas, conformando cadenas de valor sustentables en el tiempo (Cornide, 2013, p. 59).

2.3. Razones de la implementación de la RSE en la Cadena de Valor:

Si bien, las razones para incluir la RSE en la cadena de suministro son numerosas, la explicación breve es porque es un buen negocio para todas las firmas que intervienen. Pueden ser razones puramente económicas, pensando en el rendimiento de la empresa, o razones personales, desde un punto de vista moral. Además, ser sostenible y ser un buen ciudadano social son simplemente responsabilidades de la empresa. También, existen razones morales y sociales para actuar de forma responsable; ya que como en cualquier otro conjunto de personas, la organización tiene una responsabilidad moral y social ante las personas que afecta. Las preocupaciones sociales y ambientales de algunas compañías y sus obligaciones morales, los llevan a incluir la sostenibilidad en sus estrategias. Muchas veces, establecer una base fuerte de valores dentro de la empresa es la mejor manera de responder eficazmente al doble interés de rendimiento económico exitoso a largo plazo y al cumplimiento de las expectativas de inclusión de la responsabilidad social, económica y medioambiental en la operación.

La Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas señala que mejorar la competitividad en los mercados, minimizar costos, identificar nuevas ventajas competitivas y controlar los riesgos vinculados a la reputación corporativa son las principales razones de por qué perfeccionar la gestión de la cadena de suministro.

Una cadena de valor sostenible equipa a la empresa con una ventaja competitiva para mantener, mejorar y expandir las relaciones con los clientes y los proveedores; y además, asegura el acceso a mercados estratégicos.

Silvia Loro (2013), citada por IARSE (2013, p. 53), sostiene que las motivaciones que llevan a las empresas a actuar de forma responsable a lo largo de su cadena de suministro atienden a diversos motivos. Adiciona a los riesgos vinculados a la reputación corporativa y a la diferenciación de la competencia ya nombrados anteriormente, el respeto a las legislaciones supranacionales y a la protección de los derechos humanos o simplemente, la convicción de que la empresa ha de ser responsable en todos y cada uno de sus aspectos.

Asimismo, ECODES (2013, p. 37) sostiene la existencia de tendencias en el mediano y/o largo plazo, cambios y retos importantes en el ámbito de la responsabilidad social que tendrán que afrontar las empresas (especialmente las pymes proveedoras de grandes organizaciones) si quieren adaptarse y tener éxito en una economía cada vez más compleja y globalizada. Podría decirse que algunas de las razones futuras son:

- Mayor complejidad en las demandas de RSE en la cadena de suministro. Habrá una evolución en la sofisticación de las presiones de RSE sobre las cadenas de suministro de las grandes empresas desde exigencias en el análisis

del ciclo de vida y huella de carbono de productos pasando por la colaboración con stakeholders externos hasta la verificación externa del cumplimiento de los estándares de RSE en la cadena de suministro.

- Surgimiento de la responsabilidad legal sobre la cadena de suministro. Algunos expertos en la materia aducen que un fuerte impulsor futuro del traslado de obligaciones en materia de RSE a lo largo de la cadena de suministro puede aparecer de los tribunales mediante la determinación de la responsabilidad subsidiaria en donde socios en una transacción comercial son responsables de la conducta del otro en negocios conjuntos.
- Mayor rapidez, frecuencia y sofisticación de las campañas de denuncias de las ONG, cuyos efectos serán más impredecibles debido a grandes avances en las tecnologías de información y comunicación y a la consolidación de las redes sociales como mecanismo de comunicación y amplificación de mensajes. Esto hará que las grandes empresas multinacionales sean más vulnerables a las denuncias dirigidas a los eslabones más débiles de sus cadenas de suministro globales cuya complejidad han ido en aumento durante las últimas décadas coincidiendo con la deslocalización de la producción a países con costos laborales significativamente inferiores a los países industrializados.
- Mayor exigencia de información sobre la trazabilidad de los productos por parte de los stakeholders. Desde distintos sectores de la sociedad, existe un creciente interés y preocupación por conocer y valorar los impactos de los productos en todas sus dimensiones (económica, social y ambiental) y vendrá impulsado en gran medida por el número significativo de consumidores que desean tener información sobre la procedencia de los productos que consumen para poder incorporar criterios sociales, ambientales y éticos en sus decisiones de compra.
- Incremento de la presión regulatoria en relación a la RSE así como en temas ambientales y climáticos ligados al cumplimiento del Protocolo de Kioto, especialmente en Europa.

Por otro lado, aparecen nuevos rumbos donde los gobiernos empiezan a pedir acciones concretas. Por ejemplo, en enero de 2012, entró a regir la Ley de “Transparencia en la cadena de producción” aprobado por el Estado de California en el 2010. Requiere que las empresas comerciales e industriales que operan en el Estado, y superan determinado tamaño, informen sobre las medidas que están implementando para detectar si en su cadena de producción no hay esclavitud y tráfico de personas. La Ley se propone como objetivo “que se dé información a los consumidores permitiéndoles hacer elecciones mejores y más informadas sobre los productos que compran y las empresas que quieren apoyar”.

2.4. Beneficios y riesgos:

Además de los beneficios mencionados en el capítulo 1 que surgen de aplicar buenas prácticas de responsabilidad social en las empresas, existen ventajas propias por incluir la responsabilidad corporativa en la cadena de suministro.

En esta relación, las **empresas clientes** se benefician (al centrarse principalmente en la calidad final del producto) en:

- Mejora continua de la producción
- Producción sostenible y rentable
- Relación estable y confiable con los proveedores

- Intervención en el proceso de producción, mediante la sugerencia de cambios o mejoras que beneficien a la empresa permitiéndole crear ventajas competitivas
- Cuidado de la imagen y la reputación
- Disminución del riesgo de denuncia por malas prácticas (debido a actuaciones de terceros)
- Obtención de nuevos negocios (como ser el mercado del consumo ético) y de contrataciones públicas
- Coherencia entre sus políticas de RSE con las de sus proveedores

En cambio, las **empresas que forman la cadena de suministro**:

- Mejora de la capacidad, resultados y preparación para futuros cambios
- Aumento de los contratos a largo plazo
- Estabilidad financiera que permite planificar con exactitud la estrategia de trabajo
- Incremento de la productividad
- Rentabilidad asegurada dada la existencia de contratos a largo plazo
- Prioridad de contrato frente a ofertas de otros proveedores, en caso de estar incluido en algún programa de mejora continua incentivado por la empresa cliente
- Mejora de la motivación de los empleados y de sus condiciones de trabajo
- Acceso a programas de formación a costo reducido
- Reducción del costo del capital
- Incentivos a la I+D+i

Además, como señala la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2009, p. 6), existen ventajas comunes para **ambas partes**, las cuales son:

- Cuidado de la imagen corporativa
- Reducción de costos (a través de mejoras en el proceso y menores sanciones)
- Mejora de la gestión interna de las empresas
- Respuestas a la exigencia de la sociedad
- Posibilidad de más y nuevas inversiones
- Mejora de la competitividad global

Dentro de los riesgos de no incluir la responsabilidad en la cadena de suministro, se encuentra la posible pérdida de reputación e imagen, riesgos legales y organizacionales y/o ausencia de la licencia para operar ante la comunidad, los interesados y el gobierno. Además, la corrupción (por sobornos, por el uso de influencias o por otras formas) lleva a malas prácticas que en la mayoría de los casos implican una serie de peligros como ser pérdida de beneficios, persecución legal, mala imagen y reputación o impacto moral.

2.5. Implementación de la RSE en la cadena de suministro:

Tradicionalmente, las actividades asociadas con el proceso de compra (o suministro) incluyen seleccionar y calificar proveedores, evaluar el desempeño de los mismos, negociar contratos, comparar precio, calidad y servicio, contratar bienes y servicios, programar compras, establecer las condiciones de venta, evaluar el valor recibido, predecir el precio, servicio y en ocasiones los cambios de demanda, especificar la forma y el momento en que se recibirán los bienes, entre otras tareas. Pero, si las empresas quieren medir y gestionar la totalidad

de los impactos ambientales y sociales que generan, tanto directos como indirectos, para minimizar los adversos y maximizar los beneficiosos requerirán un nuevo paradigma de cooperación y coordinación entre éstas y los proveedores que integran su cadena de suministro.

En el año 2009, la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas estableció una guía para la gestión responsable de la cadena de suministro, con el fin de facilitar la aplicación de los Principios del Pacto Mundial en la gestión de las empresas y en especial, de las pymes. Dicha metodología se centra en el análisis de la cadena de suministro para establecer una clasificación de los riesgos que les permita conocer los problemas, identificar las prácticas recomendables y planificar el desarrollo de unas relaciones empresa-proveedor mutuamente beneficiosas.

Antes de empezar a trabajar con otras empresas, Lena Strandberg (2010, p. 19) mantiene que es importante identificar, comprender y gestionar los temas en la propia organización. Ese análisis debería centrarse en los sistemas y procedimientos de abastecimiento utilizados por la empresa y cuestionarse cómo pueden ser mejorados para incluir temas sociales y medioambientales. Conviene definir las condiciones comerciales responsables¹³ así como el procedimiento para evaluar y seleccionar proveedores y el desarrollo de los mismos. Incluso, si la implementación de la RSC involucra a varios departamentos e individuos en la empresa, todos ellos deberían también estar comprendidos en el desarrollo de ese estudio. Si bien el departamento clave es el de compras, los de marketing, comunicación y calidad, entre otros, son actores cruciales en el proceso.

Luego, la tarea consiste en **evaluar el riesgo de la cadena de suministro**, considerando que el mismo es distinto según las particularidades de cada sector, empresa o ámbito de actuación. La marca, el producto, el sector de actividad y el país de procedencia del proveedor influyen en la percepción del riesgo.

¿Tengo una marca conocida por el consumidor final?	¿Alguno de mis proveedores me suministra productos de alto riesgo o proviene de un sector de alto riesgo ¹⁴ ?	¿Alguno de mis proveedores directos trabaja en un país de alto riesgo ¹⁵ ?	Riesgo de la cadena de suministro
SI	SI	SI	Muy alto
	NO	NO	Alto
NO		SI	SI
	NO		Bajo
	NO	SI	
		NO	

Fuente: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2009, p. 10-11).

También, es importante abordar en este análisis la participación del proveedor sobre las compras totales como la criticidad del componente o servicio que proporciona.

Una vez definido el nivel de riesgo de cada proveedor, la tarea posterior consiste en **establecer una relación de trabajo personalizada con cada uno de ellos**; dependiendo la metodología de trabajo a desarrollar

¹³ Son los requisitos contractuales que regulan la adquisición de bienes y servicios desde una óptica de sostenibilidad. Esto implica explicitar cuestiones éticas, sociales y ambientales además de las convencionales especificaciones técnicas del producto o servicio, los plazos de entrega, los plazos de pago, etc.

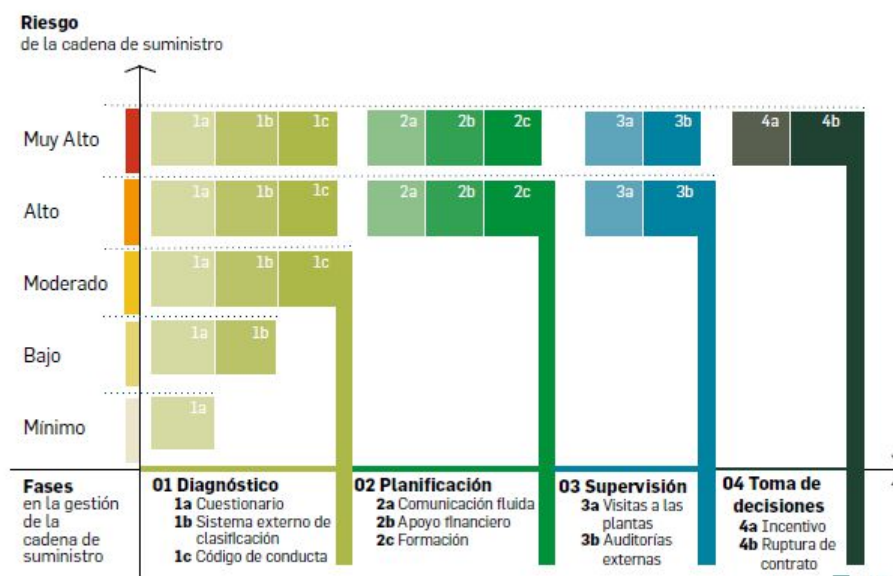
¹⁴ Utiliza la clasificación de productores y sectores de alto riesgo en Derechos Laborales en la cadena de suministro según EIRIS y FTSE4Good.

¹⁵ El Banco Mundial considera los países de ingreso alto como países sin riesgo. Por defecto, los países de ingreso bajo, medio/bajo y medio/alto podrían ser considerados de riesgo.

determinada por el mayor o menor riesgo de cada uno. Esta labor parece solucionar uno de los mayores problemas que las empresas clientes se enfrentan al realizar un programa de responsabilidad social con sus proveedores que es la diversidad característica de este grupo. Como señala, Regina Mitiko Nakayama y Rivanda Meira Teixeira (2012, p. 77), la generalización del programa puede facilitar la puesta en marcha del proceso; sin embargo, no alcanza las particularidades de los esquemas interpretativos de cada proveedor. Así, por ejemplo, un proveedor considerado de mínimo riesgo podría gestionarse responsablemente sin tener que desarrollar todas las fases de la metodología que se describen a continuación. Puede ser aconsejable empezar con uno o dos de los proveedores con los que la empresa hace más negocio y sobre los que tendrá más influencia y comunicación, y luego ampliar el proceso para incluir a otros proveedores. De este modo, la compañía puede aprender de las experiencias y mejorar durante el proceso.

Además, Lena Strandberg (2010, p. 9) sostiene que el proceso de implementación de la RSC en la cadena de valor de una empresa está relacionado con cuatro factores: la diversidad de la citada cadena de valor (en relación a la diversidad de productos que opera), el nivel de ambición para lograr ciertos resultados, la complejidad de la cadena y el poder de la compañía en la cadena.

Metodología de trabajo a desarrollar según los riesgos presentes en la cadena de suministro



Fuente: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2009, p. 13).

2.5.1. Diagnóstico:

El objetivo de esta primera etapa es que la empresa cliente conozca mejor cada uno de los miembros de su cadena de suministro. Para ello, en primer lugar, es recomendable establecer los requisitos mínimos sobre los que la empresa necesita tener información y a partir de ahí verificar el cumplimiento de los mismos. Generalmente, estos requerimientos establecidos por una empresa consisten en cumplir normas y códigos de conducta basados en estándares laborales, humanos y ambientales básicos internacionales y locales, que deben respetar aquellos que deseen ser seleccionados como proveedores y subcontratistas (DERES, 2008, p. 64). Es decir, al decidir las compras y/o evaluar y seleccionar proveedores, además de considerar las variables tradicionales de precio, plazo de entrega y pago, calidad técnica y funcionalidad, se contemplan aspectos éticos (buen gobierno), económicos (transparencia económica), sociales (prácticas laborales) y ambientales

(protección ambiental) de los proveedores y subcontratistas (por encima de los legales o de mercado) y los atributos de los productos y servicios. De esta manera, asegura que sus prácticas hacia sus proveedores son éticas y evita las condiciones contractuales abusivas. Además, conviene que estos requisitos estén alineados con los valores corporativos de la empresa, de manera que en el futuro resulte más sencillo garantizar la alineación de la empresa con su cadena de suministro. Reunir información de los proveedores sobre sus posiciones, sus procesos y sus resultados, le permite a la empresa averiguar dónde se pueden introducir mejoras y buenas prácticas.

Existen distintas herramientas que pueden facilitar esta tarea como ser los cuestionarios, los sistemas externos de clasificación de proveedores y/o los códigos de conducta interno.

2.5.2. Planificación conjunta e implantación de una estrategia:

En base a los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, la empresa cliente planifica con cada proveedor la estrategia de trabajo conjunta que van a desarrollar. Esta estrategia desea mejorar aquellos aspectos que se hayan valorado como negativos o insuficientes en la fase anterior y para ello, se traza un plan a mediano y largo plazo cuya meta sea conseguir alinear las acciones y comportamientos del proveedor con los valores corporativos de la empresa cliente. Como sostiene ECODES (2013, p. 41), la implementación de requisitos sociales, ambientales y éticos para los proveedores no debe basarse en el control unilateral de la relación comercial por parte de la empresa contratante, sino que exige la participación de todas las partes interesadas en todos los aspectos del proceso. Lena Strandberg (2010, p. 20) afirma que la empresa y sus proveedores deben dar juntos los primeros pasos de una política de RSC que defina el objetivo y describa claramente los indicadores. Además, podría ser útil establecer una lista de verificación para facilitar la comunicación entre los encargados de las compras y sus proveedores. Esta política debe estar de acuerdo con las normas internacionales, como la declaración de la OIT, las normas del Pacto Mundial, la ISO 14.001 sobre el sistema de gestión ambiental, la SA 8.000 y/o la AA 1.000. También, el proceso puede simplificarse utilizando herramientas y sistemas establecidos por otras organizaciones, como el programa BetterWork de la Organización Internacional de Trabajo y la Corporación Financiera Internacional o el Portal for Responsible Supply Chain Management, creado por CSR Europea. La política desarrollada debe aclarar cómo funcionará la gestión y el seguimiento de la cadena de valor, cómo se usarán y valorarán los resultados en las evaluaciones y cómo afectarán éstas a la renovación del contrato. Asimismo, es crucial asegurar la comunicación acerca de cómo se llevará a cabo la gestión del incumplimiento. Es decir, los proveedores tienen que saber qué se requiere de ellos, cómo cumplir con los requisitos, qué beneficios supone el cumplimiento y, finalmente, tener la posibilidad de realizarlos. Este procedimiento permite superar uno de los grandes desafíos actuales que sostiene Cano (2014, p.18), el cual es reforzar el trabajo con pymes, dado que aún son débiles y lograr hacerlas empresas sustentables, pero no desde el deber ser, sino desde el conocimiento y la demostración de los beneficios asociados. Esto reafirma lo que los autores Kagniciogiu y Kagniciogiu, citado por Regina Mitiko Nakayama y Rivanda Meira Teixeira (2012, p. 72), habían predicho en sus estudios: que cuanto más pequeño sea el proveedor, existe mayor dificultad para cumplir con los códigos de conducta, en comparación con las grandes organizaciones. Así que, aunque los programas con los proveedores, traten de lograr una mayor

calidad de productos, entrega oportuna e innovación no sólo basta con enviar cuestionarios y efectuar auditorías regulares, sino además deben proporcionar a los mismos asistencias específicas.

Por eso, en general, la fase de planificación suele venir caracterizada por comunicación fluida, apoyo financiero y formación al proveedor por parte de la empresa. Las empresas de gran porte, generalmente, generan valor económico y social transfiriendo recursos (económicos, financieros, de capacitación, asesorías, etc.) para apoyar el crecimiento de su cadena de suministro y fortalecerlo. Es importante que los suministradores entiendan claramente por qué se hace el proceso, su papel en el mismo, y también que tengan los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

2.5.3. Supervisión de la cadena de suministro:

Para asegurarse de que los planes establecidos en la fase anterior se cumplen, se recomienda que las empresas hagan un seguimiento continuo y cercano de su cadena de suministro. La supervisión se puede realizar a través de visitas a las plantas y/o de auditorías externas, aunque en cada caso dependerá del riesgo de cada proveedor. Este seguimiento del proceso se debe centrar en un enfoque de mejora continua, internamente y externamente. Además, se tiene que considerar cómo usar la información recibida de los proveedores y los resultados de sus auditorías. Conviene compartir el análisis de los resultados con los proveedores y darles feedback, con especial hincapié en las áreas de buenos resultados y en las que necesitan más trabajo, discutiendo en conjunto las acciones de mejora necesarias. Lena Strandberg (2010, p. 24) manifiesta que la comunicación interna como externa es un factor clave para el proceso de la implementación y mejora continua porque internamente posibilita el intercambio de buenas prácticas y externamente mejora las relaciones con los grupos de interés, incluidos en el proceso. Además, en general, mejora el entendimiento de las actividades y el progreso en la realización.

2.5.4. Toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones:

Después de un periodo de colaboración, la empresa ha de concluir si su cadena de suministro respeta o no suficientemente las exigencias de producción y los criterios de gestión de calidad. En consecuencia, las medidas a tomar serían el incentivo al proveedor que ha cumplido con sus compromisos o la ruptura del contrato con aquellos que han incumplido. Ese incentivo puede consistir en medidas preferenciales como ser el apoyo económico a largo plazo, el contrato a largo plazo o la accesibilidad a otros clientes.

Para finalizar este apartado, el siguiente esquema resume los pasos más importantes para una empresa compradora y para un proveedor cuando se implementa la RSE en la cadena de suministro según Lena Strandberg (2010, p. 24).

EMPRESA COMPRADORA

Paso 1. Comprender la cadena de valor e involucrar a los grupos de interés

- Asegurar la participación de los departamentos clave.

Paso 2. Analizar los riesgos y las posibilidades

- Basar el análisis en los acuerdos internacionales y el contexto de la empresa (sus productos, las regiones donde opera y las materias primas que utiliza).

Paso 3. Desarrollar la política y la estrategia

- Identificar a los proveedores y los grupos de interés relevantes.

- Desarrollar la política de RSC con los proveedores y los grupos de interés.
- Intentar desarrollar objetivos y herramientas de trabajo en común.

Paso 4. Desarrollar sistemas y herramientas de seguimiento y mejora continua

- Capacitar al personal.
- Asegurar la calidad de las auditorías mediante controles externos.

Paso 5. Implementar

- Centrarse en las condiciones de las compras, pero no olvidando los otros departamentos relevantes.

Paso 6. Comunicar interna y externamente

PROVEEDOR

Paso 1. Analizar los procedimientos

- Asegurar el entendimiento de los requisitos y analizar lo que implican para la empresa y sus operaciones.
- Asegurar el apoyo de la dirección y la participación de todos los departamentos relevantes.

Paso 2. Buenas prácticas, estándares y directrices

- Utilizar estándares ya establecidos, como ISO y SA, para facilitar la implementación.

Paso 3. Implementación y mejora

- Dialogar con el cliente sobre los acuerdos de implementación y mejora, y sobre los recursos necesarios.
- Capacitar al personal sobre RSC y motivarles a realizar la implementación.

Paso 4. Comunicar

- Realizar seguimientos, documentación y mejoras.
- Dialogar activamente con los clientes y los grupos de interés.

2.6. Iniciativas internacionales:

Actualmente, una serie de iniciativas internacionales están ayudando a impulsar la transición desde lo meramente teórico hacia un terreno más práctico sobre la implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro. Algunas de ellas son:

2.6.1. Global Reporting Initiative (GRI):

Se trata de un acuerdo internacional, cuya misión es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad¹⁶ en todo tipo de organizaciones (independientemente de su tamaño, sector o ubicación), de forma voluntaria y con posibilidad de aplicación global.

Los creadores de este proyecto fueron la Fundación Norteamericana Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), iniciándose en 1997, publicándose la primera guía GRI en 1999 y la versión definitiva en 2000.

En el año 2013, se presenta la cuarta guía (G4), que incluye cambios tanto en el proceso de elaboración como en el formato de las memorias. Según GRI, las directrices G4 tienen como principales características que han incrementado la facilidad de uso y accesibilidad; alentando a las organizaciones para proporcionar sólo la información que es crítica para sus negocios y las partes interesadas. Esto significa que las organizaciones y los usuarios de informes puede concentrarse en los impactos de sostenibilidad que importan (más significativos), lo que resulta en informes que son más estratégico, más centrado, más creíble y más fáciles al navegar en los mismos. Dentro de las mejoras claves de esta versión, G4 incluye revelaciones actuales sobre la cadena de suministro.

GRI reparte los contenidos básicos relacionados con dicha cadena en los siguientes apartados de la guía:

¹⁶ Las memorias de sostenibilidad contienen información sobre la incidencia de las organizaciones, ya sea esta positiva o negativa, en el medio ambiente, la sociedad y la economía.

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES:

Perfil de la organización: G4-12, G4-13.

Gobierno: G4-41.

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS:

Categoría Economía:

Aspecto: Prácticas de adquisición: *Directrices específicas G4-EC9.*

Categoría: Medio Ambiente:

Aspecto: Energía: G4-EN4.

Aspecto: Emisiones: G4-EN17.

Aspecto: Evaluación ambiental de los proveedores: *Directrices específicas, G4-EN32, G4-EN33.*

Categoría: Desempeño social:

Subcategoría: Prácticas laborales y trabajo digno:

Aspecto: Empleo: *Directrices específicas.*

Aspecto: Salud y seguridad en el trabajo: G4-LA6.

Aspecto: Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores: *Directrices específicas, G4-LA14, G4-LA15.*

Subcategoría: Derechos Humanos:

Aspecto: Libertad de asociación y negociación colectiva: G4-HR4.

Aspecto: Trabajo infantil: G4-HR5.

Aspecto: Trabajo forzoso: G4-HR6.

Aspecto: Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos: *Directrices específicas, G4-HR10, G4-HR11.*

Subcategoría: Sociedad:

Aspecto: Evaluación de la repercusión social de los proveedores: *Directrices específicas, G4-SO9, G4-SO10.*

En el Anexo I de este trabajo, se profundizan cada uno de los contenidos recientemente citados.

2.6.2. Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (revisión 2011):

Son recomendaciones dirigidas a las empresas multinacionales por los gobiernos, las cuales enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables y las normas internacionalmente admitidas. El objetivo común de los gobiernos que han suscrito dichas directrices consiste en fomentar las contribuciones positivas que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico, medioambiental y social, y en reducir al mínimo las dificultades que puedan causar sus diversas actividades.

En los últimos años, las propias directrices han evolucionado para reflejar el cambio estructural de gran alcance que la actividad empresarial internacional ha registrado, siendo uno de ellos el desdibujamiento de los límites de las empresas debido a la existencia de alianzas estratégicas y relaciones más estrechas con proveedores y contratistas.

Dentro de sus principios generales, exponen directrices que se vinculan directamente con la cadena de suministro, siendo las mismas:

10. *“Las empresas deberán emplear la diligencia debida¹⁷ fundada en los riesgos incorporándola, por ejemplo, a sus sistemas de gestión de riesgos con el fin de identificar, prevenir o atenuar los efectos negativos, reales o potenciales que ellas contribuyen a crear, o que están directamente ligadas a sus actividades, sus productos o sus servicios, por el hecho de la existencia de una relación de negocio¹⁸ e informar sobre cómo se reacciona ante dichos efectos negativos...”*

12. *“Las empresas deberán esforzarse por impedir o atenuar los efectos negativos cuando no habiendo contribuido a los mismos estén directamente relacionados con sus actividades, productos o servicios en virtud de una relación comercial...”*

13. *“..., fomentar, en la medida de lo posible, que sus colaboradores comerciales, incluidos sus proveedores y contratistas apliquen principios de conducta responsable conformes con la Directrices”.*

Además, en el apartado B de dichos principios generales, se anima a las empresas a que “participen o presten su apoyo, en su caso, a iniciativas privadas o de múltiples partes interesadas y al diálogo social sobre una gestión responsable de la cadena de suministro, asegurándose de que dichas iniciativas tengan debidamente en cuenta sus consecuencias sociales o económicas en los países en desarrollo y cumplan con las normas internacionalmente admitidas”.

En forma complementaria, dichos principios son profundizados por la OCDE en la sección comentarios, donde manifiesta, entre otros ítems, que:

- Cuando las empresas tienen un gran número de suministradores, se invita a las mismas a identificar los aspectos generales en los que el riesgo de incidencias negativas es más significativo y a partir de esta evaluación del riesgo ejercer la diligencia debida, de manera prioritaria, sobre ciertos suministradores.
- En el contexto de la cadena de suministro, si una empresa se da cuenta de que existe un riesgo de incidencia negativa, debe entonces tomar las medidas necesarias para eliminarla o impedirla. Y si se da cuenta de que se arriesga a contribuir a una incidencia negativa, debe tomar las medidas necesarias para interrumpirla o impedir esta contribución y usar su influencia¹⁹ para mitigar las incidencias residuales en la medida de lo posible.
- Existen límites prácticos a la capacidad de las empresas para forzar a sus suministradores a cambiar su comportamiento. Esta limitación se deriva de las características de los productos, el número de suministradores, la estructura y complejidad de la cadena de suministro y también de la posición de mercado de la empresa respecto a sus suministradores u otras entidades de la cadena de suministro. Siendo esto así, una manera de influenciar a sus suministradores es por medio de acuerdos tales como los contratos de gestión, las obligaciones de precalificación de los potenciales suministradores, pactos de accionistas, contratos de licencia o franquicia.
- La gravedad de las incidencias negativas o el grado de importancia del suministrador para la empresa son algunos de los factores que pueden ser tenidos en cuenta para determinar la respuesta adecuada a los

¹⁷ Es el proceso que, como parte integrante de sus criterios de decisión, permite a las empresas identificar, prevenir y atenuar las incidencias negativas, reales o potenciales, de sus actividades, así como informar la manera de como abordan este tema.

¹⁸ Es toda relación con socios comerciales, entidades que pertenezcan a la cadena de suministro o toda otra entidad pública o no, directamente ligada a sus actividades, sus productos o sus servicios.

¹⁹ Se considera que existe influencia cuando la empresa tiene la capacidad de hacer modificar las prácticas negativas de la entidad responsable del daño.

riesgos identificados. Dicha respuesta apropiada puede tomar diversas formas como ser la continuidad de la relación, la suspensión temporal o la ruptura de la misma. Sin embargo, la empresa debería también tener en cuenta las eventuales incidencias negativas, tanto en el plano social como económico, de una decisión de ruptura.

- Las empresas pueden comprometerse con los suministradores y otras entidades de la cadena de suministro para mejorar sus actuaciones, en cooperación con otras partes interesadas, principalmente gracias a la formación de personal u otras formas de refuerzo de capacidades y para ayudarles a integrar, en sus prácticas profesionales, los principios de conducta responsable compatibles con las Directrices.

Según ECODES²⁰ (2013, p. 43), la aplicación actual de dichas directrices para la cadena de suministro es muy limitada y las consecuencias en caso de incumplimiento son mínimas o inexistentes. Sin embargo, reconoce que la inclusión en la última versión de las Directrices de la OCDE de la RSE en la cadena de suministro es sumamente significativa y demuestra el creciente interés en este tema tanto de los gobiernos como del sector empresarial. Manifiesta que es una señal inequívoca que la adopción de prácticas sostenibles de la cadena de suministro está camino a convertirse en un tema imprescindible para ser considerada a una empresa como responsable. Y recomienda a los gobiernos miembros de la OCDE a ampliar el alcance de las directrices para profundizar más en los temas relacionados con la RSE a lo largo de las cadenas de suministro global y vincular el cumplimiento de las directrices a la recepción por parte de grandes empresas multinacionales de subvenciones y otras ayudas públicas.

2.6.3. ISO 26.000:

Esta norma publicada en noviembre de 2010 por la Organización Internacional para la Estandarización brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en prácticas las organizaciones. Se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, sea cual sea su tamaño, sector o ubicación geográfica; siendo su objetivo que cualquier entidad que quiera incorporar criterios de responsabilidad social en sus actividades cotidianas pueda contar con un estándar universalmente consensuado para tal propósito.

Se destaca por ser una norma global, pensada para todo el mundo; un estándar único dirigido a todo tipo de organizaciones de la sociedad; una norma voluntaria que contiene orientaciones y recomendaciones y por lo tanto, no certificable. Trata de hacer operativa la RS, ya que asiste a las organizaciones en su implementación, mantenimiento y mejora.

La ISO 26.000 identifica siete materias fundamentales de RS que toda organización debería considerar en su estrategia de integración de la RS. Es decir, de algún modo, son los ámbitos en los que la organización debe centrar su atención a la hora de tratar de actuar responsablemente.

Una de dichas materias fundamentales son las prácticas justas de operación, la cual hace referencia a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones, así como con sus partes interesadas. Dentro de la misma, uno de los asuntos a tener en cuenta por la

²⁰ Organización independiente sin ánimo de lucro, fundada en 1992, que impulsa, desarrolla y gestiona proyectos de promoción de desarrollo sostenible y responsabilidad social empresarial en España y América Latina.

organización es *“promover la responsabilidad social en la cadena de valor”*. La ISO 26.000 sugiere tratar de influir en otras organizaciones con las que se relaciona la entidad en la cadena de valor, para que adopten un comportamiento socialmente responsable, desarrollando una serie de acciones, dentro de las cuales destaca: la integración en sus políticas y prácticas de compra, distribución y contratación de criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género, de salud y seguridad; considerar la posibilidad de proporcionar apoyo a las pequeñas y medianas organizaciones, incluyendo el incremento de la toma de conciencia sobre asuntos de responsabilidad social, mejores prácticas y ayuda adicional para alcanzar objetivos socialmente responsables. Además, la ISO habla de debida diligencia cuando ofrece una serie de pautas sobre cómo poner en práctica la RS en la organización, ya que las actividades y la toma de decisiones de una empresa pueden generar impactos negativos en la sociedad. Hace alusión al proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos. Esto también incluye influir, en la medida de lo posible, sobre otras organizaciones, para que adopte una conducta socialmente responsable.

2.6.4. Libro Verde:

En julio del año 2001, la Unión Europea publica el Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Este libro divide las áreas de contenido de la RSC en dos bloques, el primero relativo a aspectos internos y el segundo a aspectos externos. Dentro de esa dimensión externa, se encuentran los socios comerciales, proveedores y consumidores y expresa: “Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. Los efectos de las medidas de responsabilidad social no se limitarán a ésta, sino que afectarán también a sus socios económicos. En particular, este es el caso de las grandes empresas que han subcontratado una parte de su producción o servicios y que, por lo tanto, pueden haber asumido una responsabilidad social suplementaria por lo que respecta a dichos proveedores y a su personal, teniendo en cuenta que, en ocasiones, el bienestar económico de los proveedores depende mayoritariamente o totalmente de una única gran empresa”.

Asimismo, dicho Libro Verde publica una serie de recomendaciones o cita prácticas socialmente responsables para las organizaciones relacionadas con la RSE en la cadena de producción, como por ejemplo:

- Las empresas, los gobiernos y las organizaciones profesionales están buscando cada vez más con mayor intensidad modos complementarios de promover la salud y la seguridad utilizándolos como condiciones para adquirir productos y servicios de otras empresas y para promocionar sus productos o servicios. Estas acciones voluntarias pueden considerarse complementarias de la normativa y las actividades de control de las autoridades públicas porque tienen también por objeto la prevención, es decir el aumento del nivel de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.
- La política integrada de productos constituye un buen ejemplo de un planteamiento que posibilita la colaboración de las autoridades públicas y las empresas, ya que se basa en el análisis de las repercusiones del

producto a lo largo de todo su ciclo vital, e incluye un diálogo entre las empresas y otros agentes interesados para determinar el planteamiento más rentable.

- Bajo la creciente presión de ONG y grupos de consumidores, cada vez hay más empresas y sectores que adoptan códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales, dirigidos en particular a sus subcontratistas y proveedores. No obstante, los códigos de conducta no pueden sustituir las legislaciones nacionales, comunitarias e internacionales ni las normas de obligado cumplimiento: estas garantizan niveles mínimos aplicables a todos, mientras que los códigos de conducta y otras iniciativas voluntarias sólo pueden complementarlas y fomentar la introducción de niveles de protección más elevados por parte de quienes las suscriben.

2.6.5. Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar» (2011):

El Marco de Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar" se basa en tres principios fundamentales, consistiendo el segundo en la obligación de las empresas de respetar los derechos humanos, lo que significa actuar con la debida diligencia para no vulnerar los derechos de terceros, y reparar las consecuencias negativas de sus actividades. Este marco en cuestión se puso en práctica, a través de recomendaciones concretas para su implementación adoptando la forma de "Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos".

El principio 13 menciona que la responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos y hagan frente a esas consecuencias cuando se produzcan y traten de prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales, incluso cuando no hayan contribuido a generarlos.

Es decir, la empresa debe poner en práctica una serie de medidas básicas para cumplir con su deber de respeto. Ellas son de tres tipos:

- un compromiso político de respetar los derechos humanos;
- un proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo aborda el impacto de su actividad en ellos;
- un proceso de reparación de todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que haya provocado o contribuido a provocar.

Con respecto a la segunda medida, en el principio 17 es donde se introduce el concepto de debida diligencia. Explicando que con el fin de identificar, prevenir, mitigar y responder a las consecuencias negativas de sus actividades sobre los derechos humanos, las empresas deben proceder con la debida diligencia en materia de derechos humanos. Este proceso debe incluir una evaluación del impacto real y potencial de las actividades sobre los derechos humanos, la integración de las conclusiones, y la actuación al respecto; el seguimiento de las respuestas y la comunicación de la forma en que se hace frente a las consecuencias negativas. La debida diligencia en materia de derechos humanos:

- Debe abarcar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que la empresa haya provocado o contribuido a provocar a través de sus propias actividades, o que guarden relación directa con sus operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales;
- Variará de complejidad en función del tamaño de la empresa, el riesgo de graves consecuencias negativas sobre los derechos humanos y la naturaleza y el contexto de sus operaciones;
- Debe ser un proceso continuo, ya que los riesgos para los derechos humanos pueden cambiar con el tiempo, en función de la evolución de las operaciones y el contexto operacional de las empresas.

En cierta manera, este marco refuerza los dos principios universales relacionados con los derechos humanos incluidos en el Pacto Global de Naciones Unidas puesto en marcha en julio del año 2000:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional (tanto en los lugares de trabajo como en su esfera de influencia más amplia).
2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

2.7. Dimensiones o requisitos sociales, ambientales y/o económicos para la implementación de la RSE:

Anteriormente, en repetidas ocasiones, se mencionó que una serie de requisitos económicos, sociales y ambientales se debían considerar para la implementación de la RSE en la cadena de valor. Lena Strandberg (2010, p. 9) afirma que trabajar la responsabilidad social corporativa en la cadena implica tratar una diversidad de asuntos nuevos y en contextos diferentes a los habituales. Los temas pueden ser muy distintos, dependiendo de la industria en la que opera la compañía, el tipo de producto que fabrica, los proveedores y la ubicación en la cadena de valor. Dicha postura es reafirmada por Borin de Oliveira Claro y Claro (2004, p. 20), quienes sostienen que los estudios de desarrollo de indicadores y evaluación de sustentabilidad producen, frecuentemente, largas listas de indicadores. Esas listas reflejan el conocimiento técnico de los investigadores, además del gran número de personas involucradas. Eso hace que las listas se tornen extensas, traduciendo lo que a los investigadores les gustaría saber y no necesariamente lo que precisan saber. Por ello, investigaciones anteriores sugieren que solo los actores externos e internos de cada cadena deben identificar los indicadores y concordar la lista final.

Sin embargo, FOMIN (2009, p. 196) sostiene que generalmente las buenas prácticas exigidas por una empresa a su cadena de aprovisionamiento contemplan los dominios de:

- Gobierno empresarial, con temas como el cumplimiento legal y fiscal, la ética y la integridad, entendida esta última como la lucha contra la corrupción.
- Prácticas laborales, con temas como los derechos laborales fundamentales y la salud y seguridad laboral.
- Gestión medioambiental, con temas como la prevención de la contaminación.

Asimismo, Lena Strandberg (2010, p. 9) afirma la existencia de temas generales en relación a la RSE en la cadena de aprovisionamiento, que se pueden organizar en tres categorías: económicos, medioambientales y sociales.

Dicha autora (2010, p. 12) considera que el modelo de negocio de la cadena de valor ha cambiado y con él también las relaciones entre los actores. La empresa compradora necesita encontrar un equilibrio entre asegurar unas condiciones de trabajo dignas y, a la vez, mantener la ventaja competitiva de la externalización. En base a esto y que los criterios económicos implican aspectos que se establezcan sobre precio, calidad, plazo de entrega y confiabilidad como aquellos que se establezcan en las especificaciones técnicas para cada adquisición o contrato, resalta algunos temas económicos a considerar:

- *La situación económica de los proveedores y la relación entre proveedor y comprador:* la vulnerabilidad de la cadena y la seguridad del suministro son temas mayores que están emergiendo en el funcionamiento de las cadenas y que implican una mayor necesidad de información sobre la situación económica de los proveedores. Un proveedor vulnerable puede poner en riesgo la seguridad del suministro y muchas veces, la situación del proveedor se supedita a la dependencia del comprador, lo que a su vez depende de si el comprador supone una gran proporción o todo el negocio del proveedor. Es decir, la vulnerabilidad está relacionada con las condiciones del contrato con el comprador, por ejemplo, demandas de flexibilidad y estacionalidad de las peticiones. Los compradores promueven, en general, que los proveedores sean flexibles y receptivos, entregando cantidades pequeñas frecuentemente, y que tengan la capacidad de responder a cambios en las peticiones con poca antelación.

- *Plazo y logística de entrega:* Actualmente, existe una tendencia a que la producción se ubique cada vez más en el exterior, encontrándose los proveedores cada vez más dispersos y en contextos socialmente y culturalmente distintos, lo cual conlleva a plazos de entrega más largos y con mayor complejidad logística. Otra situación creciente está ocurriendo al presionar a los proveedores para que produzcan con mayor rapidez y para que acepten una confirmación del pedido lo más cerca posible del día de entrega, de forma que el comprador pueda hacer cambios de cantidad y de diseño de última hora. Esta prolongación da al comprador la posibilidad de conocer los cambios en la demanda y de adaptarse a la competencia antes de confirmar el pedido, aunque esto implique para el proveedor una gran dosis de inseguridad y complicaciones en la planificación.

- *Comunicación y confianza:* la falta de diálogo e intercambio de información sobre el proceso de producción puede llevar a una ausencia de confianza entre comprador y proveedor, con las posibles consecuencias de fallos en la planificación y retrasos en la producción.

- *Precios y condiciones comerciales:* frecuentemente, la presión continua de reducción de precios afecta a las condiciones comerciales y al negocio de los proveedores. Conseguir un precio competitivo para la empresa compradora es un objetivo comercialmente legítimo; sin embargo, puede tener impactos menos genuinos, como por ejemplo afectar a la viabilidad del proveedor y/o a las condiciones de los trabajadores. Algunas multinacionales obtienen toda su producción de un solo proveedor, efectuando mayor presión y reducción de precios, lo cual significa que otras empresas tendrán que competir con el mismo precio, pero sin los beneficios de la misma escala. Además, esta asimetría de poder en la relación comprador-proveedor puede implicar que algunos proveedores acepten contratos a precios insostenibles. Incluso, la utilización de largos plazos de pago también puede presionar a los proveedores y, en consecuencia, minar la habilidad de construir

relaciones de confianza. Presionar excesivamente al proveedor con precios demasiado bajos puede hacer que actúe de manera no deseada, no respetando las reglas, sin honestidad y con menos confianza en general.

- *Abastecimiento y diversidad de proveedores:* por un lado, el abastecimiento local puede ser una oportunidad para crear relaciones con la comunidad y así obtener licencia de operar como también apoyo a la marca de la empresa. Asimismo, podría significar una reducción de emisiones y de costos de transporte. Por el contrario, el abastecimiento global puede ofrecer oportunidades para productores remotos, en países en vías de desarrollo. Por otro lado, implementar un criterio de diversidad de proveedores hace referencia a la creación de condiciones de igualdad para los mismos, donde como mínimo el 51% son propiedad de una minoría, lo que podría dar visibilidad a los contratos de la empresa o aumentar las oportunidades de los grupos minoritarios y de las pymes de ganar contratos con la misma.

- *Políticas anticorrupción y sobornos:* debido a que la corrupción es un tema siempre presente y siendo las cadenas de valor cada vez más complejas, incluyendo más actores y de distintos países, su control y transparencia se dificultan.

En relación a los temas medioambientales, cada paso de la cadena de valor, desde principio a fin, desde las materias primas al consumidor, tienen un impacto sobre el medio ambiente. Esta situación es importante ya que se estima que la conservación de la energía, de las materias primas y de recursos como el agua, serán aspectos cruciales en el futuro, dado que esos recursos son cada vez más limitados y sus precios seguirán siendo volátiles. Muchas empresas destinan recursos para minimizar este impacto a través de inversiones para usar más eficientemente el agua y la energía, reducir sus emisiones (por ejemplo de carbono y otros gases de efecto invernadero) y vertidos, gestionar sus residuos o desarrollar productos ambientales. Como señala FOMIN (2009, p. 216) mejorar el impacto ambiental manteniendo la competitividad es un reto para empresas grandes como para pymes pero también una necesidad para éstas ya que en los últimos años la adopción de prácticas de producción limpia se ha convertido en un requisito para participar en la cadena de valor de grandes empresas como proveedores o distribuidores. Por ello, la gestión medioambiental se ha convertido en un elemento clave para las pymes cuya competitividad se ve reforzada cuando mejora su gestión medioambiental.

En base a esto, los criterios ambientales a considerar en la cadena de valor comprenden aquellos atributos sobre las características ambientales de los bienes o servicios (en relación a su diseño, composición y descomposición) y las prácticas de gestión medioambiental de los proveedores con el fin de escoger preferentemente a aquellos que mejor cumplan los criterios, así como los aspectos que se establezcan en las especificaciones técnicas para cada adquisición o contrato.

Al hablar de prácticas de gestión medioambiental se hace referencia a que los proveedores cumplan requisitos relativos a sus sistemas de gestión medioambiental (por ejemplo norma ISO 14001 o existencias de prácticas de gestión medioambiental) o prácticas sistematizadas de gestión medioambiental, a través de la existencia de una política ambiental, un diagnóstico ambiental, un programa de gestión medioambiental con objetivos y metas y un sistema de medición, revisión y ajuste para asegurar la mejora continua, además de evidencias del conocimiento de los requisitos ambientales legales de aplicación a la empresa.

Por último, los criterios sociales involucran aspectos sobre los derechos laborales fundamentales; además de los que se establezcan sobre las especificaciones técnicas para cada adquisición o contrato. Ese respeto por los derechos laborales fundamentales se refiere a que las relaciones laborales de los proveedores con sus trabajadores cumplan requisitos relativos a sus sistemas de gestión de recursos humanos o estándares laborales mínimos previstos en la legislación laboral local, en los convenios de la Organización Internacional del Trabajo o en la norma SA8000:2001. Lena Strandberg (2010, p. 9) afirma que la declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales y su seguimiento es el principal estándar en relación con el tema laboral, siendo sus cuatro principios elementales: la libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil, y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Borin de Oliveira Claro y Claro (2004, p. 21) sostienen que si bien los indicadores de la dimensión social pueden variar de una empresa a otra, algunos indicadores son considerados comunes para diferentes sectores de actuación. Dentro de esos indicadores comunes se puede citar la compensación justa, horas de trabajo razonables, ambiente de trabajo seguro y razonable, prohibición de trabajo infantil y de trabajo forzado, y respeto a los derechos humanos.

También, algunas empresas desarrollan estrategias de innovación social empresarial llamadas “cadenas de suministro incluyentes”; que consisten en integrar como proveedores o distribuidores a personas en situación de pobreza y de vulnerabilidad a su cadena de suministro, siendo una oportunidad para realizar una contribución social en la cadena de suministro global, que a la vez es beneficiosa también para el negocio. Consiste en una política de compra que debe sostenerse en el tiempo para ser inclusiva y responsable, superando contactos aislados vinculados a enfoques asistenciales, coyunturales y de corto plazo. Dicho proceso es generador de oportunidades económicas sostenibles para aquellas personas o grupos, que estando en situación de vulnerabilidad y pobreza, desean integrarse al mundo del trabajo y generar ingresos genuinos, en un marco de dignidad y equidad, lo que les permite mejorar sus condiciones de vida, acceder a nuevas y mejores oportunidades para sí mismas, para sus familias y sus comunidades.

Lena Strandberg (2010, p. 25) concluye que el marco de negocio incluye cada vez más los parámetros de sostenibilidad y responsabilidad social, una inclusión que implica tanto retos como posibilidades para las empresas. Son temas que ya no pueden ser ignorados durante más tiempo. El aumento de la presión sobre el sector privado para que contribuya con su parte implica la necesidad de evaluar la cadena de valor y mejorar toda la operación, haciéndola más responsable, más sostenible y más transparente.

En el capítulo siguiente, considerando el propósito de este trabajo, se analizará este tema en Argentina orientado especialmente a pymes proveedoras participantes de las cadenas de valor de grandes empresas.

Capítulo 3: Situación de RSE en Argentina, específicamente en la Cadena de Valor

El capítulo 3 comienza analizando el origen hasta el avance actual de la RSE en Argentina. Posteriormente, se mencionan algunas de las razones que justifican la implementación de prácticas socialmente responsables en la cadena de valor de grandes empresas nacionales. Se continúa caracterizando el estado actual de este tema desde el punto de vista de las grandes compañías; profundizándose en las mismas cada una de las fases posibles de desarrollar para lograr una gestión responsable en la cadena de suministro descritas en el capítulo 2. Para finalizar, se describe el estado de la RSE en las pymes argentinas al día de hoy. Asimismo, se exponen ciertas particularidades propias de este tipo de empresas que facilitan la adopción de la RSE. Así como, también, se presentan algunos obstáculos que dificultan la implementación de estas prácticas por parte de las mismas y/o posibles desafíos que pueden presentarse.

3.1. Origen y evolución de RSE en Argentina:

Como se menciona en la primera sección del capítulo 1 al hablar del origen y evolución de RSE a escala global, Argentina es un ejemplo de país en donde se confirma la postura que el origen de la RSE estuvo vinculado con el papel de las empresas en la sociedad. En otras palabras, la RSE fue parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas movilizada por poderosas demandas sociales como sostiene Bernardo Kliksberg (2006, p. 2).

Gorrochategui (2008, p. 18) identifica tres etapas para describir y evaluar conceptualmente la evolución de la RSE en Argentina. El primer periodo denominado *etapa de instalación*, abarcaba desde la década del 90 hasta el año 2001, caracterizado por el hecho de que las empresas se adaptaban a factores mutuamente interrelacionados¹, tomando visibilidad como actores sociales y reformulando la tradición filantrópica en acción empresaria. La segunda fase llamada *etapa de expansión* comprendió desde 2001 hasta 2007, representada por el debate en torno al concepto de RSE, la multiplicidad de actores vinculados a la temática, la diversidad de modalidades de actuación y gestión empresarial, con énfasis especialmente en el aspecto externo de la RSE, atendiendo a las emergencias sociales y al avance de la legislación. Por último, se conformó una *nueva etapa*, aunque no se pudo indicar un hito que marque su inicio, siendo los indicadores de tal situación: los resultados de investigaciones que comenzaban a señalar déficit de implementación de las estrategias de RSE y prácticas exitosas, cambios en la situación social que viraron su atención de la emergencia social a la inequidad social y la modificación en los criterios de premiación que establecían las organizaciones, pasando de gratificar temas vinculados con la gestión interna de la RSE a comenzar a distinguir a empresas por sus iniciativas sociales

¹ Entre los factores externos, se encontraba el cambio tecnológico y la globalización de los negocios, circunstancias a las cuales, los organismos internacionales respondieron generando un conjunto de recomendaciones a gobiernos y empresas para que adapten sus modalidades de actuación. Entre los factores locales se señalaba, la consolidación del proceso de democratización, con la irrupción de la sociedad civil, como actor social significativo, que se tradujo en un crecimiento sostenido de las organizaciones del tercer sector. En la década del noventa, hace implosión el modelo de estado benefactor y la reforma del estado se caracterizó por las medidas de privatización y descentralización. La competencia en el mercado internacional, demandaba a las empresas el logro de altos requerimientos, no sólo de calidad y eficiencia sino también de elevados estándares éticos. Sector privado y tercer sector cobraron protagonismo como actores sociales frente a un sector público que se debilitaba en sus funciones. Las empresas adaptaban una tradición filantrópica desarrollada por los empresarios en acción empresaria, encontrando en la RSE una filosofía adecuada. Al comenzar el milenio, se sumó la visibilidad que tomaban las condiciones sociales de incremento de la pobreza y la desigualdad y la toma de conciencia por parte de las empresas de este fenómeno fue central en el momento de decidir la inclusión de los aspectos sociales dentro de los intereses de las mismas.

orientadas a los grupos de interés externos a la organización, ponderando la responsabilidad de la empresa en la sociedad. Lo realizado hasta el año 2007 resultó significativo en cuanto a la capacidad de adaptación de las compañías a las demandas y presiones contextuales; pero la vertiginosidad del proceso implicó una revisión crítica y nuevas readaptaciones para avanzar a un estadio superior de gestión empresarial, que se transitó en la nueva etapa de RSE según Gorrochategui (2008, p. 29).

Del mismo modo, Debeljuh (2009, p. 34-35) enuncia que este desarrollo de la responsabilidad social estuvo asociado a los cambios económicos y sociales que han tenido lugar en las últimas décadas. Pero, determina que el punto de inflexión en relación a la RSE (que se venía gestando desde la década del '90) fue la crisis socioeconómica, política e institucional que atravesó el país a fines de 2001. La crisis operó como un gatillador fundamental para despejar la inercia e impulsar al empresario local a la acción, suscitando en algunas compañías y emprendedores la reflexión acerca del rol que les compete cumplir en la sociedad. Ante el fracaso del paternalismo estatal, el sector empresario se situó en el centro de las expectativas de la sociedad civil. Altos niveles de desempleo, creciente pobreza e incapacidad del Estado de afrontar la asistencia social, motivaron una mayor relación entre la comunidad y las empresas, llevándolas a asumir un papel más protagónico dentro de la sociedad. En otras palabras, las empresas han tenido algún rol asistencial en dicha crisis.

Debido a la incertidumbre sobre la situación del país, las empresas en un primer momento prefirieron emprender acciones acotadas y de corto alcance, dirigidas a la comunidad afectada para responder de manera reactiva ante una imperiosa necesidad social afirma Debeljuh (2009, p. 35). En muchos casos, esas iniciativas no estaban vinculadas directamente con el negocio sino que más bien intentaban hacer frente a la emergencia social. Pero, a partir de 2003, una vez superada la situación más crítica y con cierta recuperación económica, muchas empresas tomaron conciencia de que el rol que habían asumido hasta ese momento debía ser superado y dirigieron sus esfuerzos hacia acciones que tuvieran un impacto más sustentable. Sin dejar de lado su tarea filantrópica, poco a poco fueron desarrollándose diversos proyectos en los que la inversión social² involucraba a otros actores.

En la actualidad, March, citado por Comunicarse (2012, p. 9), opina que el hecho de “no aprovecharse este punto de inflexión³ en el nivel de desarrollo actual de la temática de RSE para plantear nuevas estrategias de impacto social desde lo que se entiende por RSE, se corre el riesgo de que la inversión social se convierta en asistencialismo y que el voluntariado corporativo se transforme en mano de obra barata o gratuita de programas sociales frente a la falta de innovación, escala y profundidad del rol social de las empresas”. Inclusive, dicho autor (2012, p. 9) sostiene que hasta el momento, daría la impresión que las acciones que se derivan del desarrollo sustentable surgen de una agenda estrictamente social y sus impactos mitigan situaciones de vulnerabilidad o crean oportunidades en marcos de exclusión, pero no están relacionadas a la estrategia económica, productiva y comercial ni se definen en los escritorios de los directorios, accionistas o dueños, dado que por ejemplo los recursos destinados a la inversión social son insignificantes en los presupuestos. Tanto para los líderes del sector privado como para el resto de los sectores según surge de la

² Inversión social implica un uso planificado, controlado y voluntario de recursos privados en proyectos de interés público.

³ Ya que en los resultados de la encuesta de Comunicarse, el 69% considera que el nivel de desarrollo de la temática de RSE en el país es intermedio y el 30% inicial.

encuesta de Comunicarse, la dirigencia no le asigna una importancia suficiente a la RSE y ese ha sido una de las principales barreras (la falta de compromiso de la alta dirección) para el desarrollo de una cultura de negocios responsable. Esta idea se corrobora con la 3ª encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el sector privado en Argentina (2013, p. 8), donde sólo el 12% de las más de 100 empresas encuestadas considera que alcanzó un estado de madurez de la estrategia del triple resultado (ambiental, social y económico). Por otro lado, más de la mitad (57%) estima que todavía quedan asuntos pendientes para lograr una firme estrategia de gestión y finalmente el 28% directamente asume que no ha alcanzado un nivel de madurez aceptable.

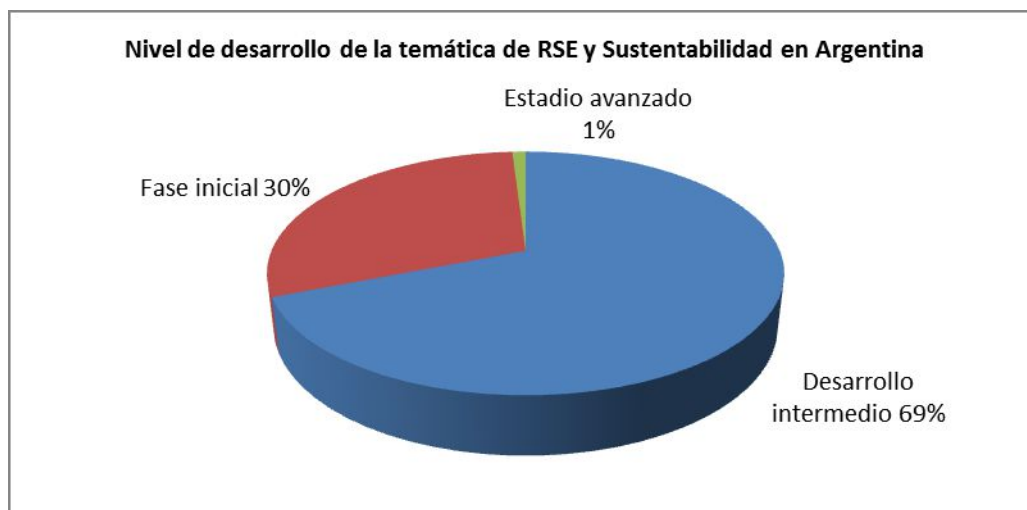


Fuente: 3ª Encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el sector privado en Argentina (2013, p. 8).

Asimismo, el 7º estudio anual de RSE (2012, p. 47) no muestra grandes cambios (en relación a estudios de años anteriores) en cuanto a la percepción que tienen los ejecutivos con respecto a la conducta responsable de las empresas y los sectores de la economía nacional. Según el mismo, alimentos y bebidas sin alcohol (con Coca Cola y Arcor a la cabeza) siguen liderando la lista de sectores de la economía más comprometidos con la RSE así como tabaco, plásticos y bebidas alcohólicas continúan encabezando las percepciones negativas debido a su bajo nivel de responsabilidad social. Seis de cada diez encuestados respondieron que los presupuestos específicos para este tipo de acciones se deciden año a año, contra 36% que asegura que cuentan con un presupuesto ya definido, lo cual podría limitar las acciones a realizar. Tres de cada cuatro respondieron que las acciones de RSE las realiza la empresa en forma directa, mientras que solo 6% menciona la ejecución indirecta. Más de la mitad (53%) afirma que los destinatarios directos no estuvieron involucrados en la definición de la agenda de RSE, mientras que en 2011 este mismo porcentaje declaraba que sí. Otro autor como Utrera (2013, p. 159) manifiesta que queda claro que las empresas están contribuyendo actualmente con recursos monetarios, materiales, humanos y/o institucionales en temáticas muy diversas. Si bien eso es meritorio, sin embargo, considera que falta perfeccionar bastante las estrategias de intervención social de las empresas. Todavía es muy común la lógica de una empresa que simplemente financia un programa enlatado que le vende una ONG. Éticamente es irreprochable, pero, en términos de gestión de la RSE, en gran cantidad de casos, no hay una verdadera maximización del impacto social de una empresa.

Por ello, a pesar que el fenómeno de responsabilidad social empresarial poco a poco se ha ido afianzando en la

Argentina y han sucedido avances importantes en el último tiempo, se espera que llegue a ser la RSE un compromiso interiorizado por las compañías y sostenido con acciones concretas a largo plazo. Esta idea se refuerza con el resultado de una encuesta efectuada a líderes de opinión⁴ donde el 69% considera que el nivel de desarrollo de la temática de RSE y Sustentabilidad en Argentina se encuentra en un nivel de desarrollo intermedio, sosteniendo el 30% que aún se mantienen en una fase inicial y la percepción casi inexistente (1%) de un estadio avanzado de este tema en el país.



Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de Comunicarse (2012, p. 9).

También, en la 3ª Encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el sector privado en Argentina (2013, p. 13), el 86% de las empresas declaró que su compromiso con la gestión de sostenibilidad aumentó en los últimos dos años, y el 54% clasificó a dicho incremento como significativo. Al mismo tiempo, se espera que este rumbo permanezca en los próximos dos años, ya que el 96% manifestó que aumentará su compromiso durante el período contemplado. Por otro lado, esta tendencia futura se ve acompañada con la estimación de un acrecentamiento en términos de inversión: el 84% aumentó la inversión en materia de sostenibilidad durante los últimos dos años y el 91% tiene previsto hacerlo en el próximo período.

Complementariamente, durante toda esta evolución, algunas iniciativas y certificaciones internacionales (como ser GRI y Social Accountability 8.000 en 1997, el Pacto Global⁵ y Accountability 1.000 en 1999, Norma ISO 14.000 en 1996 y 2001 y/o Líneas Directrices de la OCDE⁶ creado en 1976 y revisado en 2002) fueron un buen estímulo para el desarrollo de la RSE en Argentina. Además, de la marcada influencia de dos países latinoamericanos avanzados en esta materia como son Chile y Brasil. Muchas empresas tomaron como modelo

⁴ Encuesta online auto administrada, realizada entre enero y junio de 2012 por Comunicarse, a líderes de opinión en Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad de Argentina de los sectores empresario, académico, social y gubernamental.

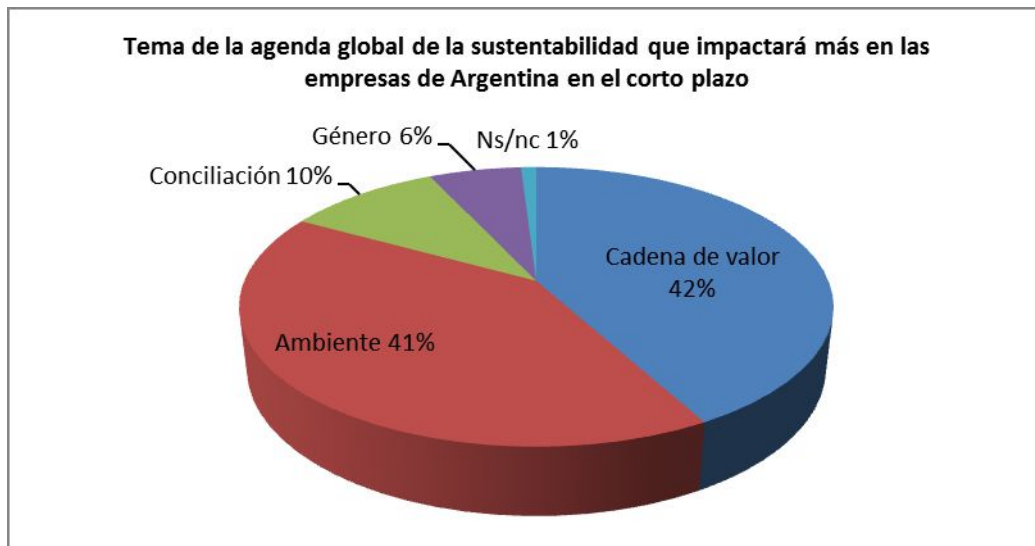
⁵ En Argentina, el Pacto Global fue lanzado el 23 de abril del 2004 e institucionalizado a partir de la conformación en el año 2005 de un cuerpo de gobierno. A la fecha, son más de 370 las organizaciones que se adhirieron a los Principios del Pacto Global en nuestro país.

⁶ Argentina es miembro observador de la OCDE y signatario de la Declaración de la OCDE sobre Inversiones Internacionales y Empresas Multinacionales. La única obligación formal para los gobiernos que suscriban dichas Directrices es que deben establecer Puntos Nacionales de Contacto (PNC) estando ubicado en Argentina en la Cancillería. El PNCA recibe y evalúa reclamos presentados por la sociedad civil, de conformidad con las Directrices, ofreciendo eventualmente sus buenos oficios (no son una instancia judicial ni administrativa) entre empresas y partes interesadas para asistirles en resolver las controversias en relación con la aplicación de las Directrices en casos concretos. Además, difunde las directrices entre los diferentes sectores de interés. Otra función importante es mantener relaciones con sus similares de otros países e informar de su trabajo en la reunión anual de Puntos Nacionales de Contacto del Comité de Inversiones de la OCDE.

tanto las ideas como las herramientas de responsabilidad social muy difundidas en dichos países. Tanto las labores efectuadas desde el Instituto Ethos de Brasil y Acción Empresarial de Chile se han constituido en referentes para nuestro país, que tiene en el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria a uno de sus principales impulsores. Además, algunas de las instituciones que más se destacaron en Argentina en la década 2002-2012 según Comunicarse fueron: CEADS (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible), IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) y Fundación Compromiso.

Con la influencia de todas estas iniciativas y certificaciones a nivel global, Debeljuh (2009, p. 37) sustenta que poco a poco se va a ir afianzando el proceso de consolidación de la responsabilidad social en Argentina y va a ir surgiendo una nueva relación entre empresa y sociedad que contemple las expectativas de los ciudadanos y de los inversores, la preocupación creciente por el medio ambiente y la necesidad de una mayor transparencia de las actividades empresariales. Las compañías están tratando de integrar las inquietudes y el compromiso por una gestión socialmente responsable en el núcleo de la estrategia corporativa de la empresa y compartir ese empeño con todos sus stakeholders. Al mismo tiempo, plantea (2009, p. 39) que el gran reto que enfrentan es conciliar las demandas de la sociedad con las expectativas internas, es decir, asumir en primer lugar las responsabilidades inherentes a su actividad específica y concretamente las que atañen a su propio personal para después abocarse a otras acciones hacia fuera de la compañía. Y mantiene que se vislumbra un cambio de enfoque en el que la discusión sobre el alcance de la RSE no estaría tan focalizada en acciones sociales sino como en las formas responsables de dirigir la propia organización humana. Como se reafirma en una investigación de Comunicarse (2012, p. 7), Willi menciona que el trabajo con el público interno está siendo cada vez más tenido en cuenta, lo que está generando una transferencia de la RSE de afuera hacia dentro (no excluyente) y nos habla de una RSE más profesional, que está pasando de lo intuitivo filantrópico a lo gestionado estratégico y en esa línea, se relaciona las aspiraciones de trabajar cada vez más con las cadenas de valor, integrando estas temáticas a la actividad principal. Asimismo, Debeljuh (2009, p. 39) considera que el compromiso con la RSE está cada vez más vinculado al trabajo en red y a las alianzas estratégicas. Sustenta que los directivos son más conscientes de que los programas deben generar una relación de socios que combine los recursos y las competencias de la empresa y del conjunto de actores sociales en pro del desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas; tratando de ofrecer soluciones a los problemas sociales estructurales que obstaculizan el desarrollo de la sociedad y la continuidad y/o mejoramiento del negocio de la empresa en el marco de esa comunidad. En esa línea, el informe de Trabajo Decente y Responsabilidad Social en Argentina (2011, p. 83) sustenta que considerando las especificidades del contexto y la coyuntura de Argentina, el mayor desafío para las empresas en materia de RSE es capturar los problemas y preocupaciones particulares del escenario local en el que operan e integrar las prácticas de RSE voluntariamente, a través de planteos críticos, reflexivos y genuinos, en sus decisiones estratégicas y operativas. Esto implica por ejemplo, que sin descuidar los aspectos más sofisticados de la gestión de RSE, las empresas deben apuntar fundamentalmente a atender los problemas más urgentes de su entorno, incluyendo por ejemplo en el aspecto social cuestiones de trabajo decente, empleo de poblaciones vulnerables, no discriminación, trabajo infantil, etc. (que en sociedades más desarrolladas en general tienen una presencia menos extendida).

Sin embargo, en los resultados de la encuesta de Comunicarse (2012, p. 55) en relación a las agendas futuras de las empresas en el corto plazo, surge que el tema clave será cadena de valor (42%), seguido de cerca por medioambiente⁷ (41%). En cambio, los asuntos vinculados con la gestión de las personas (como conciliación y género) aparecen relegados a un segundo plano, no llegando a superar ambos el 16% de las preferencias.



Fuente: Comunicarse (2012, p. 55).

En otras palabras, si bien la tendencia futura de RSE se dirige hacia la cadena de valor, debido a la complicada situación económica que atraviesa nuestro país, resultará difícil garantizar una RSE hacia afuera cuando las empresas se encuentran más abocadas en dicho momento hacia una RSE interna.

3.2. Razones de la implementación de la RSE en la Cadena de Valor:

En la era de la globalización de los mercados, el rol de las empresas ha evolucionado hacia un nuevo modelo de hacer negocios que involucra aspectos éticos, sociales, ambientales y de buen gobierno. En ese mismo sentido, la responsabilidad social se ha expandido desde las grandes empresas a la compleja red de proveedores y clientes que forman su cadena de valor. Las grandes empresas están acompañando a sus proveedores y clientes, mayoritariamente pymes, en el trabajo de integrar sus impactos económicos, sociales y ambientales a la gestión de sus operaciones. Por su parte, las pymes están respondiendo a los nuevos requerimientos del mercado con una nueva visión integral de generación de valor, de gestión de riesgos y de responsabilidad compartida para mantenerse competitivas e integradas a los sectores más dinámicos de la economía.

Utrera (2013, p. 45) menciona tres posibles puertas de entrada para la economía responsable (aunque existen más):

Puerta de la coerción	Puerta de la conveniencia	Puerta de la convicción
Es cuando la empresa comienza a realizar acciones de RSE como	Es cuando la empresa realiza acciones de RSE en función de un	Es cuando la empresa realiza acciones de RSE con la motivación

⁷ Argentina, como país en desarrollo y con aproximadamente el 0,6 % del total de las emisiones mundiales, no está obligada a cumplir las metas cuantitativas fijadas por el Protocolo de Kioto. Pese a ello ratificó el acuerdo, previa aprobación del Congreso Nacional el día 13 de julio de 2001, a través de la Ley Nacional 25.438. En consecuencia, su condición de país adherente hace que deba comprometerse con la reducción de emisiones o, al menos, con su no incremento.

reacción a un problema en el que está involucrada.	interés específico.	firme de que la empresa puede y debe generar valor social y ambiental en sus negocios para mejorar la calidad de vida de su comunidad, al mismo tiempo que la competitividad de su organización.
--	---------------------	--

Tarde o temprano toda empresa, de cualquier tamaño y naturaleza, deberá atravesar una de las mismas para formar parte de la economía que privilegia los valores sobre las utilidades y cuyo resultado es el desarrollo humano sostenible.

La 3° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el sector privado en Argentina (2013, p. 10) indagó sobre el grado de influencia que diversos factores pudieron haber tenido en el tránsito de su modelo de negocios hacia la sostenibilidad. En primer lugar, las compañías nacionales posicionaron su convencimiento frente a la toma de conciencia sobre el agotamiento de recursos naturales como el factor de mayor importancia⁸ (puerta de la convicción). En segundo lugar, hicieron referencia a las demandas y exigencias de los empleados, del directorio y de los órganos de control. En este sentido, el cambio de modelo de negocio hacia la sostenibilidad proviene de una decisión interna, por parte de quienes conducen la organización y su correcto alineamiento y adhesión por parte de quienes deben llevarla a la práctica en la operatoria habitual del negocio. Recién en tercer lugar, los encuestados identificaron al cumplimiento de requisitos de algún eslabón de la cadena de valor (puerta de la coerción).

Por otro lado, en el Informe de Trabajo Decente y Responsabilidad Social en Argentina (2011, p. 35), las empresas nacionales que se involucran en acciones de RSE coinciden que las razones son una combinación de conciencia empresarial, una estrategia de desarrollo de los negocios y una disminución de la vulnerabilidad de la misma. Sobre esto último cabe anotar que la mayoría de las controversias por posibles infracciones a referentes legales y éticos por parte de empresas se relacionan más con comportamientos en su cadena de valor que con ella misma.

Comunicarse (2012, p. 48) expresa que a diferencia de los mercados desarrollados, los resultados de su investigación muestran que la mayoría de las empresas argentinas no estarían viendo a la RSE como un sistema de gestión de prevención de riesgos regulatorios futuros, ya que las exigencias de la cadena de valor no es uno de los principales impulsores en la adopción de la responsabilidad social. Pero, hay un cambio de postura en los resultados de la encuesta de Comunicarse del año 2013, cuando al hacerse referencia a los principales motivos para trabajar la RSE en la cadena de valor específicamente, se mencionan la gestión de los riesgos y la reputación. En relación al primero, las compañías argentinas destacan como sus principales fortalezas aspectos relacionados como ser el control y la transparencia en la gestión y perciben que en la agenda de los próximos años van a tener aún más relevancia cuestiones sensibles como la salud, la seguridad, el trabajo infantil y los derechos humanos. En cambio, el factor negocios no lo mencionan como un motivo relevante, ya que las

⁸ Este aspecto no es menor en el contexto global de los próximos años, ya que como señaló el Proyecto Visión 2050 del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, pese a que dentro de 40 años la población mundial aumentará un 30%, su capacidad de consumo de bienes y servicios se verá limitada a causa de la escasez de recursos y del cambio climático. Esta proyección, además de ser un instrumento de concientización, pone de manifiesto la necesidad de las compañías en idear cursos de acción hacia un aprovechamiento eficiente de los recursos y su gestión responsable.

iniciativas orientadas a fomentar la RSE en la cadena de valor no estarían siendo asociadas en la actualidad a factores de competitividad e innovación.

Sin embargo, Gatto, Moori y Bercovich (2007, p. 16) exponen que “en Argentina algunas de las experiencias de cooperación a lo largo de la cadena de valor han surgido por iniciativa de las grandes empresas preocupadas por hacer más eficiente y confiable su red de proveedores (terminales automotrices, industria petrolera, empresas metalmecánicas, alimenticias, etc.)”. Además, afirman que para las pymes argentinas, las interacciones con las grandes empresas, que van más allá de la esfera comercial pueden generar significativas y variadas ventajas, básicamente para desarrollarse empresarialmente, incorporar tecnología y abrir mercados, incorporar nuevos y más eficientes procesos, etc. Para las grandes empresas, estas iniciativas también pueden obtener distintos beneficios a corto y medio plazo; ya sea porque ganan eficiencia global operando con proveedores más productivos, porque consiguen fidelizar y ayudar a consolidar a sus mejores demandantes y proveedores de bienes y servicios, o porque consiguen fortalecer su imagen como empresa socialmente responsable. Estas prácticas parecen demostrar la importancia de la cooperación y complementación entre agentes productivos de distinto tamaño en términos de aprendizaje y mejoras en la competitividad que, en ese marco, pueden ser obtenidas por las empresas, en particular por las pymes.

Igualmente, los entrevistados especialistas en el tema manifiestan que las grandes organizaciones argentinas implementan estas prácticas en sus cadenas de valor fundamentalmente para mitigar riesgos y evitar eventuales problemas de abastecimiento, reconociendo además que existe una amplia complejidad de variables dependiendo de cada empresa. Admiten que el riesgo es un tema crítico a manejar, comparándolo con una pelota que al rebotar afecta tanto a la marca como a la reputación. Ellos afirman, que hoy en día, las razones están vinculadas con el estado de madurez del mercado. El consumidor actual solo se fija en el precio, por lo que si a él no le importa la sustentabilidad del producto a la empresa menos. Un mercado más maduro sería una justificación para actuar en la trazabilidad de la cadena de valor. Sin embargo, creen que la sociedad avanzará hacia un estadio cada vez más exigente, no tanto desde la óptica empresaria sino desde la óptica consumidora. Son los clientes, quienes al determinar la oferta y la demanda de las empresas, obligaran a recorrer un camino en donde las condiciones de contratación de los proveedores implicaran que los mismos comiencen a certificarse por ejemplo mediante normas de calidad internacional como forma de agregarle valor a los servicios y productos que ofrecen. Asimismo, sustentan que la falta de madurez del sector público y el atraso a nivel normativo lleva a que las empresas no sufran ninguna pena en caso de no practicarla, lo cual no alienta su implementación. Ellos sostienen que todavía no es un tema prioritario, existiendo la creencia que no es importante para el negocio ya que nadie lo exige.

Por otro lado, el Informe de Trabajo Decente y Responsabilidad Social en Argentina (2011, p. 34) menciona que en todos los casos que ellos analizaron⁹ la cadena de valor actuó como un mecanismo efectivo de despliegue

⁹ Son 15 prácticas correspondientes a las empresas Alto Paraná, Bayer, Celulosa Argentina, Edenor, Energía de San Juan; General Motors, Grupo Arcor, Grupo Los Grobo, Grupo Peñaflo, Grupo Sancor Seguros, Mapfre Argentina; Nestlé, Petrobras Energía, TNT Express y Trasur. En primer lugar vale destacar que, si bien la Red de RSE y Trabajo Decente del MTEySS cuenta con una Mesa Técnica que ha desarrollado documentos, lineamientos y guías operacionales para avanzar en el campo de la cadena de valor, existen algunas prácticas de empresas que no participan de dicha red, como son los casos de Grupo Sancor Seguros, Energía San Juan y Trasur S.A. A pesar de ello, casi todas las

de políticas corporativas, como también de irradiación del valor agregado de las empresas. A su vez, este documento (2011, p. 34) expresa que si bien las razones de participación y de acción con sus proveedores y contratistas varían, se podría decir que convergen en los siguientes elementos comunes:

- Diseminación de políticas y valores corporativos a lo largo del despliegue empresarial.
- Necesidad de hacer sustentable la cadena de valor.
- Garantizar la mejora de los productos y servicios que reciben las empresas integradoras.
- Disminuir los desequilibrios y asimetrías relacionadas con las condiciones de trabajo, empleo y calidad del trabajo entre las empresas y sus proveedores.
- Equilibrar las diferencias de estándares de calidad, técnicas de producción y seguridad industrial.
- Lograr principios de diferenciación en las relaciones con los proveedores y fidelización.
- Disminuir la accidentalidad laboral y la ocurrencia de accidentes ocupacionales de los proveedores.
- Disminuir los riesgos legales de la empresa por reclamos de terceros por situaciones de los proveedores.

Por último, sostienen Gatto, Moori y Bercovich (2007, p. 16) que desde el punto de vista del conjunto del país, incentivar la cooperación a lo largo de las tramas productivas y entre firmas de diferente tamaño constituye una gran oportunidad para favorecer agrupamientos competitivos que combinen economías de escala con flexibilidad, diferenciación y servicios al cliente. Todo ello puede contribuir a una mayor sofisticación microeconómica del tejido productivo como resultado de la búsqueda conjunta de soluciones y desarrollos entre proveedores y clientes, y a incrementar la competitividad de la economía nacional.

3.3. La RSE en las grandes empresas argentinas (orientadas a su cadena de valor):

Como se mencionó en el capítulo 2, la cadena de valor hace referencia a todos aquellos procesos o actividades de una compañía que contribuyen a la creación de valor a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto, desde su concepción hasta su consumo.

Según los resultados de una encuesta presencial realizada por Comunicarse entre febrero y junio de 2013 a un total de 64 ejecutivos encargados de liderar la gestión de la RSE en la cadena de valor de las principales compañías argentinas, la implementación de RSE en la cadena de suministro todavía no es considerada una cuestión estratégica (aunque por ello no menos importante) en nuestro país. Casi la mitad de las empresas no tienen definida una política formal¹⁰ al respecto, los criterios económicos superan ampliamente a los sociales y ambientales a la hora de seleccionar a un proveedor, y se le da una gran importancia a los límites que imponen la falta de presupuesto (ya que su gestión está todavía más asociada a los costos que a un insumo para la generación de valor) y la coyuntura como argumento que dificulta trabajar en el tema. Pero, si bien el desarrollo de la RSE en la cadena de suministro es incipiente, en aquel número relevante de empresas que están en un estadio intermedio o avanzado del tema, las áreas de RSE están teniendo una gran incidencia a la

prácticas (excepto una) siguen el patrón de cuatro etapas diseñado en la Mesa de Trabajo conformada por el MTEySS, con diferencias en los contenidos y propósitos.

¹⁰ La definición de una política formal tiene como ventaja brindar los alcances y posturas de las compañías ante las distintas cuestiones abarcadas en la temática. La importancia de plantearla formalmente es que a partir de allí se pueden desprender las acciones a desarrollar y además, orientar mejor la gestión.

hora de fijar las políticas en la cadena de valor. Sin embargo, según los datos de la encuesta, las áreas de Compras (de más de la mitad de las empresas) son las que están liderando estos procesos de gestionar operativamente la sustentabilidad en la misma. Asimismo, los entrevistados especialistas en el tema expresaron que todavía no existe una transversalidad absoluta entre la Gerencia de Sustentabilidad y la Gerencia de Compras en relación a la RSE. Frecuentemente, las acciones sustentables surgen como una iniciativa parcial de una de las áreas, lo cual plantea el desafío de su posterior validación efectiva por parte del conjunto de la corporación y en especial de las áreas de compras y/o de ventas. Pero, aunque todavía no tienen el respaldo de procesos de gestión avanzada, los proveedores empiezan a ser considerados como un grupo de interés clave y sostiene, a su vez, que se podría decir que las grandes empresas empiezan a ser interpeladas con criterios de RSE en su propia condición de proveedoras según la encuesta de Comunicarse (2013, p. 40).

Estos resultados se condicen con las conclusiones obtenidas por una encuesta realizada por el Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe en junio de 2014 a los participantes del Pacto Mundial, donde solamente el 47% de las 60 empresas encuestadas cuentan con políticas de RSE para los proveedores y en el caso de poseer políticas, aún hay pocos mecanismos de verificación y/o apoyo para la implementación de la sostenibilidad por parte de los mismos.

De este mismo modo, los entrevistados especialistas en el tema concuerdan que, en general, las grandes empresas argentinas están recién empezando a trabajar el tópico de RSE en la cadena de suministro. Pero, en la realidad, el estado en que se encuentra este tema es heterogéneo, ya que es difícil generalizar en un único estado evolutivo a sectores muy diversos. A su vez, manifiestan que existen pocos contras¹¹ para estas compañías al implementar estas actividades, obteniendo en cambio un gran número de ventajas¹².

Por otro lado, existe una ausencia de liderazgos de actores sociales fuera del sector privado que impulsen el desarrollo de esta temática, ya que casi la mitad de las compañías encuestadas por Comunicarse (2013, p. 40) no pudo nombrar a una institución que sea considerada referente para trabajar la RSE en la cadena de valor en Argentina y mientras que quienes lo hicieron, tuvieron una amplia dispersión. Con la excepción del sector social, las empresas parecerían no contar con aliados relevantes. Asimismo, el Estado no se percibe como un promotor del tema, ya que las compras públicas responsables no están siendo un fuerte factor de presión para impulsar la RSE en las cadenas de valor. Además, se percibe un muy bajo nivel de compromiso del sector público al respecto, sumado a que la coyuntura socioeconómica tampoco contribuye en ese sentido.

Sin embargo, actualmente, el Estado Argentino está comenzado a utilizar su poder de compra para impulsar la política de inclusión, a través de las denominadas “compras públicas sustentables” en donde los organismos públicos contratan teniendo en cuenta, además de los aspectos económicos de los productos a contratar, su impacto social en áreas tales como la erradicación de la pobreza, la equidad en la distribución de la riqueza y las condiciones laborales de los sectores más vulnerables. Desde su función y con una perspectiva social, la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC) acompaña dichas políticas públicas de inclusión a través del fomento

¹¹ Uno de ellos es que no siempre se cuenta con el apoyo de toda la organización hasta incluso ni del área de compras, lo cual dificulta la tarea.

¹² Mejor imagen; elevación de los estándares de calidad y seguridad; disminución del riesgo; mayor cuidado de la marca y de la reputación; mayor fidelidad y mejor alineación con sus proveedores.

y la implementación de estas contrataciones, como un aporte para el efectivo cumplimiento de estos objetivos.

3.3.1. Acciones, políticas y/o programas de RSE empleados por grandes empresas en Argentina, orientados a sus proveedores:

3.3.1.1. Criterios de compras y/o selección de proveedores y diagnóstico:

En relación a los criterios de compras y/o selección de proveedores, Comunicarse (2013, p. 40) expresa que las exigencias ambientales actuales tienen más peso que las sociales en Argentina, incrementándose el cumplimiento de ambas en el caso de proveedores críticos o claves¹³. Sin embargo, durante la implementación de la estrategia, la problemática ambiental pierde importancia en la agenda de trabajo de las empresas en sus programas de RSE con su propia cadena de valor, aunque consideran que es probable que a futuro cobren mayor preeminencia impulsada por la exigencia de sellos y certificaciones.

No obstante, en relación a las tendencias futuras que predominarán en la agenda empresaria argentina, la totalidad de los entrevistados por Comunicarse (2013, p. 41) precisan que los Derechos Humanos será el tema determinante en la agenda en el corto plazo; aunque la mayoría de las empresas ya tienen incorporados criterios vinculados con este tópico en los hechos. Además, concluyen que los riesgos reputacionales asociados a incumplimientos en dicha materia serán un impulsor de un mayor involucramiento de las empresas en la cooperación y el control de sus cadenas de suministro. En relación a esta tendencia de los derechos humanos, un ejemplo es la lucha contra el trabajo infantil en el sector vitivinícola argentino a través del Programa “Educar en Vendimia” que acontece desde el año 2005 e involucra principalmente a la empresa Chandon (como otras compañías del sector) y a las familias rurales del Valle de Uco.¹⁴

Gatto, Moori y Bercovich (2007, p. 22) manifiestan que se exige a las pequeñas y medianas empresas de nuestro país el cumplimiento de reglas básicas en cuestiones fiscales, laborales, ambientales, etc. Pero, debido a la precariedad gerencial, técnica y financiera de muchas de estas pequeñas firmas, en algunas situaciones las grandes empresas argentinas han adoptado iniciativas muy proactivas para conseguir una actualización de las pequeñas y medianas empresas, con el fin de garantizar su propio desempeño en términos de calidad, seguridad, plazos de entrega, comercialización, etc.

Asimismo, es necesario para trabajar responsablemente con la cadena de suministro, que las empresas hagan extensivos a sus proveedores sus principios y exigencias. Si bien, en Argentina, la acción más usual es exigirle la firma de su propio código, existe una baja considerable de empresas que elaboran códigos de ética/conducta dirigidos exclusivamente a sus proveedores y aún alta la proporción que no les hace firmar ningún tipo de documento. En relación a esto, Luis Ulla (entrevistado especialista en el tema) considera que en Argentina el código de conducta en realidad funciona como un pagaré, el cual se ejecuta sino se cumple, ya que en el presente se selecciona fundamentalmente por precio y calidad. En este sentido, Utrera (2013, p. 122) aconseja

¹³ Son aquellos cuyos bienes o servicios tienen un gran impacto en la realización del producto final de la empresa contratante; afectando cualquier falta, omisión, retraso o falla suya directamente la calidad e imagen de esta última.

¹⁴ En el anexo II encontrará más detalles acerca de dicho programa.

que la empresa debería desarrollar mecanismos que le permitan poseer una política escrita de selección y evaluación de proveedores basada en factores de calidad, precio y plazo, como así también, incorporando criterios sociales y ambientales; generar espacios de diálogo e intercambio en los que la empresa pueda transmitir sus valores y principios en materia de RSE a sus proveedores y contar con un documento de adhesión a su código de conducta y/o principios responsables para que todo proveedor firme como forma de demostrar su compromiso con la empresa cliente y la sociedad en su conjunto.

A continuación, en la tabla 1 se mencionan ejemplos de grandes empresas argentinas que exigen a su cadena de valor la firma de códigos para poder trabajar con los mismos, basándose en los subtemas que establece FOMIN (2009, p. 197) dentro del tema evaluación y selección de proveedores. Dichos ejemplos se profundizan en el Anexo II.

Tabla 1

Ejemplos de grandes empresas argentinas organizados según subtemas de FOMIN:

Tema: Evaluación y selección de proveedores		
Subtema	Caso Empresa	Tipo de iniciativa
Código de conducta sobre proveedores	Grupo Arcor	Carta de Adhesión de Principios Fundamentales para una Gestión Responsable.
Código de conducta sobre proveedores Cumplimiento del código de conducta	Carrefour Argentina	El proveedor firma un acuerdo comercial que incluye normativas relacionadas a aspectos sociales y éticos. Auditorías sociales a proveedores para monitorear el cumplimiento de las reglas establecidas.
Código de conducta hacia/sobre proveedores	Kimberly-Clark Argentina	Código de conducta propio, donde describe la conducta de la empresa frente a otros. Código de conducta para proveedores.
Procedimiento de evaluación y selección Código de conducta sobre/hacia proveedores	Banco Galicia	Su proceso de contratación y selección de proveedores está definido dentro del Manual de Compras de la entidad. Código de conducta dirigido a sus proveedores, que posee principios en relación a los compromisos de la empresa hacia sus proveedores y las expectativas respecto a los mismos, en distintas áreas.
Código de conducta sobre proveedores	Manpower Argentina	El proveedor firma código de conducta de la empresa, estándares de negocio, política de privacidad de datos y convenio de confidencialidad.
Código de conducta sobre proveedores Procedimiento de evaluación y selección Cumplimiento del código de conducta	Petrobras Argentina	El proveedor firma un documento denominado Cláusulas Generales de Contratación. Procedimiento para registro de sus proveedores, que cuenta con tres etapas: - Proceso de datos. - Proceso de evaluación y aprobación. - Proceso de seguimiento de desempeño y consecuencias.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, todas las empresas argentinas mencionadas tienen como objetivo mediante la firma de los códigos de conducta (ya sean propios o exclusivos para sus proveedores) controlar el comportamiento de los mismos y en cierta manera prevenir riesgos futuros, además de comunicar interna y externamente los valores y principios que defienden. En Argentina, la mayoría de los códigos hacen referencia a normas y/o principios de alguna guía o estándar internacional, siendo los más populares el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo. Es decir, a través de los mismos y de la definición de criterios de compras, promueven la incorporación de aspectos de RSE con el fin de lograr el desarrollo

sustentable a lo largo de su cadena de valor.

3.3.1.2. Planificación conjunta e implantación de una estrategia:

En Argentina, Comunicarse (2013, p. 41) concluye que la comunicación de las empresas con sus proveedores es unidireccional, ya que los canales de diálogo formales con este grupo de interés encuentran buen uso al momento de dar a conocer las propias acciones y políticas de RSE y al invitarlos a participar de los programas de inversión social privada de la propia organización; pero son pocas las veces donde se han modificado políticas y acciones como resultado del diálogo con alguno de los proveedores. Además, el uso de encuestas de satisfacción y los premios todavía no son prácticas muy difundidas. Debido a esto, Comunicarse (2013, p. 41) manifiesta que dicha realidad podría explicar los bajos niveles de riesgo detectados en las cadenas de suministro argentinas.

En relación a la implantación de una estrategia conjuntamente con los proveedores, las acciones más frecuentes para destacar, según el Informe de Trabajo Decente y Responsabilidad Social en Argentina (2011, p. 36), son:

- *Sensibilización a los proveedores sobre la necesidad de adoptar políticas en diversas materias como:* formalización y registro de los trabajadores, adopción de políticas de responsabilidad social, mejora de condiciones de trabajo, mejora de procesos productivos, mejora de bienes y servicios.
- *Capacitación a los proveedores:* calidad laboral y condiciones de trabajo, estándares internacionales en calidad (Serie 14000), seguridad industrial (OSHAS), condiciones laborales (SA 8000), seguridad vial y traslado de capacidades técnicas de producción.
- *Controles y auditorías:* monitoreo del cumplimiento de estándares, auditorías técnicas sobre los aspectos requeridos como requisitos de operación y seguimiento al cumplimiento de acuerdos.
- *Creación de espacios de gobernabilidad de la cadena de valor:* haciendo referencia a la creación de escenarios para el diálogo de las empresas, la resolución de controversias, la gestión colectiva de proyectos y el impulso del desarrollo de la propuesta de valor. Estos escenarios deben garantizar la representación justa y equitativa de todas las empresas participantes. En las prácticas, se encontraron varios de estos escenarios que trascienden los comités de compras y adquisiciones y llegan a ser reuniones integrales en las que se abordan temas de negocios y de responsabilidad social. Incluso, Utrera (2013, p. 122) aconseja que la empresa podría crear un portal de proveedores que permita el acceso directo del mismo a la información más relevante sobre su relación con la empresa cliente (pedidos, facturas, códigos de conducta, etc.) pudiendo servir como herramienta sencilla y ágil de comunicación. Carrefour Argentina es una compañía que implementa esta práctica (además de otros canales de comunicación que utiliza para relacionarse con sus proveedores) a través de un sistema online, que les permite acceder a los proveedores de forma personalizada a información sobre sus cuentas corrientes, configurar la información que desea recibir y obtener indicadores de gestión que muestran tendencias de su cuenta, entre otros servicios¹⁵.

En cambio, Comunicarse (2013, p. 41) manifiesta que la actividad más consolidada la constituyen los

¹⁵ En el anexo II encontrará más detalles acerca de los distintos canales de comunicación que utiliza Carrefour Argentina.

“programas de desarrollo de proveedores” en nuestro país, con un destacable nivel de formalización en programas de largo plazo aunque focalizado en la transferencia de recursos (especialmente intangibles) como ser capacitación, asistencia técnica y financiamiento en menor medida. Esta es una práctica novedosa que ha tomado auge en los últimos tiempos, siendo su capacidad de impacto extraordinaria pero su gestión compleja y exigente en recursos según el Informe de Trabajo Decente y Responsabilidad Social en Argentina (2011, p. 38). También, sostienen que en un mercado global cada vez más competitivo, juega un rol fundamental la innovación¹⁶, representando el 61% de las empresas asociadas con sus proveedores las que trabajan en proyectos de este tipo.

Gatto, Moori y Bercovich (2007, p. 26) exponen que algunas empresas argentinas buscan sostener y consolidar sus redes de proveedores y en algunos casos de clientes; emprendiendo acciones relativamente limitadas, paliativas, y aparecen ante todo como iniciativas necesarias para garantizar la propia operativa de las grandes empresas. Pero, aquellos programas más directamente alineados con los intereses estratégicos de crecimiento y eficiencia de las grandes empresas se proponen objetivos más ambiciosos, como mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas vinculadas con acciones específicas, focalizadas e integrales, incluso disponiendo de recursos humanos de la grandes empresas para trabajos de asistencia técnica o gerencial.

En este sentido, los entrevistados especialistas en el tema sostienen que la mayoría de las grandes empresas argentinas trabajan con sus proveedores sobre la estrategia de sustentabilidad de ellas mismas, a través de capacitaciones que generalmente dichas compañías costean. Frecuentemente, los proveedores asumen el compromiso de planes de trabajo en materia de sustentabilidad con plazos previstos, siendo habitual que se desarrollen dentro del marco de distintas iniciativas como ser por ejemplo el Programa Valor de Amia. Generalmente, en Argentina, dichas prácticas **no** abarcan a la totalidad de los proveedores de una gran empresa. En principio, prioriza y escoge para trabajar en RSE (en forma personalizada) a ciertos tipos de proveedores como ser los más estratégicos, los más riesgosos en su cadena de suministro, los más permeables y/o aquellos que mejor relación mantienen con la empresa. También, manifiestan que no ocurre una implantación de estrategia conjunta ni existe comunicación fluida frecuentemente entre grandes empresas y proveedores en nuestro país, salvo en rubros de altísimo riesgo, donde se planifica, capacita, asiste, evalúa y supervisa.

Por otro lado, Utrera (2013, p. 124) sustenta que las empresas no solo deben mitigar riesgos en su cadena de valor, también deberían asumir un rol proactivo en el desarrollo productivo de las comunidades. Además de la responsabilidad de controlar la relación con los proveedores en materia ambiental y de respeto de los derechos y la seguridad de los trabajadores, la empresa puede avanzar en el fortalecimiento de los mismos. En ese sentido, no solo es valioso que compre insumos y servicios a empresas locales, sino también debe contribuir con el desarrollo empresarial a través de capacitación y, eventualmente, mecanismos de financiamiento que contribuyan al crecimiento de sus proveedores.

A continuación, en la tabla 2, se menciona ejemplos de prácticas realizadas por grandes empresas argentinas al

¹⁶ Sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económicas y sociales, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad según la definición de la Comisión Europea.

momento de implementar sus estrategias de sustentabilidad en sus cadenas de valor. Dichos ejemplos se profundizan en el Anexo II, aclarándose que la información surge de los documentos de las propias empresas.

Tabla 2

Ejemplos de iniciativas de desarrollo de proveedores implementadas por grandes empresas argentinas en los últimos años:

Tema: Desarrollo de proveedores	
Caso Empresa	Tipo de iniciativa
Grupo Arcor (año 2013)	Capacitación al personal contratado para proveer el servicio de vigilancia. Programa de Formación en Sustentabilidad para Empresas Transportistas. Programa de Buenas Prácticas de Logística en la Cadena de Valor. Asesoramiento logístico a distribuidores.
Gas Natural Fenosa	Programa Valor para Proveedores: capacitaciones a medida y asesoramiento concreto en temáticas específicas.
Kimberly-Clark	Programa Integrity Project, que incluye código de conducta para proveedores, una serie de guías prácticas (liderazgo, laboral y/o impositiva), capacitaciones a proveedores (acerca de la gestión orientada a la sustentabilidad y la RSE), auditoría y relevamiento (especialmente a proveedores pymes) para conocer de qué manera gestionan su negocio.
Natura Argentina	Programa de gestión de residuos en toda la cadena de valor. Programa Clicar (calidad, logística, innovación, competitividad, ambiental, social y relaciones).
Nestlé Argentina	Servicio al Productor de Leche de DPA: canal para vincularse con sus productores, aportando información técnica, cuyo objetivo es la mejora continua de la calidad, de la productividad y de la rentabilidad tanto de los productores como de su propia compañía.
Ledesma	Programa de Desarrollo de Proveedores Locales: destinado a pymes de Jujuy que, con financiamiento y asesoramiento en materia de gestión, pudieran reemplazar la contratación de proveedores ubicados fuera de la provincia.
Grupo Techint	Programa Propymes: dirigido a promover el desarrollo a largo plazo tanto de sus pymes clientes como de sus pymes proveedoras (mediante una transferencia de aprendizaje).
Unilever Argentina	Tres de los nueve compromisos dentro del Plan de Vida Sustentable de Unilever para 2020 están vinculados con la cadena de suministro: abastecimiento sustentable, imparcialidad en el lugar de trabajo y empresa inclusiva.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, las prácticas mencionadas sobre las grandes empresas argentinas ejemplifican los resultados de Comunicarse y del Informe de Trabajo Decente y Responsabilidad Social en Argentina así como la opinión de los entrevistados especialistas en el tema expuestos anteriormente en relación a que la actividad más consolidada son los programas de desarrollo de proveedores focalizados especialmente en capacitación, asesoramiento y asistencia técnica. Se puede observar que cada una de ellas efectúa capacitaciones a medida y asesoramiento concreto en temáticas específicas de acuerdo a su propia estrategia de sustentabilidad. El ejemplo más claro es el de Natura, ya que las prácticas implementadas en su cadena de valor están directamente vinculadas con su fuerte compromiso con el medio ambiente. Además, salvo Carrefour, la mayoría de las empresas argentinas no destacan los mecanismos de comunicación implementados; pudiendo esto reafirmar los resultados de Comunicarse que la misma es unidireccional. Todavía, las auditorías y las evaluaciones como mecanismo de seguimiento y control sobre las actividades efectuadas por los proveedores no son prácticas habituales en las grandes empresas argentinas; pudiendo en caso de efectuarse estas acciones maximizarse los resultados para ambas partes.

3.3.1.3. Supervisión de la cadena de suministro y toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones:

En la etapa de evaluación, Comunicarse (2013, p. 25) manifiesta que las medidas adoptadas tienen un nivel de profundidad dispar de acuerdo al tipo de riesgo que se quiera evitar. El 37% de las empresas encuestadas solicitan un autodiagnóstico a sus proveedores para evaluarlos en RSE, el 62% convoca a reuniones periódicas y el 75% realiza auditorías e inspecciones en el lugar. Pero, aclaran que tanto en las reuniones como en las auditorías e inspecciones estos controles se dirigen más específicamente a los proveedores críticos o claves, mientras que la solicitud del autodiagnóstico es una práctica más universal a toda la cadena para aquellas empresas argentinas que lo aplican.

En relación a esta etapa, los entrevistados especialistas en el tema destacan que la mayoría de las grandes empresas argentinas no poseen un área dedicada especialmente a la auditoría de proveedores e incluso en esta fase es donde la firma del código de ética funciona como una declaración jurada. A su vez, en aquellos proveedores considerados críticos o claves para la gran empresa, ésta emplea principalmente especiales procedimientos de control y auditoría en esta etapa, estableciendo plazos concretos y factibles para la corrección de desvíos; no reflejándose dicha situación en los demás proveedores.

A continuación, en la tabla 3, se mencionan ejemplos de medidas de supervisión implementadas por grandes empresas argentinas, que ratifican estos resultados. Dichos casos se profundizan en el Anexo II, aclarándose que la información surge de los documentos de las propias empresas.

Tabla 3

Ejemplos de medidas de control implementadas por grandes empresas argentinas en el año 2013:

Tema: Supervisión de la cadena de suministro	
Caso Empresa	Tipo de iniciativa (Año 2013)
Banco Galicia	Visita presencial a proveedores críticos o claves, considerando aspectos relacionados con estándares sociales y ambientales.
Grupo Telecom	Auditorías documentales, análisis de los programas de seguridad e inspecciones de trabajo. Estos controles alcanzan a todos los proveedores sometidos a riesgo en altura, riesgo eléctrico y trabajo de construcción.
Manpower Argentina	Herramienta de evaluación de proveedores en temas de sustentabilidad. Visitas a proveedores gestionados por el Departamento de Compras y verificación de información contable, impositiva y/o laboral de los mismos.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, tanto Banco Galicia como Grupo Telecom, confirman que los controles se dirigen especialmente a proveedores críticos o claves mediante visitas y/o inspecciones en las instalaciones de los mismos. Es de destacar el feedback que realiza tanto Grupo Telecom como Manpower Argentina a sus proveedores en relación a las oportunidades de mejora que se podrían efectuar.

3.4. La RSE en las pymes argentinas:

Asimismo, después del auge que ha tenido la RSE en las grandes compañías, pareciera que esta perspectiva ha llegado también a las pymes, centrado en lo que las mismas han hecho y hacen por ella. En Argentina, según el artículo nº 1 de la Resolución 50/2013 de la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquéllas cuyas ventas totales anuales expresadas en

pesos no superen los valores establecidos en la tabla que se detalla a continuación.

Tabla 4

Clasificación de pymes según sector:

SECTOR				
Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
54.000.000	183.000.000	250.000.000	63.000.000	84.000.000

Fuente: Resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (2013, p. 2).

Willi (2012, p. 7) precisa que la tendencia de una RSE más profesionalizada (que está pasando de lo intuitivo filantrópico a lo gestionado estratégico), es una práctica efectuada principalmente por las empresas líderes (y en general grandes). Sin embargo, hay muchas compañías (sobre todo pymes) que recién ahora se están sumando, pero que cuando se sumen encontrarán un camino ya recorrido, un camino con tierra ya trabajada y que con menos esfuerzo podrán hacer más y mejor. Por esta razón, es tan importante entender la tendencia de los pioneros, ya que puede condicionar mucho a los futuros seguidores y pueden servir de ejemplo. Utrera (2013, p. 118) recuerda que, mientras más grande sea la empresa, mayor será su responsabilidad al respecto, y también, su capacidad para traccionar y promover aspectos referidos a la sustentabilidad. En este sentido, Aguinaga Norbis, citado por Revista Mercado (2012, p. 96) sostiene que el interés no es solo de las grandes empresas, sino que también las pymes comenzaron a ver a la responsabilidad social como un espacio al cual deben incorporarse, aunque todavía no lo hacen desde un enfoque integral. Pero entre las empresas pymes está creciendo la cantidad de certificaciones de normas de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, lo que significa que ya se está viendo interés en algunas de las materias fundamentales de responsabilidad social que establece la norma ISO 26.000.

Como sostiene IARSE, la absorción de estos conceptos por parte de los pequeños y medianos empresarios puede provocar un fuerte impacto en la economía y en la sociedad argentina. Debido a que dicho sector tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social en nuestro país, convirtiéndose éste en un factor clave para promover el desarrollo sustentable en el mismo. En otras palabras, a través de su capacidad de compra, reglas claras, políticas y acciones responsables generan un valor agregado esencial para el desarrollo sostenible a nivel nacional. En el año 2014, en Argentina, hay 603 mil pymes, de las cuales más de 229 mil se crearon en la última década, que representan el 60% del empleo y el 45% de las ventas totales según datos de la página oficial del Ministerio de Industria (Presidencia de la Nación).

Pero, según Gatto, Moori y Bercovich (2007, p. 16), si bien las pymes constituyen un segmento muy importante de la estructura productiva del país y tienen un papel fundamental en la generación y preservación de empleo, afrontan muchas restricciones para crecer y desarrollarse como agentes dinámicos y competitivos capaces de articularse de forma eficiente con las grandes empresas a lo largo de sus cadenas de valor: dificultades de acceso a la información tecnológica y comercial, acceso restringido al crédito, escasas capacidades técnicas y gerenciales son algunas de las barreras en nuestro país para lograr un desempeño eficaz en cadenas productivas cada vez más exigentes.

En relación al segmento pymes industriales argentinas, algunos de los principales resultados de la Encuesta Estructural Anual 2012 de la Fundación Observatorio Pyme, mencionan que:

- No están hoy en día completamente difundidas en el mundo empresarial la creencia de las acciones de

RSE, ya que sólo el 23% de las pymes industriales argentinas realiza acciones o iniciativas de responsabilidad social empresaria. Éstas se efectúan principalmente a través de donaciones a fundaciones, ONG y otras instituciones sociales o ambientales, o bien con la implementación de acciones para el cuidado del medio ambiente. También se mencionan, aunque en menor medida, actividades de capacitación de personal, mejoras en el clima laboral, etc. El hecho de que la mayor parte de las empresas aún no lo haga puede deberse en ciertos casos a que todavía los empresarios no cuentan con información respecto a de qué manera pueden llevar adelante estas buenas prácticas y cuáles son los beneficios derivados de hacerlo. O bien, por no poder gestionar la implementación de acciones de RSE con un direccionamiento estratégico en este sentido desde la gerencia. O directamente por no poder financiar los costos que muchas veces implica poder realizar este tipo de actividades o los cambios necesarios en los procesos de gestión y producción para hacerlo. Aunque es importante destacar que muchas acciones de RSE no implican costos importantes, sino que conllevan solo un cambio actitudinal y de conciencia, que no implica esfuerzo ni costo alguno, simplemente la modificación de un hábito o forma de proceder.

- El grado de implementación de iniciativas de RSE no es uniforme al interior del segmento de las pymes industriales, ya que si bien no se puede hablar de relaciones causales, son las empresas de mayor tamaño y las más dinámicas las que presentan una mayor propensión a comprometerse con su entorno con la realización de este tipo de acciones. A su vez, las empresas medianas son más propensas a realizar RSE respecto a las pequeñas.

- La existencia de una asociación positiva entre la realización de inversiones y la competitividad internacional de las pymes y la RSE.

- La presencia de dos nexos positivos más en relación a la implementación de actividades de RSE. El primero evidencia que aquellas firmas que desarrollan acciones de RSE, son también las que lideran la búsqueda de trabajadores en todos los niveles de calificación. El segundo resalta la relación positiva entre demanda de crédito y RSE, ya que son las empresas que más solicitan y reciben créditos bancarios las que llevan adelante más acciones socialmente responsables. Por lo que, la RSE podría ser una estrategia para la consolidación de la pyme, ya que una pyme sin recursos no puede tener el lujo de hacer iniciativas hacia RSE.

Diversas iniciativas como los Indicadores de RSE y Pymes elaborados por el IARSE en Argentina y la Guía confeccionada por la Dirección General de Empresa de la Unión Europea, ponen de manifiesto que si el compromiso con la responsabilidad social está unido al rol que ha de asumir una empresa de cara a su entorno, cada compañía debe hacer frente al desafío independientemente de su número de empleados o su nivel de facturación afirma Debeljuh (2009, p. 38). Las pymes tienen cada día más claro que para mantenerse competitivas e integradas a los sectores más dinámicos de la economía, deben demostrar ser socios comerciales confiables y alineados con las exigencias de sus clientes y de la sociedad. Además, sostiene Vallejo Garcelán citada por IARSE (2014, p. 38) que para el éxito de la RSE en las pymes, es necesario que ésta forme parte de su ADN empresarial, solo así, se lograrán las ventajas competitivas sostenibles y un valor añadido innovador, que son fundamentales para el mundo global y policéntrico que las rodea.

3.4.1. Características de las pymes argentinas que facilitan la implementación de RSE:

Frecuentemente, la primera aproximación de la pyme en RSE es creer que este tema sólo es posible para las grandes compañías y una vez que empiezan a entender cómo se aplican los criterios de sustentabilidad, encuentran que varias de sus prácticas son muy compatibles con la misma. Muchas veces, ya vienen implementando modos de gestión y realizando acciones responsables en la labor diaria del negocio, a pesar de desconocer el propio concepto, sin tener un enfoque formalizado al respecto y sin vincularlo con la sustentabilidad. Tienen un potencial enorme y habilidades naturales para practicar RSE. Niblock-Siddle, Jones y Black, citados por Kliksberg (2013, p. 194), al describir la relación natural de las pymes con la RSE dicen: “Muchas pymes hacen RSE de una manera u otra pero no la llaman RSE. Por ejemplo, pueden ser muy buenos empleadores, comprometidos con su personal, y con los involucrados, alertas a los problemas de salud y seguridad en su labor, atentos a los consumidores, minimizadores del uso de recursos naturales. Son todos ejemplos de comportamientos socialmente responsables pero no son llamados así por muchas pymes”.

Utrera (2013, p. 47) afirma que “en definitiva, una gestión responsable significa pensar cómo cada parte de la organización puede generar valor económico, social y ambiental... Y esto una pyme lo puede realizar en igualdad de condiciones que una gran empresa”.

Dicho autor (2013, p. 48) enuncia que en toda gestión socialmente responsable son requeridas ciertas premisas básicas:

- Una visión de INTEGRALIDAD porque abarca las distintas dimensiones de gestión de la empresa, recordando que la RSE significa la coherencia entre lo que la empresa dice y hace en todas sus acciones.
- Una perspectiva de GRADUALIDAD, ya que se trata de un proceso en busca de una excelencia a perseguir, considerando que los cambios organizacionales no se logran de un día para el otro aun cuando la pyme puede tardar menos que la gran empresa.
- Una mirada de TOTALIDAD, ya que debería ser un modelo de gestión a seguir por cualquier empresa sin importar su negocio, tamaño o procedencia.
- Una idea de PROPORCIONALIDAD en función directa del tamaño de la empresa y su capacidad de incidencia en los mercados. Si la pyme quiere tener un presupuesto millonario para destinar a programas sociales, hay un error de percepción.

Por otro lado, es importante considerar la propuesta que la Comisión Europea en el año 2011 se ha hecho al querer trabajar intensivamente para fortalecer la RSE en las pymes: “El principio guía debería ser avanzar pequeñas pero significativas etapas por un gran número de empresas, más que tratar de implantar políticas de RSE formales y sofisticadas en una pequeña elite”.

Además, hay que considerar que las pymes argentinas generalmente poseen ciertas características propias al grupo que pertenecen, que podrían facilitar la adopción y/o la práctica de la RSE, las cuales son:

1. Suelen tener una dimensión social y ética clara, producto del impulso personal y el compromiso de sus directivos. Canyelles, citado en IARSE (2014, p. 41), expresa que cuando en una gran empresa se aborda este enfoque de gestión en RSE es porque se ha decidido, existen razones y cálculos. En una pyme también, pero el factor cultural e incluso intuitivo afecta más. En esa pequeña empresa comprometida se da una alineación

entre los valores de la propiedad y los valores de la pyme, provocando esto que haya autenticidad. Efectivamente se huele un sentido del compromiso más integral, un factor positivo y distintivo para muchas pymes. Esa actitud y amplitud mental de los dueños, les permite mirar la RSE como una oportunidad sostienen los entrevistados especialistas en el tema.

2. Sus estructuras más pequeñas permiten mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, lo cual suele disminuir el tiempo y el dinero necesario para implementar programas innovadores (por ejemplo de inclusión social o de mejora ambiental) y se pueden ver los resultados de implementar estas acciones de RSE con mayor rapidez. Incluso, mientras que en una empresa de gran envergadura una estrategia de comunicación o el planteo de instancias de capacitación al público interno sobre la importancia de la sustentabilidad puede y hasta ha de plantearse como un proceso a largo plazo, en una pyme puede realizarse a corto plazo incorporando buenas prácticas como correlato concreto y visible de la toma de postura de la empresa. Además, esta pequeña estructura origina que sea altamente factible que todas las áreas involucradas en la compañía estén al tanto de las iniciativas que se llevan adelante en términos de RSE.

3. En muchas pymes argentinas, la propiedad y la gestión de la misma se concentran en la figura del propietario-gerente, quien es el líder en la organización y concentra las decisiones estratégicas. Esta cercanía del propietario a los trabajadores y al entorno social de la empresa (mayor que en las grandes compañías) influye positivamente en el desarrollo de actividades ligadas con la RSE. La implicancia de la Alta Dirección de una compañía marca un diferencial importante a la hora de analizar la importancia que una empresa le asigna a la sustentabilidad. El nivel de compromiso de la misma puede ser determinante en el poder de incidencia real que tenga la RSE dentro de una empresa sostiene Comunicarse (2012, p. 15).

4. Las pymes argentinas, junto a su rol en la generación y preservación de empleos, tienen vocación natural por actuar concorde a las exigencias de las diversas dimensiones de la RSE.

5. Tienden a plantear relaciones laborales más estables, estrechas y personales, generando un clima amigable y cordial, protegiéndose consistentemente la fuente de trabajo. En nuestro país, el dueño usualmente conoce anteriormente la realidad familiar y personal de sus colaboradores y por lo tanto, establece vínculos mucho más empáticos y próximos. Tratan de asegurarle una vida digna y de respetar los equilibrios familia-empresa, al encontrarse muy vinculadas a los acontecimientos familiares de su personal.

6. Generalmente, desarrollan lazos personales con sus clientes. Se construye una relación de confianza e intimidad, incluso disfrutan de esos vínculos personales. Son su mercado pero también con frecuencia su red social.

7. Poseen mejor llegada al tejido social local de cada lugar donde desarrollan sus actividades. Esto les permite una relación más natural y una comunicación más fluida con su comunidad local, facilitando tanto la identificación de las problemáticas a resolver como las posibilidades de acción. Cabe destacar que el monitoreo tanto del proceso de diagnóstico como la puesta en marcha de una estrategia que tenga como norte la sustentabilidad, es más fácil de llevar adelante en una pyme que en una gran empresa, principalmente por el contacto directo que se tiene con la comunidad y por la cantidad de personas afectadas por las iniciativas de la misma, tanto a nivel interno como externo. Corral, citado en IARSE (2014, p. 33), manifiesta que las pymes

juegan un importante papel de carácter social, tanto como creadoras de empleo como por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social tanto en su ámbito local como regional. Eso se debe a que aparecen fuertemente ligadas con la realidad social y económica de su comunidad más próxima, habida cuenta que la mayor parte de sus clientes, proveedores y trabajadores provienen de la misma. Les interesa mucho su comunidad porque allí viven y ahí están sus amistades y relaciones. Se sienten motivados y obligados a participar, a aportar, a dar ideas y contribuciones. De esta forma, la reputación de la empresa y su imagen como empleador, productor o actor en el ámbito local son ciertamente importantes. Incluso, asumen frecuentemente liderazgos vistos como altamente legítimos por los integrantes de sus comunidades.

Para concluir, la concientización sobre las ventajas que ofrece la propia estructura de las pymes argentinas allanará el camino para establecer prioridades y plantear líneas de acción al momento de adentrarse en prácticas propias de la sustentabilidad. Como expone Luna, citado por Programa Valor (2013, p. 103), los efectos positivos derivados de estos privilegios son fundamentales a la hora de definir la estrategia e implementar la misma. Ayudan a mejorar su relación e imagen con las partes interesadas; reduce riesgos de litigio laboral, ambiental y publicidad negativa; mejora la relación con las administraciones públicas; ayuda a reducir la pobreza en el contexto donde opera; provee mayor sensibilidad a líderes y colaboradores sobre los impactos que la empresa tiene en la sociedad; entre otros. Además, se estima que el 90% de todas las empresas del mundo son pymes y en nuestro país el 99,6%, por lo que este enorme potencial de RSE que hay en las mismas puede desarrollarse mucho más todavía cuando se canaliza a través de las organizaciones que las aglutinan, las cuales suelen ser muy activas. Sin dejar de recordar que los grandes cambios ocurren porque pequeños cambios han sucedido, teniendo que comenzar poco a poco y especialmente localmente sostiene Cornide (Secretaría de Responsabilidad Social de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa). Y contribuye a esta reflexión final una frase de Anita Roddick (fundadora de The Body Shop): “Si crees que eres demasiado pequeño para generar un impacto, prueba irte a dormir con un mosquito en la habitación”.

3.4.2. Obstáculos que dificultan la adopción de RSE por parte de las pymes argentinas y posibles desafíos a presentarse:

Pero, como existen ciertas características de las pymes argentinas que podrían facilitar la adopción y/o práctica de la RSE, también hay particularidades de las mismas que podrían obstaculizar su implementación y/o desafíos que pueden presentarse:

1. No suelen acceder a información y a herramientas de gestión que si están presentes en las grandes empresas. En la realidad, muchas veces esta falta de información en las pymes argentinas ocasiona la existencia de un prejuicio sobre el tema, desconociéndose el significado del vocablo sustentabilidad y presumiendo que es una práctica solo para grandes empresas, costosa y que complica la gestión según los entrevistados especialistas en el tema. Ellos manifiestan que las pymes creen que se requiere de cuantiosos presupuestos o que es un mero tema de voluntarismo, no haciendo foco en aquellos asuntos materiales para su empresa.
2. En el caso de encontrarse en estadios de subsistencia, pensar a mediano o largo plazo puede transformarse en algo engorroso.

3. Suelen tener recursos económicos, financieros y humanos más escasos, lo que afecta negativamente su capacidad de implicación en actividades de RSE, especialmente en aquellas que requieren un planteamiento a medio y largo plazo o que no son percibidas como estratégicas o básicas para su negocio. Sin embargo, Sarrible¹⁷ citada por IARSE (2014, p. 18) sostiene que uno de los principales desafíos en materia de RSE para el sector pymes es el concepto de que una pequeña o mediana empresa no puede incorporar una gestión de RSE por temas de presupuesto o recursos especializados. Las acciones de RSE no dependen exclusivamente de un presupuesto o área: se puede gestionar de manera responsable aprovechando los recursos propios, al cambiar el enfoque de cómo se hacen las cosas.

4. Abundancia de estándares y directrices, conflicto entre el cumplimiento de las normas internacionales y el respeto a las demandas locales así como distintas interpretaciones de la responsabilidad social corporativa, origina diferencias en criterios y dicha falta de requerimientos comunes en materia de RSE, dificulta en gran medida el cumplimiento en este ámbito de las pymes argentinas, especialmente las que son proveedores de varias empresas grandes. Además, Corral (2014, p. 33) manifiesta que la mayoría de los conceptos e instrumentos relacionados con la RSE han sido desarrollados por y para las grandes empresas, en muchos casos multinacionales. Sin embargo, la RSE entre las pymes requiere de una visión distinta en la medida en que las pymes en general y las más pequeñas empresas en particular, tienen unas características especiales que así lo requieren (una baja intensidad de capital, poder centralizado, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra directa, estructura administrativa y de gestión reducida, recursos limitados y dificultades para el acceso a la financiación, etc.). La misma observación realiza el Centro Australiano de RSE, citado por Kliksberg (2013, p. 196), donde considera que muchas de las herramientas de RSE han sido diseñadas para las grandes empresas; proponiendo que las iniciativas para estimular el involucramiento de las pymes deberían ser accesibles y relevantes, debiendo la información estar disponible a través de canales que conocen y en los que confían como por ejemplo las asociaciones por industrias.

5. A pesar del advenimiento de nuevas tecnologías de información, existe una mayor dificultad para difundir las acciones de RSE de empresas pequeñas y medianas en comparación con las grandes. En relación a esto, Estrella Peinado-Vara citada por IARSE (2014, p. 31), sostiene que uno de los grandes retos que se enfrentan las pymes (aunque se aprecia una evolución en los últimos años) es el reporte, verificación y seguimiento de responsabilidad empresarial. Dichos procesos pueden ser muy complicados y costosos para las mismas. De todas maneras, Sarrible citada por IARSE (2014, p. 18), sostiene que con pocos recursos y creatividad se puede comunicar a los públicos interesados las acciones RSE que se llevan a cabo. Además, las redes sociales y la virtualidad son alternativas actuales menos costosas y con mucho menor impacto que la impresión en papel de los reportes de sustentabilidad.

6. Necesidad de fortalecimiento institucional de las pymes argentinas, a través de mejoras en la gestión y administración, los sistemas de calidad, la planificación y el control, etc.; lo cual facilitaría emprender con éxito iniciativas de RSE, integrar e internalizar el concepto de responsabilidad social en su modelo de gestión, especialmente en el nivel directivo explica Corral, citado por IARSE (2014, p. 35).

¹⁷ Gerente de Recursos Humanos de Arcángel Maggio, Industria Gráfica Argentina.

7. Creencia de que la ausencia de prácticas de RSE en las pymes argentinas está asociada a la necesidad de un cambio cultural y actitudinal en las mismas. Se está empezando a ver este cambio y las consecuencias positivas que genera y, es por ello, que los empresarios necesitan más y mejor información respecto de las formas o vías en que pueden llevar adelante estas acciones y asesoramiento estratégico para que las mismas se plasmen en resultados positivos, no sólo en el entorno si no para las empresas en sí mismas expresa García Comas, citada por IARSE (2014, p. 14).

Normalmente, todos los retos mencionados anteriormente están relacionados con la situación de la empresa, del sector y del lugar donde opera, así como con el tipo de producto, entre otros factores. La cantidad de problemáticas sociales y ambientales que se presentan al momento de pensar en gestionar un negocio de forma sustentable pueden llegar a resultar abrumadora si no se entiende cuál es el lugar que ocupa la empresa en la realidad y si, sobre esa base, no se trabaja en fortalecer sus capacidades con el fin de lograr un cambio profundo y a largo plazo.

Asimismo, los entrevistados especialistas en el tema sostienen que un incentivo para que las pymes argentinas apliquen más RSE, es si existiera en Argentina la posibilidad de una deducción impositiva como ocurre en otros países del mundo. No obstante, si bien usualmente no hay programas gubernamentales dirigidos en forma deliberada y expresa a fortalecer la gestión de la RSE (salvo algunas actividades de capacitación, divulgación y premiación), por el carácter sistémico de esta materia así como por sus fuertes vínculos con las distintas facetas de la competitividad, se podría aplicar determinados instrumentos de políticas públicas vigentes que al aportar recursos, impulsarían en forma significativa la adopción de prácticas de sostenibilidad en las mismas.

Por último, pensar hoy el desarrollo de las pymes argentinas en términos de sustentabilidad, es comprender el rumbo que están tomando los negocios a nivel mundial. Si se construye un ideario con una visión alineada al desarrollo sustentable y a la RSE, el futuro las encontrará actualizadas, competitivas y preparadas para afrontar los desafíos superadores que tengan por delante.

Considerando todo lo mencionado, en el siguiente capítulo se profundizará algunas de las acciones, políticas y/o programas de RSE implementados por grandes compañías en Argentina orientados a sus proveedores pymes, mediante el análisis de dos casos “Grupo Arcor y Banco de Galicia”.

Capítulo 4: Casos Grupo Arcor y Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.

En Argentina, las empresas más responsables tienen claro que su influencia sobre la sociedad no empieza y termina en su propia compañía, sino que deben incluir a todas las organizaciones que trabajan para ellas. Partiendo de esta idea, se seleccionó al Grupo Arcor como Banco de Galicia, con el objetivo de analizar dos compañías importantes argentinas que desde hace años implementan iniciativas innovadoras, relevantes y/o consolidadas de RSE en su cadena de valor, especialmente en sus proveedores pymes. Este análisis parte de la información disponible en sus Reportes de Sustentabilidad del año 2009 hasta el año 2014 así como de las entrevistas efectuadas a miembros claves de dichas compañías y a representantes de sus pymes proveedoras.

¿Por qué Grupo Arcor? Porque es una empresa modelo en sustentabilidad en Argentina que lidera la mayoría de los rankings en este tema. Asimismo, en los últimos años, se focalizó en desarrollar prácticas innovadoras para integrar la actuación ambiental y socialmente responsable desde el abastecimiento de la materia prima hasta que el producto llega a la mesa de cada consumidor.

¿Por qué Banco de Galicia? Porque es una entidad financiera comprometida en construir relaciones sólidas y duraderas con su cadena de valor, principalmente abocada a promover las compras responsables (éticas, inclusivas y verdes) en nuestro país.

4.1. Grupo Arcor:

La empresa Arcor fue fundada en el año 1951 en la ciudad de Arroyito (Provincia de Córdoba) por un grupo de jóvenes descendientes de inmigrantes italianos liderados por el señor Fulvio Salvador Pagani, quien tuvo la visión de crear una fábrica de caramelos con el objetivo de ofrecer alimentos de calidad a un precio justo para consumidores de todo el mundo.



Un hecho distintivo de su historia fue la continuidad estratégica de este conjunto de accionistas que pasaron por todas las vicisitudes del país y que siguieron apostando a lo largo de los años por invertir, por desarrollar plantas, por exportar y por abrir nuevos mercados.



Actualmente, Arcor junto a las empresas Bagley, La Campagnola, Cartocor y Converflex conforman el denominado Grupo Arcor. Él mismo se caracteriza por ser uno de los pocos grupos multinacionales de capitales exclusivamente argentinos, la mayor empresa productora de caramelos a nivel mundial, el principal exportador de golosinas de Argentina y del Mercosur, la empresa líder en la exportación de caramelos desde Brasil y el principal productor de cartón corrugado de Argentina. Asimismo, a través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad formada junto al Grupo Danone, es la mayor empresa de galletas de Sudamérica.

En base a los datos extraídos del Reporte de Sustentabilidad 2013 (2014, p. 7), el nivel de ventas total del Grupo alcanzó los 3.400 millones de dólares al 31 de diciembre de 2013. Sus exportaciones alcanzaron los 340 millones de dólares y estuvieron diversificadas hacia un total de más de 120 países. Ocupaba entre todas sus instalaciones y emprendimientos a una fuerza de trabajo de aproximadamente 20 mil personas, y a lo largo de la década de 1990 se invirtió más de 900 millones de dólares en la adquisición de nuevas plantas, reemplazos y ampliaciones de procesos e incorporación de tecnología. Estos resultados se relacionan con la elaboración diaria de más de 3 millones de kilogramos de productos, que incluyen en total más de 1500 ítems diferentes.



En el presente, suma 39 plantas industriales propias, en su gran mayoría con niveles tecnológicos de punta a nivel mundial, en las que se elaboran, básicamente, cuatro grandes grupos de productos genéricos: alimentos, golosinas, chocolates y galletitas.

Uno de sus principales atributos diferenciales es la extensión y profundidad que alcanza la integración vertical¹ de su proceso productivo. Asimismo, otra de sus características distintivas es la diversificación de los mercados de exportación. Esta gran variación de productos y de mercados en la Argentina está basada esencialmente en una estructura de ventas y distribución de extraordinaria capacidad, siendo ésta otra de las ventajas competitivas de Arcor. En otras palabras, la elaboración propia de ciertos insumos a niveles de eficiencia y sustentabilidad ubicados en la frontera técnica internacional, se potencian con su red de plantas industriales, la contratación de más de 10 mil pymes como proveedoras (que dan pleno aprovechamiento de la división de trabajo con economías de especialización) y su sofisticada red de distribución de clase mundial, le permiten posicionarse en una situación de liderazgo y competitividad.

4.1.1. Responsabilidad Social Empresaria (RSE):

La Responsabilidad Social forma parte de la identidad de Arcor desde su fundación. Desde ese entonces, se privilegió un modelo de desarrollo que equilibraba el logro económico con el aporte de valor social y ambiental. Desde un comienzo, sus acciones de sustentabilidad han tratado de ser coherentes con las raíces del grupo, en lo que se refiere a su identidad fundacional y que se caracterizan por su origen familiar, la sensibilidad social, el espíritu emprendedor y la cultura del esfuerzo. La trayectoria de crecimiento y el éxito de Arcor están pautados en sus valores y principios, que reflejan el modo de ser, pensar y hacer de la compañía. Gran parte de este compromiso surgió como expresión de los valores de su fundador (Fulvio) y su hijo Luis Alejandro (actual presidente).

A medida que Arcor creció y aumentó su impacto en la sociedad, la RSE se fortaleció como eje orientador de la práctica empresarial y se consolidó como un proceso gradual, transversal a todos sus negocios y grupos de interés. Este fue un desafío: impartir una visión integral de la gestión en un Grupo compuesto por diferentes empresas, distribuidas geográficamente en diversos países y con culturas e idiosincrasias propias.

¹ Desde la producción de las materias primas e insumos básicos, pasando por la fabricación de una elevada gama de diferentes categorías genéricas de productos, hasta concluir en el empaquetado final, el proceso se encuentra bajo el control efectivo de Arcor. Produce fructosa, glucosa, leche, azúcar, harina de maíz, sémola y alcohol etílico de cereales en 5 plantas industriales ubicadas en la Argentina.

Arcor se convirtió en un referente en Argentina por sus acciones responsables a través de la Fundación Arcor, el Instituto Arcor de Brasil y la gestión integral de su base de negocios, por sus políticas de RSE (en particular por su compromiso con la educación), por la sustentabilidad y por la protección del medio ambiente. Obtuvo múltiples de los más prestigiosos reconocimientos otorgados a las empresas y a sus dirigentes en Argentina por su labor y logros.

Basados en esta trayectoria, a partir de 2004, comenzó a trabajar con el objetivo de generar una visión compartida en materia de RSE para toda la compañía, buscando alinear e integrar las prácticas existentes, promover la corresponsabilidad de los actores involucrados y establecer un sistema corporativo de gestión.

En el año 2009, elaboró su Estrategia y definió su Política de Sustentabilidad, dentro de su proceso de evolución del concepto de RSE al de Sustentabilidad.

La **Estrategia de Sustentabilidad Arcor** se compuso por tres pilares:

- Sustentabilidad en la estrategia del negocio: integrar la actuación ambiental y socialmente responsable en toda la cadena de valor, actuando de manera innovadora y proactiva.
- Sustentabilidad en el desempeño de las personas: promover, apoyar, monitorear y evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa desde la perspectiva de la sustentabilidad.
- Sustentabilidad en el sistema de gestión: establecer un sistema de gestión de la sustentabilidad transversal a todas las áreas de la empresa.

La **Política de Sustentabilidad** se conformó por un compromiso general con el desarrollo sustentable y cinco compromisos específicos con los temas más relevantes y prioritarios: uso racional del agua; eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global; uso racional del packaging; respeto y protección de los derechos humanos y laborales²; vida activa y nutrición saludable.

En particular, se desarrolló y promovió una relación equilibrada con el medio ambiente previniendo y controlando la contaminación ambiental en los procesos productivos e implementando buenas prácticas en la cadena de valor. A su vez, se inspiraron relaciones confiables y duraderas, cultivando una cultura organizacional diversa, promoviendo el desarrollo integral de las comunidades donde interactúan y generando oportunidades para la infancia.

Todos estos logros, además de generar valor para los grupos de interés de Arcor y la sociedad en su conjunto, han impactado positivamente en la gestión del negocio. Contribuyeron al valor de la marca y a la reputación de la empresa; a mejorar la economía de costos y la productividad; al fortalecimiento del capital humano de la compañía; a facilitar el acceso a nuevos mercados; a gestionar riesgos y reforzar la licencia para operar.

En 2012, avanzaron en la consolidación de las principales iniciativas de su Plan de Sustentabilidad y se establecieron los lineamientos para la estrategia de los próximos años. Esta definición de la **Estrategia 2013-2015**, por parte del Comité de Sustentabilidad, incluyó la consolidación del proceso en marcha, el impulso de iniciativas en la cadena de valor y el fortalecimiento del sistema de gestión de la sustentabilidad en la empresa. Dicha estrategia tuvo como objetivo general “Contribuir con la competitividad del negocio a través del

² En relación al compromiso específico de “respeto y protección de los derechos humanos y laborales” expresa: Los derechos humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que los individuos crean. La responsabilidad de respetar los derechos humanos y laborales no le corresponde sólo a los gobiernos o a los estados. **Las empresas tienen la responsabilidad de hacer que se respeten estos derechos tanto en los lugares de trabajo como en sus esferas de influencia más amplias**, incorporando esta nueva forma de pensar y de actuar en los negocios.

desarrollo de oportunidades estratégicas en la cadena de valor y consolidar los procesos de gobierno y gestión interna de la sustentabilidad”. Asimismo, sus objetivos específicos fueron:

- Consolidar los avances en el proceso de institucionalización de la sustentabilidad.
- Desarrollar e implementar iniciativas innovadoras en la cadena de valor.
- Optimizar el sistema de gestión y gobierno.
- Desarrollar un sistema de indicadores de la estrategia de sustentabilidad Arcor.

4.1.2. RSE – Relación con proveedores:

El Grupo Arcor busca establecer relaciones de confianza a largo plazo con sus proveedores, clientes y consumidores, a través de una gestión sustentable en la cadena de valor, que promueva la responsabilidad compartida. Lograr la calidad y excelencia en los productos y servicios, fortaleciendo la relación con los diversos actores de la cadena productiva para maximizar la satisfacción de clientes y consumidores en todo el mundo es su objetivo. Arcor considera a sus proveedores como claves en la elaboración de sus productos de calidad y en el desarrollo de una cadena de valor sustentable.

María Victoria Fernández Giacossa (miembro de la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad del Grupo Arcor) expuso en la entrevista que: “A través de las iniciativas de gestión sustentable con sus proveedores, buscan minimizar los riesgos económicos, sociales y ambientales desarrollando prácticas innovadoras para incluir a nuevas fuentes de abastecimiento. De esta manera, buscan mejor la calidad de sus productos, su huella ambiental e impacto social; creando un entorno de trabajo competitivo y favorable para su crecimiento; afianzando su compromiso con el desarrollo sustentable y potenciando las alianzas con actores internos y externos a la empresa para mejorar la gestión sustentable del negocio”.

A continuación, la siguiente tabla muestra la variación de la cantidad total de proveedores activos del Grupo Arcor, su clasificación por tipo de producto/servicio brindado y/o por tipo de proveedor entre los años 2008 a 2014. A su vez, como varió la máxima concentración del volumen total comprado a lo largo de este mismo lapso de tiempo.

Proveedores del Grupo Arcor							
	Año 2014	Año 2013	Año 2012	Año 2011	Año 2010	Año 2009	Año 2008
Cantidad total de proveedores activos	16.012	15.955 ³	10.852 ⁴	13.241	13.408	11.447	9.251
Por tipo de producto/servicio							
Materia Prima	6.34%	8.99%	55.6%	56.96%	48.97%	47.59%	41.3%
Auxiliares	12.03%	11.04%	8.6%	6.56%	4.45%	9.86%	10.6%
Empaque	1.87%	2.12%	14.6%	13.66%	12.23%	13.87%	14.4%
Servicios	79.76%	77.85%	21.20%	22.85%	34.35%	28.68%	33.7%
Por tipo de proveedor Activo							
Grandes empresas	-	-	6.5%	3.83%	3.75%	3.67%	3.50%
Pymes	-	-	93.5%	96.2%	96.2%	96.3%	96.5%
Mayor concentración del volumen total comprado	-	1.77%	2.90%	5%	4.52%	3.87%	-

Fuente: 5º Reporte de sustentabilidad de Grupo Arcor (2010, p. 38), 6º Reporte de sustentabilidad de Grupo Arcor (2011, p. 81), 7º Reporte de sustentabilidad de Grupo Arcor (2012, p. 19), 8º Reporte de sustentabilidad de Grupo Arcor (2013, p. 35), 9º Reporte de sustentabilidad de Grupo Arcor (2014, p. 37), 10º Reporte de sustentabilidad de Grupo Arcor (2015, p. 57).

³ En 2013 se revisó la metodología de cálculo para este indicador, abarcando a los proveedores activos de los países con operaciones significativas: Argentina, Brasil, Chile y México.

⁴ La diferencia en el número de proveedores activos entre los años 2011 y 2012 se debe a que en 2012 se modificó la metodología de cálculo de este indicador.

Según los datos de la tabla, se puede observar que el número total de proveedores activos se incrementó con el paso de los años, pero es difícil establecer un porcentaje ya que se implementaron distintas metodologías de cálculo. Sin considerar los años 2013 y 2014, los proveedores de materias primas, seguidos por servicios, abarcaban el mayor número. Además, más del 90% de los proveedores eran pymes y se mantenía con el paso del tiempo una pequeña concentración del volumen total comprado que no superó nunca más del 5%.

En relación al trabajo de RSE con dichos proveedores, el Grupo Arcor emplea un proceso gradual y progresivo, lo cual conlleva avances paulatinos, a veces lentos, pero siempre dentro de una visión sistemática de conjunto. Considerando que los valores y principios éticos son ejes que orientan su conducta, al diseñar, implementar y seguir su **Programa de Responsabilidad Social con Proveedores**, se puso en juego una serie de ellos.

A través de dicho programa, el cual comenzó en el año 2006, trabaja estratégicamente en tres ejes:

- **Sensibilización y capacitación:** Mensajes de RSE en órdenes de compras, Ciclos de formación y acompañamiento en RSE para proveedores.
- **Inclusión progresiva en política de contratación:** Carta de adhesión, RSE en cuestionario inicial, RSE en procedimiento para evaluación, selección y seguimiento de fazones.
- **Proyectos de compras responsables:** Compras inclusivas responsables y Crecer jugando, por una niñez sin trabajo infantil.

Cada uno de estos ejes se profundizarán a continuación, en base a la información publicada en los Reportes de Sustentabilidad de Arcor del año 2009 hasta el año 2014.

1. Sensibilización y Capacitación:

Con estas acciones, Arcor buscó una alineación de los proveedores con las prácticas de RSE y con los criterios de contratación establecidos por la empresa. En el caso del Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para Proveedores no solo tuvo como objetivo interiorizar a los proveedores en la temática, sino que los hizo trabajar en el planeamiento concreto de acciones de RSE para sus empresas. En relación al mismo, las pymes proveedoras entrevistadas expresaron que si bien el Grupo Arcor costeo los mismos y las incentivo a participar, dichos temas fueron dictados por terceras organizaciones.

En el año 2009, se incluyó mensajes de sensibilización en tópicos vinculados a una gestión responsable en las órdenes de compra emitidas por la compañía como se venía realizando desde hace varios años atrás. Además, se efectuó un encuentro de seguimiento a la implementación de estrategias de RSE con los proveedores que participaron del primer ciclo de formación y acompañamiento en RSE dictado en 2008 y, conjuntamente con la Unión Industrial de Córdoba, se desarrolló el segundo ciclo de este programa para proveedores pymes, ampliándolo a empresas de toda la región. En el año 2011, se incorporaron 53 nuevos mensajes vinculados con la RSE en español, inglés y portugués en las órdenes de compra. Asimismo, se envió la Carta de la Tierra⁵ a 400 proveedores en Argentina.

En relación a la capacitación en sustentabilidad, la siguiente tabla expone el número de participantes y el total de horas de enseñanza destinadas por Grupo Arcor a su cadena de valor desde el año 2008 hasta el año 2014.

⁵ Es una declaración de principios éticos fundamentales para la construcción de una sociedad global justa, sostenible y pacífica en el Siglo XXI.

Capacitación en sustentabilidad a la cadena de valor		
Año	Participantes	Horas
2008	128	1.080
2009	152	1.140
2010	1.361	4.487
2011	1.792	9.224
2012	1.089	7.703
2013	1.382	7.380
2014	1.398	15.206
Total	7.302	46.220

Fuente: 10º Reporte de sustentabilidad de Grupo Arcor (2015, p. 56).

Entre los años 2008 y 2014, 7.302 personas fueron capacitadas, llegando a un total de 46.220 horas de formación, potenciando de esta manera el desarrollo de agentes activos que aportarán a la construcción de una cultura corporativa basada en la sustentabilidad. Para Arcor, esta evolución refleja que un eje clave de la estrategia ha sido la capacitación e incorporación de la sustentabilidad en las relaciones comerciales, acompañando a proveedores y clientes en esta nueva forma de hacer negocios.

Por otro lado, las pymes proveedoras consultadas apreciaron fundamentalmente la asistencia personalizada brindada durante los programas, los cuales originaron progresos puntuales y acotados a determinados aspectos del negocio. Sin embargo, objetaron no haber recibido un seguimiento posterior siendo compartir el análisis de los resultados como realizar las acciones correctivas necesarias tareas inusuales. Sumado a que la falta de acompañamiento económico por parte de esta gran empresa, dificultó a las pymes ejecutar grandes y/o continuadas acciones sostenibles. Mayormente, ellas consideran que la introducción y la sensibilización sobre la temática de RSE fue el mayor beneficio que obtuvieron por participar. Conocer y capacitarse en el tema les permitió (por decisión propia) modificar ciertas rutinas o implementar nuevas, con el objetivo de alcanzar la triple creación de valor. Experimentaron una serie de cambios internos como ser: mayor motivación y valoración de sus empleados al formar parte de estas acciones, mejora en las relaciones de trabajo así como del clima laboral, disminución del impacto ambiental, entre otros. Sin embargo, la falta de presupuesto, de tiempo y de personal (que se dedique en forma exclusiva) son algunas de las circunstancias internas mencionadas por ellos que complicaron y/o desestimularon la aplicación de esta materia.

2. Inclusión progresiva en política de contratación:

a) Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable:

Arcor desarrolló un requisito especial para la contratación de proveedores, el cual consistió en un decálogo de valores⁶ vinculados a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, a las normas internacionales de trabajo definidas por la Organización Internacional del Trabajo y a las mejores prácticas empresarias; los cuales no sólo promueven el cumplimiento de la legislación nacional en su cadena de valor, sino también su participación en el movimiento global de la Responsabilidad Social Empresaria. De esta manera, el Grupo invita a sus proveedores a adherirse a modo de compromiso a la Carta, con el objetivo de que éstos contribuyan, mediante un proceso gradual, integral y estratégico, con el desarrollo de toda la sociedad. Conjuntamente, incluyó la adhesión a este documento como requisito para dar de alta a cada nuevo proveedor de Argentina en 2007, estrategia que replicó durante 2008 en todos los países donde la compañía operaba.

⁶ Derechos humanos, Condiciones de trabajo, Libertad sindical, Trabajo forzoso, Trabajo infantil, No discriminación en el empleo y ocupación, Cuidado del ambiente, Anticorrupción, Conducta responsable y transparente y Relaciones comerciales.

Entre los años 2007 y 2013, un total de más de 9.800 planes de suscripción fueron dados de alta, incrementándose el porcentaje de nuevos suscriptores año tras año. Esta acción conjuntamente con la inclusión de temas específicos de RSE dentro del Cuestionario Inicial a proveedores, reflejó el compromiso del Grupo con integrar prácticas responsables en la gestión integral de su cadena de valor.

Sin embargo, las pymes proveedoras entrevistadas manifestaron que no participaron o no recuerdan que se les haya efectuado las actividades de diagnóstico, comunicación y formalización de criterios sostenibles. Esto se puede explicar debido a que el comienzo de sus relaciones comerciales con la gran empresa es anterior a que la misma decida comenzar a implementar RSE.

b) RSE en cuestionario inicial:

El Grupo Arcor evalúa, selecciona y desarrolla a sus proveedores a partir de criterios definidos en su política de abastecimiento. Progresivamente, a estas pautas se fueron incorporando otras relacionadas específicamente a la RSE, como ser aspectos sobre el público interno y la gestión ambiental.

c) RSE en procedimiento para evaluación, selección y seguimiento de fazones⁷:

En 2009, Arcor lanzó un nuevo proyecto estableciendo requisitos corporativos que minimizarán los riesgos asociados a la tercerización en la contratación de fazones. Este plan de evaluación, selección y seguimiento de dichos proveedores respondió al aumento en la variedad y la complejidad de los mismos, a la necesidad de detectar y gestionar riesgos asociados y a la decisión de expandir las prácticas de RSE. Para ello, un Comité Corporativo de Fazones integrado por distintas gerencias trabajó en definir un procedimiento que procuró una mirada integral a lo largo de todo el proceso desde la identificación, evaluación, calificación, contratación y seguimiento de cada proveedor.

Según el 10º reporte de sustentabilidad (2015, p. 59), el 100% de los contratos que se firman con los proveedores fazones incluyen como requisito indispensable que el proveedor esté aprobado en aspectos de calidad y socio- económico- ambientales.

En 2010, se comenzó con el proceso de evaluación integral, donde fueron auditados, entre otros aspectos, la gestión ambiental, la seguridad ocupacional y el cumplimiento de la legislación laboral. En esta primera etapa, fueron observados el 30% de los 47 proveedores fazones actuales en dicho momento, pudiendo analizar y ajustar el nuevo procedimiento implementado. Cabe destacar que como el 100% de los proveedores fazones eran pequeñas y medianas empresas, este trabajo de monitoreo, control, auditorías y seguimiento de la compañía tuvo un alto impacto, al incentivar su desarrollo y generar valor en las comunidades donde operaban.

En los años siguientes, se fue incrementando el número de proveedores fazones que recibieron auditorías socio-ambientales, trabajó en la revisión de auditorías ya efectuadas y en la implementación de nuevas auditorías. A su vez, avanzó en la regionalización de este proceso, a través del desarrollo de auditorías sociales, económicas y ambientales a los proveedores fazones de Chile, México y Uruguay.

⁷ Se denomina fazones a aquellos proveedores que elaboran un producto, una marca perteneciente al grupo, en una o en todas sus etapas de producción. Incluye a los proveedores de materia prima y material de empaque, a los cuales el grupo les entrega alguno de los materiales que utilizan para su elaboración.

Este procedimiento especial del Grupo Arcor ratifica la idea que la mayoría de las grandes empresas controlan especialmente (a través de reuniones, auditorías y/o inspecciones) a sus proveedores críticos y/o claves; destacándose también en Arcor el proceso de feedback que realiza en los mismos.

3. Proyectos específicos de compras responsables:

a) Compras Inclusivas Responsables:

Este programa, lanzado en 2006, tuvo como objetivo ampliar y mejorar las fuentes de abastecimiento de la empresa, favoreciendo la inclusión social y económica de grupos que provienen de sectores de pobreza o vulnerabilidad. Para ello, se inspiró en su exitosa experiencia con proveedores como la Cooperativa de Trabajadores Unidos de Campo Herrera (Tucumán) y la Escuela Especial Carolina Tobar García (Córdoba). Entre los beneficios esperables de este proyecto se encontró el crecimiento de las economías locales, la mejora en la calidad de vida de grupos excluidos, el fortalecimiento de las relaciones comunitarias, la consolidación de valores culturales como la equidad, la tolerancia y el aprendizaje compartido, la transferencia de la educación y de la conciencia ambiental, entre otros.

En 2009, este proceso se profundizó incluyendo también el criterio inclusivo en los objetivos de desempeño de los Gerentes de Compras. Para ello, se diseñó una metodología de trabajo que incluyó un documento conceptual con una evaluación ex-ante para orientar a cada comprador en la identificación y selección de posibles proveedores que se ajusten a los criterios definidos y una evaluación ex-post para registrar la compra inclusiva responsable realizada. Hasta el año 2009, 12 plantas habían realizado este tipo de adquisiciones en las regiones de Cuyo, Córdoba y Buenos Aires, 11 nuevos proveedores en situación de pobreza o vulnerabilidad social habían sido integrados a la cadena de valor de Arcor y se habían adquirido insumos para limpieza, productos textiles para uso del personal y servicios a través de dicho programa.

En el periodo 2010, 17 bases industriales efectivizaron las compras de este tipo a 25 proveedores con perfil inclusivo que se incorporaron en la cadena de suministros de la empresa. El Grupo adquirió 37 productos o servicios diferentes y 445 órdenes de compra y servicio fueron emitidas. En este lapso, se destacó la articulación entre las plantas para la compra de insumos comunes a esta categoría de proveedores y la implementación del primer ciclo de formación e intercambio de experiencias de compras inclusivas responsables.

En 2011, ampliaron tanto el alcance como el impacto del programa, incorporando a nuevas plantas del Grupo a esta iniciativa e involucrando en la cadena de valor a 40 nuevos proveedores en situación de pobreza o vulnerabilidad social.

En 2012, 20 bases del Grupo realizaron compras a 30 proveedores en situación vulnerable, adquiriendo 13 tipos de productos o servicios diferentes por un monto total de \$956.782, lo cual representó un 50% más que el año anterior.

En 2013, el Programa se desarrolló en tres líneas de acción: compras inclusivas en bases industriales, compras y negocios inclusivos corporativos y desarrollo de proveedores, especialmente capacitándolos en temas administrativos, comerciales y productivos a fin de facilitarles el ingreso al mercado laboral y el aumento de sus ventas a otras empresas. Como resultado durante este año, el 100% de las plantas de Argentina realizaron

compras inclusivas, adquirieron más de 10 tipos de productos o servicios diferentes a 20 proveedores en situación de vulnerabilidad por una suma total de \$1.418.221.

En 2014, a nivel interno, se trabajó en la adecuación de los procedimientos de compras de servicios y materiales auxiliares priorizando la selección de proveedores en situación de vulnerabilidad en estos rubros. Y a nivel externo, se desarrolló una matriz de análisis que permite identificar los puntos críticos en la relación comercial de la empresa y los proveedores en diferentes temas⁸, lo que permite diseñar un plan de desarrollo acorde a las necesidades de cada emprendedor. Este año se realizaron compras inclusivas responsables por un monto total de \$3.139.639 a 28 proveedores en situación de vulnerabilidad ubicados en más de 30 comunidades de la Argentina, adquiriendo servicios de catering, servicios gráficos, indumentaria textil, bolsas e insumos productivos.

b) Crecer jugando, por una niñez sin trabajo infantil:

Este proyecto tuvo como objetivo involucrar a la cadena de valor de la empresa en la prevención y erradicación del trabajo infantil. Para ello, Arcor definió un plan de acción, cuya primera etapa se desarrolló entre 2006 y 2010 con tres ejes centrales: apoyo a estudios e investigación, movilización e incidencia en la temática e intervención comunitaria.

En 2007, junto a más de 60 empresas, Arcor conformó la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil. Esta red se materializó mediante la firma de un convenio entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil, los presidentes y los directores de varias empresas. Además, formó un grupo de trabajo interno a fin de estudiar dicha materia.

En 2009, se desarrolló un encuentro de diálogo sobre trabajo infantil con 45 productores agrícolas y otras empresas de San Juan.

En 2010, se avanzó en el desarrollo de los diagnósticos comunitarios para relevar la situación particular de cada realidad y se llevó a cabo la apertura y gestión de centros de desarrollo infantil y apoyo a jardines rurales. Asimismo, se organizaron talleres de trabajo y sensibilización en la temática con productores proveedores de la empresa, realizándose capacitaciones.

En 2011, se prosperó en la institucionalización del proyecto a través de la conceptualización de la iniciativa y la ampliación de su alcance. Durante la temporada de cosecha 2010-2011, sensibilizaron e involucraron a los productores que trabajaban principalmente en las fincas de tomate en San Juan y Mendoza. Se firmaron convenios con los gobiernos para la implementación de 20 jardines y centros de desarrollo infantil en los que participaron más de 500 niños, niñas y adolescentes. Adicionalmente, se incorporó a los contratos comerciales con productores, una cláusula que los compromete con la no utilización de mano de obra infantil y con la protección del trabajo adolescente, atribuyendo al Grupo la posibilidad de rescindir el contrato en caso de incumplimiento.

Al año siguiente, 56 productores de la cadena de valor frutihortícola estuvieron involucrados en este proyecto. En 2013, el Grupo firmó seis convenios con gobiernos locales y provinciales para la implementación de las intervenciones comunitarias, que permitieron brindar apoyo a 53 productores de tomate, durazno, choclo y

⁸ Especificaciones del producto, características del abastecimiento, aspectos administrativos y de pago, regulaciones fiscales, la logística y calidad, entre otros.

arveja, para la contención de más de 300 niños y niñas en 22 centros infantiles ubicados en Mendoza, San Juan y Río Negro, completando un total de 552 niños que asistieron en las últimas cinco temporadas a los mismos. Adicionalmente, 63 productores firmaron adendas a sus contratos. Por otra parte, la totalidad de los productores de San Juan, Mendoza y Choele Choel participaron de jornadas de capacitación y fueron visitados en sus fincas, así como 170 docentes y 217 madres/cosecheras fueron formadas en temas relacionados con los derechos del niño.

Además, paralelamente a los tres ejes del Programa de Responsabilidad Social con Proveedores, el Grupo Arcor desarrolló otras acciones que atravesaron toda su cadena de valor a lo largo del periodo 2009 a 2014. A continuación, se presentarán algunas de las mismas:

- **Arcorbuy:**

En 2004, desarrolló y presentó un portal en internet entre cuyas funciones se encuentra la posibilidad para el proveedor de entrar en contacto directo con el comprador especializado de Arcor en el insumo o servicio que desea ofrecerle. Dicha iniciativa business to business para sus actuales y potenciales proveedores nacionales y globales, consistió en un canal alternativo para venderles sus productos al Grupo de una manera rápida, eficiente y eficaz, a través de un avanzado sistema tecnológico fácil de usar y de acceder. Tuvo como objetivo integrar los adelantos tecnológicos a los procesos comerciales de compra para racionalizar sus operaciones, refinar la relación con sus proveedores y lograr mayor eficiencia en el mismo.

Dicho portal posibilita al proveedor iniciar el proceso de homologación muy rápidamente llenando un formulario. Se envía automáticamente la información a los responsables de cada área y se comienza un proceso de calificación tanto del proveedor, de sus productos como de verificación del comportamiento de los mismos en sus líneas productivas. Además, previo a la homologación y generación de alta en el sistema, se efectúan auditorías en sus instalaciones industriales. Una vez concluido el proceso descrito anteriormente, un nuevo proveedor estará listo para recibir su primera orden de compra o pedido de cotización. Periódicamente, se le efectúan chequeos y verificaciones de cumplimiento, de acuerdo a lo estipulado en las normas ISO 9000.

- **Pacto Global:**

Una serie de acciones reafirmaron el compromiso del Grupo Arcor con los principios del Pacto Global⁹ (suscripto en abril de 2004) y buscaron incentivar su cumplimiento en su cadena de valor (o sea, su esfera de influencia).

Vinculados a la promoción de dichos principios, Arcor audita el cumplimiento de pautas legales y laborales de sus proveedores. Al momento de seleccionar a los mismos, las decisiones se basan solamente en la calidad de lo ofrecido y en las buenas condiciones comerciales (precio, plazo, entrega, etc.). Es decir, no se toma en cuenta factores como amiguismo, lobbies, presiones psicológicas y/o económicas. Todas las operaciones de compra están debidamente documentadas, correctamente facturadas y cumplen con todas las reglamentaciones comerciales, jurídicas e impositivas vigentes. Los responsables de las áreas de compras, desarrollo e ingeniería visitan regularmente a los mismos. De esta manera, conocen sus instalaciones y las

⁹ El Pacto Mundial de la Organización de Naciones Unidas pide a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

condiciones en que sus funcionarios trabajan. Ellos verifican que se encuentren registrados y que se efectúen los correspondientes aportes sociales y de seguros, asegurándose además de que no se practiquen excesos de horas extras ni se emplee a menores de edad. Asimismo, corroboran que todos sus proveedores actúen con responsabilidad en temas ambientales, como ser en el uso de pesticidas y otros agentes químicos, agentes de control biológico, los cuidados con la erosión y con la preservación de los recursos hídricos, entre otros.

- **Calidad:**

Comprometido con los más altos estándares de calidad, el Grupo desarrolla acciones que atraviesan toda su cadena de valor. Como por ejemplo, cuenta con un sistema de evaluación, selección y desarrollo de sus proveedores de materiales productivos, en el cual contempla requisitos comerciales, de calidad y de seguridad alimentaria para garantizar la calidad de sus productos y servicios. Dentro de este proceso de evaluación, se realizan auditorías donde se califica a las empresas. En aquellos casos en los cuales no se alcanza el puntaje requerido, pero el proveedor está interesado en mejorar, el área de calidad lo asesora y lo acompaña en la confección de un plan de mejora, y se realizan nuevas auditorías hasta habilitarlo como proveedor. De esta forma, se incentiva a estas empresas a mejorar sus procesos y aplicar lineamientos ligados a la sustentabilidad en la gestión del negocio.

Además, en 2009, se desarrollaron charlas con proveedores así como una conferencia sobre “Sistema Integrado de Calidad” a la que asistieron más de 70 suministradores de materias primas, material de empaque y transportes de todo el país y en Frutos de Cuyo se trabajaron los ejes de seguridad alimentaria con productores de tomates de San Juan y Mendoza. Esta última acción se efectuó en el marco de un proceso de mejora continua para lograr una sostenida reducción de los defectos de calidad, comenzando con la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas en la producción de tomates.

En 2010, se dictaron capacitaciones específicas a los proveedores, orientados a compartir conocimientos y mejores prácticas de gestión con la cadena de valor, dentro del marco de acciones preventivas para la reducción de defectos de calidad.

En los años siguientes, continuaron con la evaluación y el desarrollo de los proveedores de materiales productivos, realizándose un total de 391 auditorías en 2011, 431 en 2012, 533 en 2013 y 587 en 2014. Además, en 2013 se planificó un proyecto de auditorías a proveedores internacionales, ejecutándose un 70% de las 37 auditorías planificadas.

- **Buenas Prácticas Agrícolas:**

En 2009, siguiendo los lineamientos de Global Gap en la elaboración de tomates y conjuntamente con la Asociación Tomate 2000¹⁰, se buscó como objetivo promover la competitividad sustentable del sector para luego continuar con otros productos agrícolas utilizados por Arcor. Se desarrollaron capacitaciones y seguimiento a 51 productores agrícolas de tomate, buscando garantizar la calidad y seguridad de las materias primas desde el campo a la planta, auditar y controlar el uso apropiado de agroquímicos, asegurar la trazabilidad, evitar la contaminación y promover relaciones de largo plazo.

En 2011, se avanzó con la identificación de temas clave de sustentabilidad vinculados con el suministro de insumos estratégicos para la organización, desarrollando un relevamiento y diagnóstico de prácticas

¹⁰ Asociación integrada por viveros, productores y otros actores de la industria del tomate en la zona de Cuyo.

sustentables en proveedores de cacao, atún, aceites vegetales y productores agrícolas, contextualizando a su vez la problemática del empleo rural.

- **Programa Agro Sustentable:**

En 2012, se inició el diseño de dicho programa, entendido como una estrategia general y un conjunto de iniciativas orientadas a asegurar la cantidad, calidad, inocuidad y responsabilidad ambiental y social de los insumos agrícolas, a través de la implementación de prácticas y estándares de compras y de producción agrícola. En relación a esto, se comenzó con el proyecto “Producción sustentable de caña de azúcar en Tucumán” en alianza con la ONG ProYungas, orientado a promover la sustentabilidad en la producción de caña de azúcar por parte de los pequeños productores que proveen al Ingenio La Providencia. Este proyecto, basado en el estándar Better Sugar Cane Initiative, consistió en el diseño e implementación de un plan progresivo para la mejora en el desempeño de los pequeños productores en cuanto a diferentes variables productivas, sociales y ambientales. Durante 2012, se conformó el equipo de trabajo, se efectuó un diagnóstico en pequeños productores cañeros y se llevaron a cabo capacitaciones sobre los temas de gestión productiva, herbicidas, fertilizantes y plantación de caña.

En el año 2014, el programa ya consideraba una diversidad de insumos entre los que se encontraba diversos cereales, azúcar, frutas y hortalizas, grasas y aceites, cacao y leche. A lo largo de este año se avanzó con la sistematización de la iniciativa y el desarrollo de un procedimiento de implementación, que estructura este programa en tres etapas:

- Identificación de insumos críticos.
- Construcción de mapas de abastecimiento de las materias primas que presentan cierto nivel de criticidad.
- Determinación de la estrategia de intervención, en función del tipo de abastecimiento.

- **Política corporativa de abastecimiento de papel sustentable:**

En 2013, la compañía estableció esta política corporativa dentro de su marco de compromiso con el uso racional del packaging de su Política de Sustentabilidad. Este proyecto estuvo conformado por las siguientes actividades: relevamiento de proveedores, análisis de alternativas de certificaciones y opciones para Arcor, examen de políticas implementadas en empresas de consumo masivo a nivel mundial, la definición de dicha política y su propuesta de implementación.

La definición de dicha política de abastecimiento promueve la gestión responsable de bosques evitando así la deforestación y su impacto en el cambio climático global e impulsando el uso de fibra reciclada, partiendo del reconocimiento que Arcor elabora productos de consumo masivo y como tal, es consumidor de materiales de empaque a base de fibras celulósicas de madera y fibras recicladas. Estableció mecanismos de control en la cadena de abastecimiento de los materiales, definiendo metas para la adquisición de material de empaque a base de fibra celulósica de madera para los próximos años, asegurándose que los mismos provengan de bosques gestionados en forma sustentable o de fibras recicladas. En el caso de la fibra virgen, buscó reducir progresivamente la cantidad de material que no pueda demostrar este compromiso. Por tal motivo, planteó un cronograma y objetivos, que buscan lograr para el final del año 2022, que el 100% del material de empaque

fabricado a base de fibra celulósica de madera provengan de fuente virgen debidamente certificada o de material a base de fibra reciclada.

Cabe aclarar que durante este periodo comprendido entre 2009 y 2014, Arcor realizó también acciones en sustentabilidad destinadas al personal contratado para proveer el servicio de vigilancia como a su red de distribución.

4.1.3. Conclusiones:

Cuando tratamos de identificar las **razones** de por qué el Grupo Arcor implementa RSE en su cadena de suministro aparecen palabras vinculadas con el factor negocios como ser relaciones de confianza a largo plazo, responsabilidad compartida, competitividad sustentable y/o productos de calidad y excelencia. También, aparece el compromiso de la organización con integrar prácticas ambientales y socialmente responsables en la gestión integral de su cadena de valor, siendo ésta una manera también de contribuir con el desarrollo de toda la sociedad. Y en determinadas acciones, aflora la necesidad de gestionar y detectar riesgos asociados con la cadena de suministro como el motivo de su implementación.

Sus compras se caracterizan por concentrarse su mayor parte en pymes, las cuales representan más del 90% del total de sus proveedores activos, teniendo Arcor la aspiración de impulsar, fortalecer y desarrollar a este motor de crecimiento económico a través de una gestión sustentable. Otro rasgo característico es que casi la totalidad de las contrataciones ha sido para proveedores locales, ya que Arcor busca promover el desarrollo, impulsando y fortaleciendo a las empresas de cada lugar en aquellos países donde el Grupo cuenta con operaciones significativas.

Al hablar específicamente de su trabajo de RSE con sus proveedores, aclara que emplea un proceso gradual y progresivo, lo cual conlleva avances paulatinos, a veces lentos, pero siempre dentro de una visión sistemática de conjunto. En este sentido, la estrategia del Grupo ha tenido como foco tres grandes líneas de acción (sensibilización y capacitación, incorporación de la sustentabilidad en las relaciones comerciales y la implementación de proyectos específicos).

Si analizamos cada **fase en la gestión de la cadena de suministro**, según la información que surge de los reportes, podemos observar que:

- En la etapa de diagnóstico, tiene establecido criterios comerciales responsables en su política de abastecimiento. Pero, en los reportes de sustentabilidad, no detalla y explica dicha política formal, no pudiéndose determinar qué tipo de exigencias tienen más peso. Asimismo, a través de su Carta de Adhesión (o código de conducta sobre proveedores), promueve el cumplimiento de normas y códigos de conductas internacionales y locales, tratando de garantizar la alineación de los valores corporativos de su empresa con su cadena de suministro y comprometiendo (principalmente) a los nuevos proveedores a trabajar responsablemente con dicha empresa cliente como con la sociedad en su conjunto. Al igual que la mayoría de los códigos de otras grandes empresas, hace referencia a las guías o estándares internacionales más populares como ser el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las disposiciones de la Organización Internacional de Trabajo. Sin embargo, solo una de las compañías proveedoras entrevistadas manifestó que tuvo que acreditar el cumplimiento de la legislación vigente así como subscribir el código de conducta, no implementándose estas

actividades de formalización en las demás pymes consultadas. Esto puede deberse a que las relaciones comerciales de estas pymes con Grupo Arcor son anteriores a que la misma decida comenzar a implementar RSE.

- Algunas de sus prácticas alcanzan a un gran número de sus proveedores como ser la Sensibilización o la Carta de Adhesión a los Principios Fundamentales para una Gestión Responsable. Pero, también, realiza acciones específicas, focalizadas e integrales en determinado tipo de proveedores considerados claves (por la criticidad del componente o servicio que proporciona) como ser fazones, productores de la cadena de valor frutihortícola, productores agrícolas y/o proveedores de material de empaque por ejemplo. En dichos casos, generalmente empieza a trabajar con alguno de los proveedores de cada grupo y luego, va ampliando el proceso para incluir a otros proveedores del mismo. De esta manera, aprende sobre las experiencias y va mejorando durante este proceso.

- Si bien en cada una de las operaciones comprendidas en cada línea de acción, se determina los objetivos que se trata de alcanzar, no se menciona explícitamente en todas ellas el motivo que origina las mismas. Sin embargo, en algunos casos, se puede decir que son aspectos actuales (o potenciales) que se hayan valorado como negativos o insuficientes en la fase de diagnóstico y se quieran evitar y/o mejorar como ser por ejemplo, el trabajo infantil en las producciones agrícolas.

- Brindar capacitación y asistencia técnica son tareas habituales en el Grupo Arcor. Sin embargo, las pymes proveedoras entrevistadas criticaron no haber recibido un seguimiento posterior de las actividades efectuadas en la planificación. Manifestaron que los capacitó introduciéndonos en el tema de RSE, dándoles herramientas para poder realizar alguna acción o llevar adelante un plan, pero sin exigencias ni controles, librados por ahora a su voluntad. Además, dichas pymes expresaron que su vinculación con el área de RSE solo ocurrió cuando se asistió a alguna práctica sostenible, siendo en cambio fluida su relación con los demás departamentos (principalmente con el área de compras). Debido a esto, ellos consideran que una mayor interacción entre las distintas gerencias de la gran empresa, podría originar un mayor impacto positivo en los mismos.

- Asume un rol proactivo en el desarrollo productivo de distintas comunidades a través del fortalecimiento de aquellos proveedores (pertenecientes a grupos sociales vulnerables) incluidos dentro del programa compras inclusivas responsables.

- Según la información que surge de los reportes, la mayoría de las acciones, políticas y programas que efectúa se caracterizan por no comprender solamente la planificación y ejecución, sino que además se realiza un seguimiento continuo y cercano de las mismas. Si bien no menciona casos puntuales, hace alusión que con muchos proveedores se emplea un enfoque de mejora continua en las prácticas realizadas. En relación a esto, las pymes proveedoras consultadas revelaron que en los casos donde se efectuaron mecanismos de control, los mismos no presentaron un alcance integral sino vinculados solamente con algunas dimensiones de la RSE.

- Los proveedores críticos y/o claves son controlados especialmente (a través de reuniones, auditorias y/o inspecciones); destacándose el proceso de feedback que realiza Arcor en los mismos.

- En relación a la toma de decisiones, la prohibición del trabajo infantil y la protección del trabajo adolescente como cláusula de rescisión de contrato en caso de incumplimiento por parte de sus proveedores

demuestra la importancia que tiene el respeto de los derechos humanos para la organización. Asimismo, menciona que premia a los proveedores que cumplen con sus exigencias y criterios de RSE, asegurándoles relaciones comerciales a largo plazo. Sin embargo, las pymes proveedoras entrevistadas señalaron que no tuvieron ningún incentivo extra en sus relaciones comerciales con los mismos, a pesar de haber participado de estas prácticas sostenibles.

Para finalizar, podemos destacar que si bien falta un largo camino por recorrer el trabajo gradual y progresivo en RSE del Grupo Arcor con sus proveedores, demuestra su fuerte compromiso con el desarrollo sustentable. Sin olvidar, que una de sus principales estrategias a lo largo de los años se centró en la cadena de valor, tratando siempre de implementar buenas prácticas y/o impulsar iniciativas en la misma.

4.2. Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.:

Banco de Galicia y Buenos Aires S.A. es uno de los principales bancos privados de capitales nacionales del sector financiero de nuestro país. Desde su fundación (en 1905) presta servicios financieros integrales buscando satisfacer las necesidades de ahorro y financiación de personas y empresas de todo el país.



A finales del año 2013, la dotación total del banco y sus subsidiarias superaban los 12.300 colaboradores, para atender a más de 7,9 millones de clientes y procesar las transacciones vinculadas a una base de 2,8 millones de cuentas de depósitos y 10,9 millones de tarjetas de crédito. Contaba con 261 sucursales en todo el país a través de una red dividida en 13 zonas.

En relación a su modelo de gestión, se orienta a un desarrollo sustentable ya que reconoce que un crecimiento económico sólido sólo puede alcanzarse si se considera el ambiente y el entorno social. “Promueve un modelo de negocio que contempla el rol público de la empresa privada, convencido de que las capacidades y los recursos de una entidad como la suya, orientados estratégicamente son un instrumento de cambio y un acelerador de los procesos de desarrollo” según las palabras de Daniel Llambías (Gerente General) en el Reporte de Sustentabilidad 2013 (2014, p. 6).

4.2.1. RSE – Relación con proveedores:

Banco de Galicia considera que los actores sociales no solo demandan un buen comportamiento del sector privado en el marco de las operaciones dentro de sus negocios, sino que también lo esperan en la nueva “esfera de influencia” (la cual incluye a la cadena de suministro). En este contexto, en dicho banco se implementan procesos para la selección y evaluación de sus proveedores, cuenta con un Código de Conducta con principios y valores que guían sus acciones y promueve las compras responsables no solo dentro de su entidad sino en toda la comunidad a través de la difusión de la guía de proveedores sustentables, entre otras acciones.

Las razones que llevan a la implementación de dichos procesos por el Banco surgen de entender que las relaciones con su cadena de suministro tiene un impacto directo en los resultados del negocio. Es por ello que trabaja para tratar de construir relaciones que permitan, por un lado, el desarrollo empresarial de sus proveedores, y al mismo tiempo, alcanzar su objetivo final de brindar a sus clientes un servicio diferencial. Su

trabajo con la cadena de valor quiere trascender las relaciones comerciales, lograr relaciones de confianza, transparencia y respeto que les permita a ambos crecer en un ámbito de responsabilidad y sustentabilidad entendiendo que son los proveedores sus mejores socios para brindar un servicio diferente. Su trabajo con la red de abastecimiento apunta a incrementar la eficiencia operativa de ambas partes a través del uso de los recursos para lograr un beneficio mutuo, así como desarrollar una relación comercial de largo plazo, para lo cual apuestan a la comunicación y al conocimiento. Esta aspiración se refleja en los objetivos de sustentabilidad del año 2011, 2012, 2013 y 2014 definidos para sus proveedores, que consistían en promover la gestión sustentable en la cadena de valor y favorecer el desarrollo de sus proveedores.

Su red de suministro se **caracteriza** por estar integrada por proveedores de bienes y servicios¹¹ de diversos tamaños y actividades. Asimismo, el número total de proveedores activos varía a través de los años incrementándose entre 2008 y 2014 en un 30.27%.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cantidad total de proveedores	2.511	2.410	2.704	3.515	3.555	3.706	3.271

Fuente: Elaboración propia en base a la información extraída de los distintos Informes de Sustentabilidad.

Por otro lado, si agrupamos la cantidad total de proveedores por facturación podemos observar una tendencia a incrementarse las categorías mayores a \$500.000. Pero, a pesar de este hecho, se mantiene la mayor concentración de proveedores en compras pequeñas disminuyendo hasta por encima del 80% en el año 2013. Además, se advierte que en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Buenos Aires se encuentran ubicados la mayoría de los proveedores. Pero existe una tendencia creciente a contratar mayor cantidad de proveedores en el interior del país. Cabe mencionar que Banco de Galicia no tiene una política de selección basada en la contratación de proveedores locales, entendiendo estos por empresas de las provincias donde se encuentran las sucursales. Pero si el 100% de los proveedores son empresas nacionales o internacionales con sede en la Argentina.

En relación al trabajo de RSC con sus proveedores específicamente, a continuación, se presenta **acciones, políticas y/o programas de RSE** desarrollados por Banco de Galicia con los mismos según la información publicada en sus Informes de Sustentabilidad desde el año 2009 hasta el año 2014.

1. Código de Conducta de proveedores:

Este documento contiene los principios y los valores que guían su compromiso y aquellos que valoran o esperan respecto a sus proveedores. A través del mismo, busca formalizar las pautas que orientan sus prácticas de abastecimiento, formando parte ya dichos lineamientos de sus operaciones habituales de compras. La adhesión a dicho Código es requisito obligatorio para trabajar con ellos y desde el año 2010, además se solicita a los proveedores que conozcan y expresen conformidad de su Política Ambiental. Durante 2012, 806 proveedores nuevos (95.84%) leyeron y firmaron el Código de Conducta y 753 la Política Ambiental. Este valor representa en promedio el 93% de los proveedores nuevos, que en 2011 fue del 74%.

¹¹ Proveedores de bienes: insumos (papelería y útiles, cheques y tarjetas plásticas), informática, merchandising, equipamientos de edificios, bienes registrables (rodados), compra y venta de inmuebles. Proveedores de servicios: locación de inmuebles, consultoría, publicidad, limpieza, servicios de capacitación, servicios de traslados, seguros, hotelería y pasajes, seguridad y empresas constructoras.

2. Selección y gestión de proveedores:

Según sus Informes de Sustentabilidad, el Banco establece criterios y mecanismos objetivos para la selección, gestión y evaluación de sus proveedores. El proceso de contratación y selección de los mismos está definido dentro del Manual de Compras de la entidad. En este documento se detallan los pasos a seguir para la adquisición de bienes y servicios que impactan en las operaciones de su negocio, e incluye el Código de Ética de Compras, los Procedimientos Administrativos y la Política Comercial de Tratamiento de Proveedores. Tiene alcance a todo el Banco y todos los colaboradores que realizan compras tienen la obligación de conocerlo, con el objetivo de respetar los valores del banco, la ética en la gestión y la transparencia en los procesos. Toda la documentación solicitada debe estar presentada al momento del alta del proveedor, junto con una declaración jurada en la cual la empresa da fe de su cumplimiento con la ley, la normativa laboral y cualquier requerimiento necesario para poder cumplir con el contrato firmado con el Banco. Cabe mencionar, que ninguno de los informes especifica cuáles son los criterios y mecanismos objetivos que se utilizan en este proceso. Pero, menciona que durante el año 2009 y 2010, se implementaron una serie de acciones para una mayor formalización de este procedimiento.

Además, evalúa periódicamente a sus proveedores en relación al cumplimiento del código, de estándares sociales y ambientales. Para ello, aplica diferentes mecanismos: auditoría interna y externa en el proceso de compras, contrataciones y monitoreo; visitas a las plantas de producción; seguimiento de indicadores y autoevaluación respecto de las bases del Premio Nacional a la Calidad. En relación a la evaluación, en los informes, generalmente no se presentan datos sobre la cantidad de proveedores evaluados así como tampoco los resultados y las medidas adoptadas que surgen de dichos procedimientos. Salvo, en el Informe de Sustentabilidad 2014, donde se señala que han continuado con el proceso de visitas a proveedores para su evaluación social y ambiental, realizándose cuatro visitas ese año con resultados satisfactorios. Dicha información coincide con lo expresado por Catalina Jones (miembro de Banco Galicia), quien expresó en la entrevista que se estaba empezando a generar visitas de seguimientos en los proveedores, aclarándose que se encontraban en un momento muy incipiente y de inicio.

Asimismo, menciona que los proveedores de insumos o servicios críticos (que por su actividad tienen mayores riesgos sociales y ambientales) cuentan con acuerdos específicos cuyo nivel de cumplimiento se monitorea de forma particular, realizando las acciones correctivas y mejoras correspondientes. Las evaluaciones se realizan mediante una visita presencial al mismo y se tienen en cuenta aspectos relacionados con estándares sociales y ambientales.

Es importante mencionar que dicha entidad tiene definida una política de adquirir solamente productos FSC¹² o Proyungas¹³. Como señala una de sus pymes entrevistadas, este requisito ambiental se recuerda cada vez que se licita así como cuando se adjudica una compra. Incluso, se solicita las certificaciones (Producción certificada de papel FSC o Producto Proyungas), verificando este requerimiento a través de un código de certificación que debe aparecer impreso en cada factura.

¹² Papel procedente de fuentes responsables.

¹³ Papel de fibras celulósicas alternativas.

3. Criterios eco eficientes en la compra de insumos:

A partir del año 2008, comienza a incorporar criterios de ecoeficiencia a las especificaciones de compra de insumos de oficina, regalos corporativos y material de marketing con el objetivo de promover el consumo responsable. Dicha acción se mantiene con el paso del tiempo e incluso se trata de incorporar en las distintas áreas del banco.

4. Comunicación y diálogo:

Banco de Galicia dispone de diferentes herramientas para dialogar con sus proveedores. Entre ellas:

- Visor de Cuenta Corriente, instrumento que le permite informarse sobre el estado de su factura;
- Canal de atención¹⁴ para todas las consultas y/o reclamos;
- Explorador de Mercado de Banco Galicia, canal de comunicación con los proveedores y además canal electrónico de negocios del Banco. A través del mismo, las empresas pueden vender, comprar y financiar todos los bienes y servicios indirectos que producen o necesitan.

Otro beneficio de estos canales es que además de permitirles mantener un contacto con sus proveedores, les facilita otro mecanismo para poder realizar sus operaciones.

Es decir, son herramientas que se utilizan para aspectos puramente económicos de las operaciones, pudiendo servir también en un futuro para aspectos sociales y/o ambientales de las mismas.

5. Programa VALOR:

En el año 2010, Banco de Galicia se suma al mismo, convocando a aquellas pymes que son proveedoras de su entidad y que buscan mejorar su competitividad a través de distintas herramientas como ser sensibilización, capacitación, consultoría, seguimiento y medición.

Durante el año 2011, 6 pymes proveedoras de Banco de Galicia participaron de VALOR. Entre ellas podemos nombrar MEDORO (Fabricantes de sobres, rollos de papel y rollos químicos), ROSSI & CARUSO (Fabricantes de indumentarias, carteras y artículos de cuero), VALID (Fabricantes de tarjetas plásticas), LAUSOL S.A. (Servicios Integrales de Limpieza), RAMÓN CHOZAS (Soluciones gráficas) y SING S.R.L. (Cableados estructurales). Las dimensiones trabajadas fueron Prácticas Laborales, Inversión Social, Gobierno Corporativo y Marketing.

A continuación, se presenta algunas ideas extraídas del estudio de caso Medoro S.A. publicadas por Programa Valor en el año 2013, junto con otros 7 estudios de casos de buenas prácticas.

Para Félix A. Medoro S.A., el primer cambio que produjo la participación en el programa VALOR fue comprender que más allá de la filantropía tradicional, la RSE era una nueva forma de hacer negocios. Su intervención le permitió dar un marco general a todas estas iniciativas que ya se impulsaban anteriormente en forma intuitiva, adoptando una nueva visión sobre la responsabilidad corporativa, mejorando el proceso de planificación y ejecución de las actividades respectivas, y a la vez poniendo en marcha nuevas acciones a partir de un diagnóstico profesional. Ello se debió a la voluntad de la Dirección, que teniendo presente la influencia que tiene la organización, no sólo con su gente, sino también con la comunidad, decidió fortalecer la gestión empresarial, generando múltiples beneficios. Federico Tenconi (jefe de Asuntos Legales y Responsable de RSE) señala en la entrevista que el factor relevante para comenzar a adoptar RSE fue la concepción que tenían los socios respecto a la empresa, resumiéndolo en los siguientes tres interrogantes: ¿de dónde viene?, ¿a dónde

¹⁴ En el año 2011, 12.442 consultas fueron atendidas por vía telefónica o por mail vinculadas con pagos a proveedores.

está? y ¿a dónde quiere ir? Recalca que el directorio de la misma siempre ha tenido una visión integral de lo que es la compañía, no percibiéndola como un negocio para ganar solo dinero, sino como un espacio de desarrollo, crecimiento y ocupación.

Como marcaba la consigna del programa, se comenzó a trabajar en las dimensiones de Gobierno Empresarial y Prácticas Laborales. En esta última materia, se destacaron dos iniciativas no habituales en las pymes, cuya concepción y ejecución se dieron en el marco de la asistencia del programa:

- 1) los programas de educación y capacitación, y
- 2) el voluntariado corporativo.

En el caso de la capacitación al personal, antes de empezar con el programa, se llevaba a cabo en forma inorgánica y subsistían dificultades, como por ejemplo, para encontrar quien suministrará la formación necesaria con precio y calidad accesibles. Dicha cuestión se comenzó a mejorar con la ayuda de la especialista del Programa Valor.

En relación al voluntariado corporativo, los participantes descubrieron los beneficios que dicha actividad solidaria generaba en cuanto a la integración de los empleados de las distintas áreas entre sí y con los directivos y propietarios de la organización. Además, se produjo una mejora del clima laboral, se contribuyó a la comunidad y hubo un cambio positivo en la imagen de la firma.

Sin embargo, dicho proceso de sistematización y mejora de la gestión de la RSE de Medoro no estuvo exento de dificultades según el informe. Federico Tenconi señaló como uno de ellos “superar la idea de que la empresa es un lugar donde sólo cabe producir y ganar dinero”.

Por otro lado, evidenciaron la existencia de cuestiones estructurales dentro y fuera de la pyme que conspiraban contra el logro de los objetivos. Era natural que en un organigrama reducido no existiera una persona dedicada en forma exclusiva a la RSE. Idealmente esta debilidad podía ser superada trabajando asociativamente con otras empresas, o en cooperación con ONG e instituciones públicas. Sin embargo, pese a varios intentos, a la pyme le resultó difícil encontrar una organización sin fines de lucro o programa público que pudiera acompañarlos a implementar determinadas acciones que se planteaba.

Asimismo, luego de culminado su participación en el programa, Medoro manifestó la necesidad continuada de contar con una asistencia técnica especializada, aun cuando se observó una transferencia del saber cómo importante. Esto se debe presumiblemente no sólo a una exigencia de mayor dedicación temporal para resolver asuntos puntuales, sino también a que la RSE abarca una diversidad tal de temáticas que fuerzan a la necesidad de recurrir a profesionales externos con saberes específicos, para no caer en un desempeño de menor calidad técnica.

Durante 2014, se renueva el convenio con el Programa Valor, realizándose la primera etapa del proyecto (sensibilización sobre conceptos generales de Responsabilidad Social Corporativa y gestión sustentable) con la participación de 32 representantes de 21 empresas de Rosario y zonas linderas.

6. Beneficios para proveedores:

En el año 2011, se desarrolló una nueva política de tratamiento de proveedores. Su objetivo fue promover la cercanía, agilizar los procesos y cumplir con las normativas vigentes del BCRA. A partir de ella, se resolvió que

todos los proveedores del banco se vincularán como clientes generando la apertura de una cuenta a su nombre en la institución (sin costo de mantenimiento), en caso de no poseer una.

7. Guía de proveedores sustentables:

En el año 2011, surgió como inquietud del personal y propuesta de mejora promover las compras responsables en el Banco. Es así que ese año, la atención estuvo puesta en difundir y concientizar internamente sobre la importancia de incluir proveedores sustentables en la cadena de valor. Para ello, se elaboró una guía de proveedores que ofrecen productos y servicios con criterios ambientales o sociales principalmente para la compra de regalos corporativos e insumos. Específicamente, la guía busca promover las compras responsables (éticas, inclusivas y verdes), entendiéndose por consumo responsable aquella elección de productos no sólo en base a la relación calidad/precio, sino también considerando sus implicaciones sociales, ambientales y el buen gobierno de las organizaciones que los elaboran. Aspira a que se constituya como un canal de comunicación entre proveedores y las personas encargadas de las compras en las medianas y grandes empresas privadas argentinas como en el Estado.

4.2.2. Conclusiones:

En Banco de Galicia, el factor negocios es el **motivo relevante** que fomenta la implementación de la RSE en la cadena de valor. Este se diferencia de los resultados de la encuesta de Comunicarse del año 2013, desarrollado en el Capítulo 3 de esta tesis, donde se menciona la gestión de los riesgos y la reputación como las principales razones de esta aplicación en la mayoría de las empresas en Argentina.

Pero, de igual manera del resultado que surge de dicha encuesta, la práctica de la RSE en la cadena de suministro del Banco no es considerada todavía una cuestión estratégica. Esto se observa en el número reducido de acciones que se efectuaron en dicho grupo a diferencia de en los otros públicos interesados del Banco. Un dato a considerar es la breve extensión del capítulo proveedores en cada uno de sus Informes de Sustentabilidad desde el año 2009 hasta el año 2014 que no superó en cada uno las 4 páginas, siendo el promedio de cada informe de 85 páginas.

En cambio, un hecho a destacar es que Banco de Galicia tiene definida una política formal al respecto, lo cual posibilita conocer de antemano los alcances y las posturas de la compañía ante las distintas cuestiones que abarca la temática.

En relación a los criterios de compras y/o selección de proveedores implementados, no se puede determinar si los aspectos ambientales o sociales tienen más importancia para el Banco. Sin embargo, el cumplimiento de ambos criterios son determinantes para la adquisición de todos los bienes y servicios según la información que surge de la entrevista a Catalina Jones (miembro de Banco Galicia). También, al igual que la mayoría de las empresas argentinas, ya tiene criterios vinculados con los Derechos Humanos incorporados en los hechos, respondiendo a esta tendencia futura que será determinante en la agenda argentina en el corto plazo. Además, cuenta con un procedimiento especial en todo este proceso para aquellos proveedores considerados críticos.

Asimismo, Banco de Galicia es una de las pocas empresas que elaboraron código de conducta dirigido exclusivamente a sus proveedores, buscando a través de este documento formalizar las pautas que guían sus prácticas de abastecimiento. Cree que es esencial contar con valores y criterios de trabajo comunes para lograr

preservar y consolidar relaciones de confianza y beneficio mutuo con sus proveedores. También, hace referencia a los principios del Pacto Global (en relación con la temática de los derechos humanos), de manera similar a la mayoría de los códigos de las otras empresas. Incluso, va más allá de la adhesión a dicho código, ya que les solicita a los proveedores que conozcan y expresen conformidad de su Política Ambiental.

En referencia a la comunicación, dispone de herramientas que permiten un diálogo con los proveedores; estando las mismas más vinculadas con aspectos comerciales del negocio que con condiciones sociales y/o ambientales. Sin embargo, Catalina Jones (miembro de Banco Galicia) manifestó en la entrevista que si bien las oportunidades de mejoras se rescatan continuamente, un momento específico de detección es cuando se realiza el análisis de materialidad en el proceso de redacción de cada informe de sustentabilidad.

Con respecto a las prácticas que dicha entidad realiza para el desarrollo de sus proveedores, observamos que solo participaron 6 proveedores pymes en el Programa Valor en el año 2011, representando solo el 0.17% de los proveedores activos de ese año. En otras palabras, Banco de Galicia no se focaliza especialmente en trabajar en el desarrollo de sus proveedores (brindándoles capacitación y/o asesoramiento), como otras grandes empresas argentinas. Una explicación a esta situación podría ser la menor importancia que tiene los proveedores de bienes y servicios de una entidad financiera en la conformación del producto final, a diferencia de otras actividades económicas. Pero, debemos esperar la culminación de las tres fases del Programa Valor, renovado en 2014, para determinar si dicho escenario se revierte.

En relación a la supervisión en la cadena de suministro, menciona una serie de mecanismos para evaluar periódicamente a sus proveedores. Incluso, señala mayores controles, acciones correctivas y mejoras correspondientes para aquellos proveedores considerados críticos. Pero, al analizar los informes de sustentabilidad, generalmente no se encuentra ningún dato numérico que refleje por ejemplo la cantidad de proveedores evaluados, el número de mecanismos aplicados o los resultados que surgen de esas supervisiones. Por otro lado, un aspecto que distingue a esta entidad es qué fomenta las compras responsables (éticas, inclusivas y verdes), no sólo considerando criterios eco eficientes en sus propias compras sino a través de la publicación de una guía de proveedores sustentables, la cual aspira también a promover el desarrollo sustentable en otras empresas.

En concordancia al conjunto de acciones sostenibles en dicha cadena de valor, Catalina Jones (miembro de Banco Galicia) expresa que dichas prácticas son interesantes desde todo punto de vista. Frente a no encontrar ninguna contra por la entidad para trabajar este asunto, considera que contar con una gestión transparente en relación con todos sus grupos de interés, (entre ellos proveedores) les da una posición superior. De la misma manera, a sus pymes proveedoras las ayuda a seguir y estar a la altura de las tendencias del mercado. Reconoce que es mucho más fácil de adoptar las prácticas sustentables por estas empresas cuando existe voluntad empresarial a favor de la sustentabilidad en las mismas desde el comienzo, formando parte de su estrategia de negocio. Sin embargo, creen que no es imposible aceptarlas y ponerlas en práctica posteriormente, aunque sí más difícil. Por otra parte, pronuncia que progresivamente existen cada vez más reglas internacionales que solicitan que se trabaje en estas temáticas. Menciona la existencia de la ISO 26.000 que aún no posee certificación, la revisión de los parámetros de las ISO 9.001 y 14.001 así como la rápida evolución que presenta la nueva filosofía de certificación B que comenzaron a adoptar muchas compañías argentinas.

Para finalizar, el análisis que surge de sus informes demuestra que Banco de Galicia se enfocó especialmente a contar las acciones, políticas y programas implementados con sus proveedores. Brindo pocos datos numéricos, lo cual dificulta la posibilidad de analizar la evolución de esta organización a través de los años, como en comparación con otras organizaciones. En estos reportes, no se reflejaron muchos aspectos positivos y menos aún aspectos negativos vinculados con el desarrollo de estas prácticas, lo cual podría haber hecho dichos capítulos más interesantes en mi opinión.

Considerando la aplicación práctica presentada en este capítulo como el marco teórico desarrollado en los capítulos 1, 2 y 3, en la próxima sección se presentarán las conclusiones finales de este trabajo de investigación y algunas recomendaciones para aquellas empresas que deseen iniciar o reformular programas de este tipo.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

En el mundo empresarial, el avance de la globalización ha conllevado importantes cambios estratégicos, entre ellos la necesidad de una relación más cercana entre proveedor y comprador, provocando un aumento de la interdependencia entre ambos. En los últimos años, las empresas han constatado que ya no compiten como entidades independientes, sino como cadenas de valor. Ellas ya no pueden ignorar la responsabilidad que tienen sobre la misma y esto las obliga a pensar cómo pueden llevarla a cabo.

A nivel global, gestionar la sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro es un tema que ha estado ganando importancia dentro del ámbito de RSE en los últimos años. Sin embargo, en nuestro país, su fase actual es *incipiente*. Además, los pocos casos que existen pertenecen a grandes compañías, cuyos procesos se caracterizan por ser graduales y progresivos, como por ejemplo Grupo Arcor y Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.

En Argentina, si bien existen numerosas **razones que justifican la implementación** de dichas iniciativas por las mismas, la gestión de riesgos como el factor negocios son las que más predominan. La necesidad de *detectar y administrar esos riesgos asociados* surgió como consecuencia de un aumento en la variedad y la complejidad de la tercerización. En cambio, el *factor negocios* apareció por iniciativa de las grandes empresas preocupadas por hacer más eficiente y confiable su red de proveedores. Entendieron que sus proveedores eran claves para lograr calidad y excelencia en sus productos, permitiéndole maximizar la satisfacción de sus clientes y consumidores así como lograr el desarrollo de una cadena de valor sustentable. Paralelamente a estos motivos, las grandes empresas comprendieron que es un *buen negocio* para todas las firmas que intervienen, ya que dichas prácticas impactan directamente en sus resultados. Sin embargo, al trabajar responsablemente en su cadena de suministro se les presenta la *principal barrera* que al no ser un tema prioritario y exigible para sus proveedores (especialmente pymes), muchas veces las pymes no muestran interés en el mismo.

Por otro lado, en relación a las **acciones, políticas y/o programas de RSE implementados por este pequeño grupo de grandes empresas en Argentina**, algunas de ellas tratan de alcanzar al número total de sus proveedores. En cambio, otras están destinadas a ciertos tipos de proveedores como ser aquellos más estratégicos, riesgosos, permeables, de confianza y/o añejos. En principio, seleccionan para comenzar a trabajar a un número reducido y luego, van ampliando el proceso para incluir a los demás; buscando aprender de las experiencias y mejorar durante el transcurso del mismo. Además, considerando la guía para la gestión responsable en la cadena de suministro de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, se puede constatar que las fases de diagnóstico y planificación son las más desarrolladas en la realidad, siguiendo la etapa de supervisión y posteriormente, con una escasa ejecución la fase de toma de decisiones. Asimismo, examinando cada una de estas fases, se pueden precisar *algunas prácticas* como de *aplicación habitual*:

- En la *fase de diagnóstico*, las grandes empresas investigadas se rigen por políticas de abastecimiento, las cuales incluyen criterios comerciales responsables. Sin embargo, los criterios económicos (especialmente la condición precio) superan ampliamente a los sociales y ambientales al momento de seleccionar y contratar cada proveedor. Así como el área de Compras lidera el proceso de gestionar operativamente la sustentabilidad en la misma, quedando relegada el área de RSE. Usualmente, solicitan a todos sus proveedores que se adhieran

a su código de conducta (ya sea propio y/o confeccionado exclusivamente para ellos) como requisito para comenzar dicha relación comercial, comunicando de esta manera los valores y principios que defienden. Cabe aclarar que en el caso Grupo Arcor como Banco de Galicia, dicha suscripción no se replicó con aquellos proveedores pymes cuyas relaciones comerciales tenían cierta antigüedad, sino solo para aquellas nuevas operatorias. Mayormente, estos códigos hacen referencia a normas y/o principios de alguna guía y/o estándar internacional, siendo los más populares el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo. Incluso, algunas de ellas van más allá de esta acción, al requerir a los mismos que conozcan y expresen conformidad en relación a alguna otra de sus políticas corporativas. Sin embargo, todavía es una tarea inusual que las mismas empleen mecanismos de control para monitorear el cumplimiento de estas reglas establecidas así como que estas actividades de diagnóstico, comunicación y formalización se apliquen a proveedores con cierta antigüedad.

- En la *etapa de planificación*, la mayoría de las acciones y/o programas alcanzan a un grupo reducido de proveedores, salvo la sensibilización sobre temas vinculados a una gestión responsable que trata de cubrir a su totalidad. En ella, los programas focalizados en la transferencia de recursos (especialmente capacitación, asesoramiento, consultoría y asistencia específica) constituyen la actividad más consolidada. Generalmente, dichos programas se caracterizan por brindar capacitaciones a medida y asesoramiento concreto en temáticas específicas de acuerdo a la propia estrategia de sustentabilidad de la gran compañía, siendo dictados normalmente los mismos por terceras organizaciones y costeados por las grandes empresas. Sin embargo, todavía la práctica dista bastante de la recomendación teórica, al no ocurrir una implantación de estrategia conjunta ni efectuarse una comunicación fluida entre proveedores y grandes empresas, salvo en rubros de altísimo riesgo, donde se planifica, capacita, asiste, evalúa y supervisa. Paralelamente, en esta fase, otra actividad que está siendo desarrollada por un número cada vez mayor de grandes empresas son los negocios inclusivos, con el objetivo no sólo de fomentar las compras responsables en sus propias operaciones sino también aspirando a promover el desarrollo sustentable en otras empresas.

- En la *etapa de supervisión*, solo algunos proveedores son comprendidos por distintas acciones de seguimiento y control. Generalmente, reuniones periódicas, auditorías, visitas a plantas y/o inspecciones en el lugar son controles que se dirigen específicamente a los proveedores críticos y/o claves, estableciéndose plazos concretos y factibles para la corrección de desvíos y/o la implementación de las mejoras correspondientes. Asimismo, la ejecución de diferentes mecanismos para evaluar a sus demás proveedores son prácticas inusuales. Cabe aclarar que dichas medidas adoptadas por estas grandes empresas son de un nivel de profundidad dispar de acuerdo al tipo de riesgo que se quiere evitar.

- En la *última fase* (toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones), las medidas de incentivo como ruptura de contrato todavía no son planteadas por las grandes empresas argentinas en la actualidad.

Básicamente, en relación a este **conjunto de iniciativas**, se puede señalar las siguientes **características**:

- Actualmente solo alcanzaron a una pequeña parte de los potenciales beneficiarios, a pesar de que el número de pymes proveedoras atendidas fue aumentando significativamente desde que se iniciaron las mismas.

- Especialmente, se centran en sus proveedores claves y/o críticos, originándose una relación de trabajo más personalizada cuando mayor nivel de riesgo presenta el mismo.
- Existen programas que están muy formalizados, mientras que otros representan un conjunto de acciones más o menos articuladas. Aquellos directamente alineados con los intereses estratégicos de las grandes empresas y/o que surgen como respuesta a problemáticas locales o sectoriales concretas, se proponen objetivos más ambiciosos con acciones específicas, focalizadas e integrales, arrojando mayores resultados positivos en sus pymes beneficiarias.
- En cambio, existen grandes empresas que llevan a cabo acciones de manera aislada, relativamente limitadas y paliativas; no sistematizando ni incorporándolas en la planificación estratégica de la misma. Es decir, son actividades puntuales que no tienen continuidad por largo tiempo, originando progresos precisos y acotados a determinados aspectos del negocio de sus proveedores.
- Mayormente, las grandes empresas recurren a terceras organizaciones aliadas, quienes principalmente ejecutan la fase de planificación en representación de las mismas.
- Habitualmente, no existe una transversalidad absoluta entre el área de RSE y las demás áreas de la empresa, lo cual dificulta la adopción de esta materia.
- La mayoría de los entrevistados manifiestan la creencia que va a haber mayores exigencias en los próximos años en materia de certificaciones, sistemas de gestión y/o sellos para una gestión sustentable en la cadena de valor. Entre otros motivos, esto lo fundamentan por el surgimiento progresivo de reglas internacionales sobre esta temática, el avance considerable que existe sobre este tema así como la posibilidad de ser un futuro requisito del consumidor.

Asimismo, es importante destacar que como resultado de la implementación de dichas iniciativas se han originado una serie de pros y contras tanto para las empresas clientes como para las empresas proveedoras involucradas en dicha cadena de suministro.

En relación a las **grandes empresas**, se pueden señalar principalmente las siguientes **ventajas**: mejor alineación con sus proveedores, estableciendo valores y criterios de trabajo comunes, así como lograr mayor fidelidad y estabilidad en sus relaciones con los mismos; mayor eficiencia operativa; elevación de los estándares de calidad y seguridad; disminución y/o gestión del riesgo; mayor cuidado y fortalecimiento de la imagen, marca y/o reputación; mejor posicionamiento; anticipación a futuras regulaciones y/o exigencias; entre otros. En cambio, se pueden determinar pocos **contras** para estas compañías al implementar estas acciones, siendo uno de ellos que no siempre cuentan con el apoyo de toda la organización, lo cual entorpece la tarea. Asimismo, se les presenta la dificultad de acceder a servicios de capacitación y asistencia técnica en territorios alejados de centros urbanos importantes debido a la limitada infraestructura disponible.

De la misma manera, las **pymes proveedoras** también alcanzaron una serie de **beneficios**, como ser: interiorizarse en la temática de RSE así como recibir capacitación de alto nivel a un costo reducido, permitiéndole acelerar el proceso de adopción del mismo en su propia empresa. Además, mejorar el vínculo con sus grandes clientes; diferenciarse de la competencia por medio de la RSE; lograr una mayor imagen positiva; fortalecer su gestión empresarial; obtener un mayor compromiso, sentido de pertenencia e

involucramiento de su personal; lograr estima de la sociedad así como oportunidades para nuevos negocios; entre otros. No obstante, marcaron como **desventaja** que puede ser un proceso abrumador, sumado a la posible falta de presupuesto para dedicar a este tipo de acciones. Asimismo, la falta de acompañamiento técnico y/o económico como la no recepción de ningún incentivo extra por participar en estas prácticas responsables por parte de las grandes empresas, dificulta a las pymes ejecutar grandes y/o continuadas tareas sostenibles. Por lo que, se les presenta el desafío de tratar de mantener en el tiempo las acciones realizadas así como lograr concebir la RSE como una nueva forma de gestión integral.

Por último, en base a todo lo expuesto, es necesario responder a la pregunta que guio a este trabajo: **¿qué factores facilitan y cuáles dificultan la adopción de RSE por parte de los proveedores pymes**, integrantes de la cadena de valor de grandes empresas argentinas?

En relación a los *factores que facilitan*, la existencia de una voluntad empresarial a favor de la RSE hace más sencilla dicha implementación. Una mayor implicancia, un fuerte compromiso así como una dimensión ética y social clara de la alta dirección determinan una mayor incidencia real de estas prácticas sostenibles dentro de la empresa. Asimismo, las características de las mayorías de las pymes de poseer un poder centralizado, estructuras organizativas más pequeñas así como la propiedad y la gestión concentrada en un número reducido de personas permiten mayor flexibilidad, adaptabilidad y asimilación a los cambios. Esto suele permitir disminuir el tiempo como el dinero necesario para implementar nuevos programas, ya que existen menos procesos burocráticos así como un involucramiento de toda la compañía, pudiéndose ver los resultados de estas acciones con mayor rapidez. Asimismo, otro elemento facilitador es la forma cómo se relacionan con sus grupos de interés, teniendo un diálogo permanente con ellos, originándose relaciones de largo plazo y sostenibles. Por otro lado, otros aspectos que también favorecen la adopción de esta temática es la existencia de acciones preexistentes relacionadas con la misma así como el apoyo inicial en materia de RSE tanto de los grandes clientes como de terceras organizaciones.

En cambio, dentro de los *factores que dificultan*, se puede mencionar una posesión de recursos económicos, financieros y humanos más restringida que en las grandes empresas así como principalmente una limitada disponibilidad de tiempo para dedicarle a esta tarea. La carencia de estructuras formales desarrolladas y de personal especializado, origina que la dirección como los empleados se encuentren muy enfocados en su labor diaria. Por otro lado, otra dificultad que puede aparecer es la presunción por parte de algunas pymes de que la RSE es un tema solamente posible para las grandes compañías (ocasionado por desconocimiento o falta de información) y/o la existencia del preconcepto de que la empresa es un lugar donde sólo cabe producir y ganar dinero. Además, la posible aversión al riesgo por parte de la dirección de un pyme implica que la RSE no siempre sea aceptada, ya que ésta invita a cambiar como a asumir posibles riesgos. Asimismo, otra barrera a sortear es la falta de planificación a largo plazo en la mayoría de las pymes. Incluso en situaciones de recesión económica o de crisis financiera, a la pequeña empresa le preocupa especialmente su supervivencia, imponiéndose una presión muy fuerte sobre su gestión diaria y resultando relevante su dimensión financiera, relegando las preocupaciones éticas, sociales y medioambientales a un lugar remoto y transformándose

complejo pensar a mediano o largo plazo. A esto se suma, las dificultades de acceso a la información así como la falta de conocimiento de las herramientas de apoyo, seguimiento, validación y comunicación dentro de un entorno muy complejo y dinámico, que si están presentes en las grandes compañías.

Externamente, la abundancia de estándares, directrices, normas así como las distintas interpretaciones sobre RSE origina diferencias de criterios como ausencia de requerimientos comunes en dicha materia, dificultándose el cumplimiento en este ámbito para las pymes, especialmente para aquellas que son proveedoras de más de una gran empresa. Inclusive, la mayoría de los conceptos, instrumentos y herramientas de RSE han sido diseñados por y para las grandes empresas, requiriendo las pymes una visión distinta acorde a sus especiales características. Agravado por la existencia de pocas organizaciones sin fines de lucro como programas públicos que pueden acompañar a las pymes a implementar estas acciones.

En conclusión, dicha identificación de factores que facilitan así como que dificultan la implementación de RSE en las pymes ha tenido como objetivo allanar el camino futuro para aquellas pequeñas compañías que desean adentrarse en esta forma de gestión sustentable, recordando que no es una tarea imposible pero todo va a depender de poseer una mirada estratégica acorde al tamaño y la escala real de su empresa. En cuanto a las grandes empresas, se **recomienda** que siempre recuerden la siguiente frase: “una empresa no hace en responsabilidad social más de lo que es capaz de saber acerca de lo que es la responsabilidad social” (Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial, 2009). Su principal objetivo es introducir a sus pymes proveedoras en dicha gestión sostenible. No pudiendo pedirles a las mismas que hagan algo diferente a su actividad normal, pero sí que hagan su actividad normal de un modo distinto. Qué cambien el enfoque de cómo hacen las cosas. En un primer momento, sus prácticas deben ser sencillas, con sentido común, buscando soluciones fáciles y empleando un lenguaje llano. Se les aconseja añadir a los apoyos individuales ofrecidos por ellas mismas, la posibilidad de trabajar asociativamente con otras pymes o en cooperación con ONG y/o instituciones públicas, permitiéndole esto superar sus debilidades como lograr una mayor sostenibilidad de los avances conseguidos. Además, deben reconocer que no hay dos pymes iguales y lo que vale para una puede no valer para otra, siendo la responsabilidad social un traje a medida para cada organización. Por último, no deben olvidar que la absorción de estos conceptos por parte de un número cada vez mayor de pymes puede provocar un fuerte impacto en la economía como en la sociedad argentina; ya que dicho sector tiene un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social en nuestro país, convirtiéndose las pymes en un factor clave para promover el desarrollo sustentable en el mismo.

Anexo I

Global Reporting Initiative (GRI):

Los contenidos básicos relacionados con la cadena de suministro se reparten en los siguientes apartados de la guía:

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES:

Perfil de la organización:

G4-12: Describa la cadena de suministro de la organización, aportando el contexto general necesario para entender la misma.

G4-13: Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en “... la cadena de suministro de la organización”.

Gobierno:

G4-41: Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses¹ se comunican a las partes interesadas. Indique, como mínimo: “...tenencia de acciones de proveedores y otros grupos de interés...”

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS:

Categoría Economía:

Aspecto: Prácticas de adquisición:

Directrices específicas²:

Describa las medidas adoptadas para determinar y ajustar las prácticas de adquisición de la organización que causan o contribuyen a determinados impactos negativos en la cadena de suministro.

Describa las políticas y prácticas que sirven para elegir a los proveedores locales, tanto a nivel de la organización como en centros específicos.

Explique por qué y cómo se efectúa un seguimiento de la fuente, el origen o las condiciones de producción de las materias primas y los insumos de producción que se adquieren, si procede.

Describa las políticas y prácticas que se usan para promover la inclusión económica al elegir a los proveedores.

G4-EC9: Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.

La relevancia de este indicador es que la influencia de una organización sobre la economía local va más allá de los empleos directos que genera y del pago de salarios e impuestos. Una organización puede atraer inversiones adicionales en la economía local de forma indirecta si apoya a las empresas locales a través de su cadena de proveedores. Las organizaciones pueden obtener o mantener su licencia social para operar, en cierta medida, generando impactos económicos positivos a nivel local. La búsqueda de proveedores locales contribuye a asegurar el suministro o a crear una economía local estable, y puede resultar más eficiente en lugares remotos. El porcentaje de gasto local también puede ser determinante para impulsar la economía de una zona y

¹ Los conflictos de intereses son situaciones en la que una persona debe decidir si cumple lo que su cargo le exige o si persigue sus propios intereses.

² Los datos correspondientes a cada aspecto material se pueden presentar como información sobre el enfoque de gestión o bien como indicadores. A su vez, hay dos tipos de directrices relativas a la información sobre el enfoque de gestión: las directrices genéricas y las directrices específicas de cada aspecto. Estas últimas aportan detalles sobre la información que corresponde a cada aspecto.

preservar las relaciones comunitarias. Sin embargo, el impacto general de la contratación de proveedores locales dependerá de su comportamiento en relación con la sostenibilidad a largo plazo.

Categoría: Medio Ambiente:

Aspecto: Energía:

G4-EN4: Indique el consumo energético externo.

La relevancia de este indicador es que la monitorización y reducción del consumo energético (tanto interno como externo) puede mejorar el rendimiento general a lo largo del ciclo de vida de los productos y servicios e integrarse en un programa general de diseño.

Aspecto: Emisiones:

G4-EN17: Indique las otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance 3).

Las emisiones de alcance 3 se derivan de las actividades de la organización, si bien se producen en fuentes que esta no posee ni controla. Ejemplo de estas actividades son la extracción y producción de materiales adquiridos por la organización.

Aspecto: Evaluación ambiental de los proveedores:

Directrices específicas:

Describa los sistemas que se han empleado para examinar a los nuevos proveedores a partir de criterios ambientales. Describa los criterios ambientales³ que se han empleado para examinar a los nuevos proveedores. Describa los procesos que se han empleado para determinar y valorar los impactos ambientales negativos⁴, reales y potenciales, en la cadena de suministro.

Describa el modo en que la organización identifica y prioriza a los proveedores para la evaluación de los impactos ambientales.

Indique qué medidas se han adoptado para abordar los impactos ambientales negativos significativos reales y potenciales que se han descubierto en la cadena de suministro. Explique si las medidas buscan prevenir, mitigar o restaurar los impactos.

Describa cómo se establecen y definen las expectativas en los contratos con los proveedores a fin de impulsar la prevención, la mitigación y la restauración de los impactos ambientales negativos significativos reales y potenciales.

Describa los incentivos y las recompensas que se ofrecen a los proveedores para prevenir, mitigar y restaurar los impactos ambientales negativos significativos reales y potenciales.

Describa las prácticas para evaluar y auditar a los proveedores y sus productos y servicios a partir de criterios ambientales.

Indique el tipo, el sistema, el alcance, la frecuencia y la aplicación actual de evaluaciones y auditorías, y qué elementos de la cadena de suministro se han certificado y auditado.

Describa los sistemas vigentes para evaluar las posibles consecuencias negativas de concluir la relación con un proveedor a raíz de una evaluación del impacto ambiental, e indique qué estrategia sigue la organización para mitigar tales consecuencias.

³ Los criterios o las evaluaciones del impacto ambiental pueden cubrir distintos aspectos de la categoría de medio ambiente.

⁴ Entre los impactos negativos se encuentran aquellos que la organización ha provocado o a los que ha contribuido, o bien los que se vinculan a sus actividades, productos o servicios en virtud de su relación con un proveedor.

G4-EN32: Indique el porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.

La relevancia de este indicador es que informa a los grupos de interés sobre el porcentaje de proveedores que se han seleccionado o contratado a partir de procesos de diligencia debida ambiental, ya que está debe iniciarse lo antes posible cuando comienza una relación con un nuevo proveedor. Es muchas ocasiones es posible prevenir o mitigar impactos ambientales negativos significativos durante la fase de estructuración de los contratos y acuerdos.

G4-EN33: Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto.

La relevancia de este indicador es que informa a los grupos de interés sobre la medida en que la organización es consciente de los impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, de la cadena de suministro. Los procesos para determinar y evaluar dichos impactos de la cadena de suministro pueden ayudar a la organización a abordar los mismos.

Categoría: Desempeño social:

Subcategoría: Prácticas laborales y trabajo digno:

Aspecto: Empleo:

Directrices específicas:

Describa las medidas que se han adoptado para determinar y abordar las situaciones en que:

- el trabajo en la cadena de suministro de la organización no se desarrolla de manera acorde con los marcos institucionales y jurídicos pertinentes.
- las personas que trabajan para los proveedores carecen de la protección social y laboral a la que tienen derecho en virtud de la legislación laboral nacional.
- las condiciones de trabajo en la cadena de suministro de la organización incumplen las normas internacionales o la legislación laboral nacional.
- el trabajo que se desarrolla en la cadena de suministro de la organización no está debidamente remunerado.
- el trabajo de la cadena de suministro de la organización que se desarrolla desde casa no está cubierto por un contrato legal.

Aspecto: Salud y seguridad en el trabajo:

G4-LA6: Indique tipo y tasa de lesiones, de enfermedades profesionales, de días perdidos, de absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.

La relevancia de este indicador es que los datos sobre seguridad y salud son una medida clave del compromiso de una organización con su deber de prevención de accidentes laborales. Unos índices de accidentes y absentismo bajos van unidos, en general, a tendencias positivas en la productividad y el estado de ánimo de los trabajadores. Este indicador pone de manifiesto si las prácticas de gestión de seguridad y salud se traducen en un menor número de incidentes de seguridad y salud en el trabajo. Incluso, la evaluación de las tendencias y los patrones también ayuda a detectar posibles desigualdades en el lugar de trabajo.

Aspecto: Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores:

Directrices específicas:

Describa los sistemas que se han empleado para examinar a los nuevos proveedores a partir de criterios relativos a las prácticas laborales.

Describa los criterios⁵ relacionados con las prácticas laborales que se han empleado para examinar a los nuevos proveedores.

Describa los procesos que se han empleado para determinar y valorar los impactos negativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro.

Describa el modo en que la organización identifica y prioriza a los proveedores para la evaluación de los impactos relacionados con las prácticas laborales.

Indique qué medidas se han adoptado para abordar los impactos negativos significativos reales y potenciales que se han descubierto en relación con las prácticas laborales en la cadena de suministro. Explique si las medidas buscan prevenir, mitigar o restaurar tales impactos.

Describa cómo se establecen y definen las expectativas en los contratos con los proveedores a fin de impulsar la prevención, la mitigación y la restauración de los impactos negativos significativos reales y potenciales de las prácticas laborales.

Describa los incentivos y las recompensas que se ofrecen a los proveedores para prevenir, mitigar y restaurar los impactos negativos significativos reales y potenciales de las prácticas laborales.

Describa las prácticas para evaluar y auditar a los proveedores y sus productos y servicios a partir de criterios relacionados con las prácticas laborales.

Indique el tipo, el sistema, el alcance, la frecuencia y la aplicación actual de evaluaciones y auditorías, y qué elementos de la cadena de suministro se han certificado y auditado.

Describa los sistemas vigentes para evaluar las posibles consecuencias negativas de concluir la relación con un proveedor a raíz de una evaluación del impacto de sus prácticas laborales, e indique qué estrategia sigue la organización para mitigar tales consecuencias.

G4-LA14: Indique el porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.

G4-LA15: Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.

La relevancia de cada uno de los indicadores es similar a lo explicado en el indicador G4-EN32 y G4-EN33 respectivamente, solo que vinculado a prácticas laborales.

Subcategoría: Derechos Humanos:

Aspecto: Libertad de asociación y negociación colectiva:

G4-HR4: Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos de los empleados pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos.

Aspecto: Trabajo infantil:

G4-HR5: Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil y

⁵ Los criterios y las evaluaciones de las prácticas laborales y los impactos pueden cubrir aspectos como: prácticas de empleo; prácticas de salud y seguridad; incidentes; relaciones laborales; salarios y remuneración; y horario de trabajo.

trabajadores jóvenes expuestos a trabajos peligrosos, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil.

Aspecto: Trabajo forzoso:

G4-HR6: Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso.

Aspecto: Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos:

Directrices específicas:

Describa los sistemas que se han empleado para examinar a los nuevos proveedores a partir de criterios sobre derechos humanos.

Describa los criterios⁶ sobre derechos humanos que se han utilizado para examinar a los nuevos proveedores. Describa los procesos que se han empleado para determinar y valorar los impactos negativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro desde el punto de vista de los derechos humanos.

Describa el modo en que la organización identifica y prioriza a los proveedores para la evaluación de los impactos sobre los derechos humanos.

Indique qué medidas se han adoptado para abordar los impactos negativos significativos reales y potenciales desde el punto de vista de los derechos humanos en la cadena de suministro. Explique si las medidas buscan prevenir, mitigar o restaurar tales impactos.

Describa cómo se establecen y definen las expectativas en los contratos con los proveedores a fin de impulsar la prevención, la mitigación y la restauración de los impactos negativos significativos, reales y potenciales, desde el punto de vista de los derechos humanos.

Describa los incentivos y las recompensas que se ofrecen a los proveedores para prevenir, mitigar y restaurar los impactos negativos significativos, reales y potenciales, desde el punto de vista de los derechos humanos.

Describa las prácticas para evaluar y auditar a los proveedores y sus productos y servicios a partir de criterios relacionados con los derechos humanos.

Indique el tipo, el sistema, el alcance, la frecuencia y la aplicación actual de evaluaciones y auditorías, y qué elementos de la cadena de suministro se han certificado y auditado.

Describa los sistemas vigentes para evaluar las posibles consecuencias negativas de concluir la relación con un proveedor a raíz de una evaluación del impacto en materia de derechos humanos, e indique qué estrategia sigue la organización para mitigar tales consecuencias.

G4-HR10: Indique el porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.

G4-HR11: Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.

La relevancia de cada uno de los indicadores es similar a lo explicado en el indicador G4-EN32 y G4-EN33 respectivamente, solo que vinculado a derechos humanos.

Subcategoría: Sociedad:

⁶ Los criterios o las evaluaciones de impacto desde la perspectiva de los derechos humanos pueden abordar aspectos como: trabajo infantil; discriminación; trabajo forzoso; libertad de asociación y negociación colectiva; derechos de la población indígena; y medidas de seguridad.

Aspecto: Evaluación de la repercusión social de los proveedores:

Directrices específicas:

Describa los sistemas que se han empleado para examinar a los nuevos proveedores a partir de criterios relacionados con la repercusión social.

Indique qué criterios⁷ se han aplicado para examinar el impacto social de los nuevos proveedores.

Describa los procesos que se han empleado para determinar y valorar los impactos sociales negativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro.

Describa el modo en que la organización identifica y prioriza a los proveedores para la evaluación de los impactos en la sociedad.

Indique qué medidas se han adoptado para abordar los impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro. Explique si las medidas buscan prevenir, mitigar o restaurar los impactos.

Describa cómo se establecen y definen las expectativas en los contratos con los proveedores a fin de impulsar la prevención, la mitigación y la restauración de los impactos sociales negativos significativos reales y potenciales.

Describa los incentivos y las recompensas que se ofrecen a los proveedores para prevenir, mitigar y restaurar los impactos sociales negativos significativos reales y potenciales.

Describa las prácticas de evaluación y auditoría de los proveedores y sus productos y servicios a partir de criterios relacionados con su impacto social.

Indique el tipo, el sistema, el alcance, la frecuencia y la aplicación actual de evaluaciones y auditorías, y qué elementos de la cadena de suministro se han certificado y auditado.

Describa los sistemas vigentes para evaluar las posibles consecuencias negativas de concluir la relación con un proveedor a raíz de una evaluación de su impacto social, e indique qué estrategia sigue la organización para mitigar tales impactos.

G4-SO9: Indique el porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.

G4-SO10: Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.

La relevancia de cada uno de los indicadores es similar a lo explicado en el indicador G4-EN32 y G4-EN33 respectivamente, solo que vinculado a sociedad.

⁷ Los criterios o evaluaciones relacionados con la repercusión social pueden cubrir determinados aspectos de la subcategoría de Sociedad.

Anexo II

Criterios de compras y/o selección de proveedores y diagnóstico:

1. Programa “Educar en Vendimia”:

Es una experiencia pionera y valiosa que acontece desde el año 2005 en el sector vitivinícola del Valle de Uco, provincia de Mendoza, la cual comenzó desde la empresa Chandon y se expandió a otras empresas del sector. Básicamente se trata de la generación de espacios recreativos en la comunidad para los hijos de los cosechadores que trabajan cada verano en las fincas. De esta manera, se garantiza que los niños y adolescentes no ingresen a las fincas y puedan disfrutar de sus vacaciones. El objetivo es evitar los riesgos asociados a la permanencia de niños en las cosechas, además de promover la cultura del trabajo, garantizando los derechos de la niñez y el trabajo decente de las familias rurales. Además, el programa incorpora componentes de control de la salud y se desarrolla en alianza con el gobierno municipal y provincial.

Fuente: Utrera (2013, p. 84).

2. Caso Grupo Arcor:

Arcor es un grupo industrial líder, que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, chocolates, galletas y helados. Sus productos se producen bajo los más altos estándares de calidad en 39 plantas industriales ubicadas en Latinoamérica y desarrolla marcas líderes que disfrutan consumidores de todo el mundo, llegando con sus productos a más de 120 países de los cinco continentes.



Durante el año 2013, continuó trabajando para incorporar la sustentabilidad en sus relaciones comerciales, habiendo logrado que más del 33% de los proveedores activos de Argentina hayan adherido a la Carta de Adhesión de Principios Fundamentales para una Gestión Responsable (3.057 proveedores) (Reporte de Sustentabilidad, 2013, p. 38).

En dicha carta, la empresa firmante se adhiere y compromete a promover una serie de principios compartiendo con el Grupo Arcor su vocación de que se transformen mediante un proceso gradual, integral y estratégico, en componentes claves para una gestión sustentable de los negocios que contribuya al desarrollo de toda la sociedad.

Dichos principios hacen referencia a las normas internacionales del trabajo definidas por la OIT, a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas y a las mejores prácticas empresarias, las cuales no sólo promueven el cumplimiento de la legislación nacional en su cadena de valor, sino también su participación en el movimiento global de la Responsabilidad Social Empresaria.

Fuente: Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor, 2013.

3. Caso de Carrefour Argentina:

Carrefour Argentina es una cadena de supermercados líder en el país, con presencia hace 31 años en la Argentina, posee más de 500 tiendas a nivel



nacional distribuidas en 22 provincias con 4 formatos distintos para satisfacer las necesidades de sus clientes. En base a su Reporte Resumido de Sustentabilidad, en el año 2012, poseía 4.435 proveedores activos, siendo

99% de los mismos locales.

Dicha compañía asocia plenamente a sus proveedores con su iniciativa de desarrollo sostenible. Por lo que, todo proveedor que comienza a trabajar con ella, firma un acuerdo comercial en el que se incluyen normativas relacionadas a aspectos sociales y éticos respecto al cumplimiento de los derechos humanos, la libertad de asociación sindical, la prohibición del trabajo infantil y forzoso, cualquier forma de discriminación, la preservación del impacto en el medio ambiente y la promoción de los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, entre otros puntos. Para asegurar el cumplimiento de los aspectos mencionados, lleva a cabo auditorías sociales mediante el cual monitorea el comportamiento respecto a las prácticas laborales y medioambientales y vela por el cumplimiento de las reglas establecidas; efectuándose en el año 2012, 197 auditorías sociales a proveedores de marca propia.

Fuente: Resumen de Reporte de Sustentabilidad de Carrefour Argentina, 2012.

4. Caso Kimberly-Clark Argentina:

Kimberly-Clark es una compañía líder en el desarrollo de productos descartables para la salud, la higiene y el cuidado personal de los individuos dentro del mercado de consumo masivo.



Posee un Código de Conducta Propio, que describe las pautas sobre cómo desarrollar sus operaciones con integridad y según estándares éticos muy altos. Estas indicaciones se centran en tres áreas básicas: la conducta frente al equipo, frente a otros y frente a la compañía, e incluye entre los temas relaciones con clientes y proveedores.

Además, cuenta con un Código de Conducta para proveedores, donde se establecen principios específicos que requiere la compañía para el fortalecimiento de la eficacia en los procesos; debiendo los proveedores firmar su conformidad con este documento. Encierra temáticas como el trabajo infantil, la discriminación, los derechos de los empleados a asociarse, organizarse y negociar colectivamente en forma legal y pacífica, cumplimiento de todas las leyes y disposiciones aplicables respecto de salarios y horarios de los empleados, anticorrupción y garantía de condiciones laborales seguras y saludables para la vida de los trabajadores.

Cabe mencionar que una vez que los proveedores son habilitados a trabajar con la compañía deben completar los siguientes documentos: una declaración jurada (especialmente sobre el cumplimiento de las leyes laborales y previsionales de sus trabajadores), una carta compromiso, un acuerdo de confidencialidad y la carta código de conducta del proveedor.

Fuente: 6º Reporte de Sustentabilidad de Kimberly-Clark, 2014.

5. Caso Banco Galicia:

Fundado en 1905, es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país. En su Informe de Sustentabilidad 2013, indica que dispone de 3.706 proveedores activos.



Su proceso de contratación y selección de los mismos está definido dentro del Manual de Compras de la

entidad. En este documento se detallan los pasos a seguir para la adquisición de productos y servicios que impactan en las operaciones de su negocio, e incluye el Código de Ética de Compras, los Procedimientos Administrativos y la Política Comercial de Tratamiento de Proveedores. Tiene alcance a todo el banco y todos los colaboradores que realizan compras tienen la obligación de conocerlo, con el objetivo de respetar los valores del banco, la ética en la gestión y la transparencia en los procesos.

Desde 2007, alineados a sus principios, sus propósitos y su propio código de ética, estableció un Código de Conducta dirigido a sus proveedores; buscando a través del mismo, formalizar las pautas que guían sus prácticas habituales de compras y que firman al momento de su contratación. Considera prioritario preservar y consolidar relaciones de confianza y beneficio mutuo con sus proveedores, creyendo que es esencial para lograrlo contar con valores y criterios de trabajo comunes. A través de la manera en la que gestionan su área de compras, desea contribuir -en su ámbito de influencia- a la consolidación de relaciones comerciales sanas y éticas, que repercutan en la creación de valor social. De esta manera, se propone fortalecer la comunicación y el establecimiento de criterios y bases comunes con sus proveedores para contribuir juntos al desarrollo sostenible. Dicho código posee principios en relación a los compromisos hacia sus proveedores y las expectativas respecto a los mismos, en distintas áreas.

Expectativas respecto a sus proveedores

Principios y valores:

Que cuenten con valores comunes y afines a los del Código de Ética de Banco Galicia: Responsabilidad, Seguridad, Confidencialidad de la Información, Respeto por la Ley, Lealtad Comercial y Honestidad.

Que demuestren contar con mecanismos para la puesta en práctica de dichos valores.

Aspectos legales e impositivos:

Que demuestren un cumplimiento de los requisitos y trámites legales e impositivos aplicables a su actividad.

Integridad Comercial:

Que cuenten con antecedentes que les permitan demostrar su seriedad y confiabilidad.

Que cuenten con prácticas que les permitan asegurar la calidad de sus productos/servicios.

Que cuenten con prácticas que les permitan asegurar el cumplimiento de los compromisos de fecha de entrega asumidos.

Medio Ambiente:

Que respeten la legislación ambiental aplicable a su actividad.

Que cuenten con prácticas y mecanismos que les permitan operar de manera ambientalmente responsable, previniendo perjuicios a los recursos naturales de forma acorde a su actividad.

Igualdad & Diversidad:

Que traduzcan sus valores en prácticas no discriminatorias, preferentemente a través de políticas escritas y prácticas que permitan asegurar su cumplimiento.

Calidad de Empleo:

Que respeten la legislación laboral vigente.

Que brinden a sus empleados un ambiente de trabajo digno y seguro, así como remuneraciones acordes a las tareas desempeñadas.

Higiene y Seguridad:

Que respeten los requisitos legales mínimos de Higiene y Seguridad propios de su actividad, incluyendo cobertura para riesgos de trabajo.

Derechos Humanos:

Que cuenten con prácticas que les permitan asegurar el respeto a los derechos humanos en sus actividades, preferentemente a través de políticas escritas y mecanismos que permitan asegurar su cumplimiento.

Información/Transparencia:

Que mantengan una fluida comunicación con el Banco en temas que afecten la relación comercial con el mismo.

Gestión de riesgos:

Que identifiquen y gestionen los riesgos propios de su actividad, de manera de preservar la continuidad de sus actividades y las relaciones con todas las partes interesadas.

Selección y gestión de proveedores:

Que mantengan con sus proveedores relaciones enmarcadas dentro de los principios enumerados.

También, desde 2010, deben firmar la Política Ambiental del Banco, comprometiéndose con el cuidado de los recursos naturales dentro de las operaciones de sus negocios.

Toda esta documentación se presenta al momento de dar de alta al proveedor, junto con una declaración jurada en la cual la empresa da fe de su cumplimiento con la ley, la normativa laboral y cualquier requerimiento necesario para poder cumplir con el contrato firmado con el Banco.

Fuente: Informe de Sustentabilidad, 2013.

6. Caso Manpower Argentina:

Manpower es una empresa que brinda servicios de recursos humanos que contempla todo el ciclo del empleo desde la búsqueda y la selección de personal; la evaluación y la selección de empleados; la capacitación; la reinserción laboral; la tercerización y la consultoría; contando con 80 sucursales distribuidas en la Provincia de Buenos Aires y las principales ciudades del interior. Con el objetivo de trabajar en un ámbito de transparencia y difundir sus valores corporativos, sus proveedores firman el Código de Conducta, los Estándares de Negocio, la Política de Privacidad de Datos y el Convenio de Confidencialidad al momento de contratar el servicio o comprar un bien.



En el año 2013, el 94% de los nuevos proveedores gestionados por el área Compras ha firmado la carta de adhesión.

Fuente: Reporte de Sustentabilidad, 2013.

7. Caso Petrobras Argentina:

Petrobras opera en el país desde el año 1993, concentrándose su portafolio de negocios en el sector energético, específicamente en la exploración y producción de petróleo y gas, refinación y distribución, petroquímica, electricidad y comercialización y transporte de hidrocarburos.



Cada uno de sus proveedores para lograr la adjudicación en la adquisición de bienes o prestación de servicios debe brindar su conformidad mediante la firma de un documento denominado Cláusulas Generales de Contratación. De esta manera, acepta los requisitos y condiciones de cumplimiento obligatorio según sus procedimientos internos y las respectivas normativas legales, con alcance a prácticas de derechos humanos y relaciones laborales como empleador y en materia de seguridad, medio ambiente y salud. En el año 2012, contaba con aproximadamente 15.000 proveedores registrados, 3.700 activos, de los cuales 900 eran críticos.

Asimismo, una de sus directrices establece que el desempeño en seguridad, medio ambiente y salud de contratados, proveedores y socios deben ser compatible con los estándares de Petrobras. Por ello, confeccionó herramientas e implementó una serie de iniciativas proactivas para asegurar el cumplimiento de los Derechos Humanos y prevenir cualquier impacto sobre los mismos, así como para optimizar el desempeño en seguridad, medio ambiente y salud de los contratados. Una de ellas es el procedimiento para Registro de sus Proveedores, que cuenta con tres etapas:

01. Proceso de datos	<ul style="list-style-type: none">- Precalificación de proveedores.- Análisis de datos y documentación.
-----------------------------	--

	<p>- Si el <u>proveedor brinda un bien o servicio crítico</u> se organiza, actualizan e informan sobre los siguientes aspectos: capacidad técnica genérica, específica y operacional (complejidad de la operación, infraestructura, equipos y herramientas); requisitos de calidad; factor de desempeño; situación financiera; legales; recursos humanos (plan de capacitación; estructura organizativa; servicios médicos operativos; estructura de gestión de sindicatos; experiencia líder del servicio a prestar; experiencia del coordinador de Salud, Medio Ambiente y Seguridad; experiencia del coordinador de Recursos Humanos; obligaciones laborales y de seguridad social); seguridad, medio ambiente y salud (valorando y estimulando la certificación de normas ISO 14.000 y OHSAS 18.001); responsabilidad social (valorando certificaciones, programas, planes y prácticas de responsabilidad social en la empresa).</p> <p>Se evalúa la adecuación a las políticas de Petrobras, en caso afirmativo se califica y clasifica al proveedor; y en caso negativo se pasa al segundo paso, proceso de evaluación y aprobación.</p> <p>A su vez, los <u>proveedores potenciales</u> que proveen <u>bienes y servicios críticos</u> reciben auditorías presenciales con el fin de confirmar los datos informados.</p> <p>- Si el <u>proveedor NO brinda un bien o servicio crítico</u>, directamente se califica y clasifica al proveedor.</p>
<p>02. Proceso de Evaluación y Aprobación</p>	<p>- Se estudia si corresponde un análisis del Comité de Proveedores¹, en cuyo caso si hay validación se registra en el sistema y en caso que no, se realiza su baja del registro y/o se realiza aviso al proveedor.</p> <p>- Se registra directamente en el Maestro de Proveedores y en el portal Petronect aquellos proveedores que directamente no pasan por la etapa del Comité.</p> <p>- Se realiza capacitación a proveedores. En el caso de empleados de prestadoras de servicios, llevan adelante un Programa de Certificación en Seguridad, Medio Ambiente y Salud, con el objetivo de generar una cultura de calidad, salud, medioambiente y seguridad y concientizar en estándares y uso de herramientas de gestión. En 2012, participaron 711 personas, alcanzando así un total de 16.419 contratistas desde sus inicios.</p>
<p>03. Proceso de Seguimiento de Desempeño y Consecuencias</p>	<p>- Para cada proveedor activo, se realiza un seguimiento y evaluación de desempeño. En caso que no se cumplan los parámetros solicitados, se solicita la regularización de la situación, y en caso que sea un proveedor crítico, puede solicitarse la intervención del Comité de Proveedores.</p> <p>- Si se regulariza la situación y el proveedor continúa siendo parte del Registro, participa de capacitaciones.</p> <p>- En cambio, se realiza la baja del Registro de proveedores a aquellos que sean necesarios según los resultados de procesos anteriores, junto con una comunicación al proveedor.</p>

Fuente: Informe Social y Ambiental de Petrobras Argentina, 2012.

Planificación conjunta e implantación de una estrategia:

1. Caso Carrefour Argentina:

La compañía posee una herramienta de autodiagnóstico sobre desarrollo sustentable, cuyo objetivo es promover, acompañar, conocer y evaluar las prácticas sustentables llevadas a cabo por su cadena de valor. A través de un sistema online sencillo y dinámico, la herramienta les permite establecer planes de acción, valorizar sus prácticas, realizar ahorros financieros y comparar resultados con el sector de su industria. Una vez finalizado el autodiagnóstico, verifican la veracidad de la información brindada a través de auditorías sociales. En 2012, 235 proveedores de marca propia han completado la herramienta en un 100%.



Además, posee distintos canales de comunicación para relacionarse con sus proveedores. Anualmente, realiza un encuentro de proveedores que permite reforzar las relaciones a largo plazo con ellos, manifestándole su

¹ El Comité de Registro de Proveedores de Petrobras tiene la responsabilidad de decidir sobre el registro, suspensión o cancelación de proveedores en el catálogo de la empresa. Considera aspectos societarios, financieros, técnicos, de calidad, seguridad, medio ambiente y salud y en las cuestiones englobadas en las prácticas de recursos humanos. Está compuesto por los sectores de legales, recursos humanos, seguridad, medio ambiente y salud, exploración y producción, industriales y gestión de proveedores.

compromiso de trabajar juntos para generar una oferta de calidad, competitiva y productiva, respetando el medio ambiente y los derechos humanos. También definen objetivos comunes para desarrollar un plan de trabajo conjunto y maximizar los resultados para ambas partes.

A su vez, utiliza un sistema online para proveedores, que les permite acceder de forma personalizada a información sobre sus cuentas corrientes, configurar la información que desea recibir y obtener indicadores de gestión que muestran tendencias de su cuenta, entre otros servicios.

Asimismo, ponen a su disposición el 0800-ACTUAR, que consiste en un canal de denuncias anónimas exclusivo para proveedores que cuenta con una línea telefónica y un correo electrónico. Se puede denunciar cualquier conducta o hecho que esté fuera de las normas éticas. Luego, se pone en marcha un procedimiento de denuncias, se abre un expediente, se realiza una investigación, se pide al responsable del sector involucrado que arme un plan de acción y se efectúa un seguimiento sobre la ejecución de dicho plan.

Fuente: Resumen de Reporte de Sustentabilidad de Carrefour Argentina, 2012.

2. Caso Arcor:

La estrategia de abastecimiento sustentable del Grupo Arcor abarca la selección, la evaluación y el desarrollo de proveedores, la sensibilización y la capacitación dirigidas a diversos actores de la cadena de suministro, la inclusión progresiva de aspectos ambientales y sociales en la relación comercial y la implementación de proyectos específicos. En base a ésta, algunas de las acciones implementadas en el año 2013 fueron:



- Continuar en todas las plantas del grupo en Argentina con la capacitación al personal contratado para proveer el servicio de vigilancia, trabajando los compromisos asumidos en la Política de Sustentabilidad Arcor, con especial foco en Derechos Humanos y Derechos del Niño. En total, el 82,8% del personal contratado para proveer este servicio participaron de las capacitaciones.
- Efectuarse el último módulo del Programa de Formación en Sustentabilidad para Empresas Transportistas, implementado con el objetivo de abordar los principales ejes que componen una gestión sustentable con especial perspectiva en empresas de ese sector.
- Seguir con el Programa de Buenas Prácticas de Logística en la Cadena de Valor, que desarrolla desde 2008 para fortalecer a los distribuidores y prepararlos para que acompañen al grupo a afrontar los desafíos logísticos producto del crecimiento de los volúmenes de venta.
- Proseguir con el asesoramiento logístico a distribuidores, dando soporte a los proyectos de mejora, ampliación o construcción de nuevos depósitos en la región.

Fuente: Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor, 2013.

3. Caso Gas Natural Fenosa:

Gas Natural Fenosa es una de las compañías multinacionales líderes en el sector del gas y la electricidad. En Argentina, su área de servicio abarca 30 partidos de las zonas Norte y Oeste del Gran Buenos Aires, cubriendo un territorio de 15.000 km².



Con la visión y el objetivo de que la excelencia que procura en cada uno de sus procesos puede y debe darse

también en su cadena de valor, idearon en 2009 el Programa Valor para Proveedores, consistiendo en capacitaciones (técnicas y empresariales) a medida y asesoramiento concreto en temáticas específicas. Dichos programas orientados a la cadena de valor cuentan con el know how propio de su experiencia como compañía. Esto los convierte en una fuente de conocimientos y experiencias muy versátil para poder ofrecer a cada proveedor herramientas fundamentales para desarrollar su propio proyecto sustentable. Saben que su gestión responsable aplicada a la cadena de valor sólo es exitosa si se refleja en aplicaciones prácticas para sus proveedores, si tienen un verdadero impacto en su modo de hacer negocios y llega a quienes lo necesitan, cuando promueve el desarrollo sostenible, cuando forma y tiende a generar mejores condiciones de vida.

Fuente: Publicación mensual de IARSE, Año 2 – Número 18 – Edición Octubre 2013.

4. Caso Kimberly-Clark:

Uno de sus aspectos fundamentales de su gestión de sustentabilidad es el contacto permanente con sus grupos de interés, a través de distintas herramientas, canales de comunicación y participación. En el caso de los proveedores, las áreas primarias de interés son los contratos, requerimientos de sustentabilidad, prácticas laborales y calidad; implementando como mecanismos de comunicación o participación su programa Integrity Project y auditorías.



Un ejemplo de esa relación permanente y de comunicación es el reemplazo de la meta 2013 (realizar un concurso sobre pymes y RSE) para dar lugar a una necesidad planteada por ellos en las auditorías de años anteriores, de recibir materiales que los ayuden en la gestión diaria de sus negocios. Debido a esto, actualizaron la Guía Práctica Impositiva entregada por primera vez en 2010 y aprovecharon la reunión de entrega de la guía para obtener su feedback en cuanto a su estrategia de sustentabilidad y consultarles qué temáticas les resultan de interés para capacitaciones futuras.

Dicho programa Integrity Project busca promover la actuación con integridad, transparencia y ética en su cadena de valor, y establece parámetros y estándares que buscan la excelencia mutua y la mejora continua de los procesos. Su idea es fortalecer un vínculo permanente que los permita ser aliados estratégicos de sus proveedores, siendo clave para Kimberly-Clark transmitirles a ellos su visión, pilares y valores, el concepto de la Sustentabilidad y cómo se gestiona en su empresa. Este programa incluye las siguientes iniciativas:

- Código de Conducta para proveedores.
- Guía práctica de liderazgo.
- Guía práctica laboral.
- Guía práctica impositiva.
- Capacitaciones a proveedores (acerca de la gestión orientada a la sustentabilidad y la RSE).
- Auditoría y relevamiento a proveedores (especialmente pymes) para conocer de qué manera gestionan su negocio, principalmente en aspectos laborales, de salud y seguridad.

Además, cabe destacar que dentro de las metas globales de Kimberly-Clark para 2015, dentro del pilar PERSONA se plantea que el 100% de los proveedores cumpla los estándares sociales de la empresa² y dentro de

² Los Estándares de Cumplimiento Social del Proveedor transmiten sus valores y expectativas e identifican, previenen, mitigan y dan cuenta de violaciones de los derechos humanos. Las disposiciones de los estándares son: libertad de asociación y negociación de contratos colectivos, protección contra el trabajo infantil, prohibir el trabajo forzado y el abuso de la mano de obra, prohibir la discriminación,

pilar PLANETA, que el 100% de la fibra utilizada en sus productos sea certificada; siendo estas metas ya alcanzadas por la filial Argentina.

Fuente: 6º Reporte de Sustentabilidad de Kimberly-Clark, 2014.

5. Caso Natura Argentina:

Natura es una marca de origen brasileño, nacida de la pasión por la cosmética y por las relaciones, presente en siete países de América Latina (entre ellos Argentina) y en Francia.

Dicha empresa implementó un programa de gestión de residuos en toda su cadena de valor, el cual busca convertir a futuro en un proceso, a partir del aprendizaje logrado en carbono. Como premisas para este tema definieron reducir la generación de residuos sólidos y desechos en la cadena productiva, ampliar el uso de material reciclado y contribuir en la estructuración de cadenas de suministro eficientes e inclusivas, que contemplen cooperativas de recuperadores de materiales reciclables, precio justo y trazabilidad. Además, este programa forma parte de su estrategia de concientizar y comprometer a los públicos relacionados con la empresa sobre el destino correcto de los residuos y estimular para que los proyectos internos contemplen a los residuos desde su concepción. Además, trabajaron en la creación de una metodología de inventario de generación de residuos en su cadena de valor. En este sentido, desarrollaron una campaña de consumo consciente para sus públicos claves, separaron y midieron los residuos generados en sus espacios que fueron entregados a las cooperativas de recicladores El Ceibo y El Álamo para su correcta disposición final.

Por otra parte, invirtieron en el desarrollo de tecnologías innovadoras para reducir el impacto ambiental causado por sus productos y empaques. En el caso de estos, dieron seguimiento periódico a la “Evaluación de Ciclo de Vida”, sistema que cuantifica el impacto desde la extracción de materias primas, producción y uso hasta la fase de descarte final.

Otra práctica exitosa es el programa El Clicar (Calidad, Logística, Innovación, Competitividad, Ambiental, Social y Relaciones), que consiste en una iniciativa de desarrollo de proveedores que evalúa cuestiones sociales y ambientales, alineados con su estrategia de cadena de suministro sustentable.

Fuente: Publicación mensual de IARSE, Año 2 – Número 18 – Edición Octubre 2013.

6. Caso Nestlé Argentina:

Nestlé es la compañía de alimentos líder en Nutrición, Salud y Bienestar, que busca brindar a sus consumidores las opciones nutritivas más sabrosas en un amplio rango de categorías de alimentos y bebidas y ocasiones de consumo, a lo largo del día.

El bienestar general de los agricultores y ganaderos, comunidades rurales, trabajadores, pequeños empresarios y proveedores es esencial para poder seguir desempeñando su actividad comercial en el futuro.

Debido a esto, el Servicio al Productor de Leche de DPA (SPL) fue implementado en la Argentina en la década

horario laboral, salario y beneficios, proporcionar un lugar de trabajo seguro y estable, proteger el medio ambiente e integridad empresarial.



del 60 y en 1965 se crea la primera publicación exclusiva destinada a los productores de lechería de la Argentina denominada “NESTLÉ en el tambo”.

El SPL es un canal para vincularse con sus productores, aportando información técnica, cuyo objetivo es la mejora continua de la calidad, de la productividad y de la rentabilidad tanto de los productores como de su propia compañía. El SPL DPA cuenta con un equipo conformado por asesores agrónomos que interactúan con los técnicos, productores y tamberos orientándolos hacia una producción sustentable con cultivos para consumo pastoril y reservas forrajeras. También se realizan prácticas de conservación del suelo, ahorro energético, preservación del agua, el aire y la biodiversidad genética; minimizando los residuos contaminantes, manteniendo la posibilidad de trazar el proceso de las materias primas, el transporte y la producción.

Además, dicho servicio genera conciencia en los productores sobre la lucha contra el trabajo infantil, condiciones de trabajo registrado, y propicia la incorporación de temas legales, seguridad y ecología en su rutina; con el objetivo de reducir los riesgos en sus respectivos lugares de trabajo.

Fuente: <http://www.nestle.com.ar/csv/desarrollorural>

7. Caso Ledesma:

Es una empresa agroindustrial argentina líder en los mercados del azúcar, alcohol, bioetanol, papel, cuadernos, repuestos escolares, frutas y jugos concentrados.



Su programa “Desarrollo de Proveedores Locales” fue diseñado para potenciar la creación de puestos de trabajo y el desarrollo económico de Jujuy. El objetivo fue incrementar las ventas a Ledesma de los proveedores locales, sus volúmenes de negocio y su dotación de personal. Ledesma identificó pymes de Jujuy que, con financiamiento y asesoramiento en materia de gestión, pudieran reemplazar la contratación de proveedores ubicados fuera de la provincia. Además, el programa apuntaba a que las empresas crezcan y se fortalezcan para que sean autosuficientes y no dependan exclusivamente de Ledesma para desarrollar sus negocios, lo que le permitiría su sostenibilidad.

Fuente: <http://www.azucarledesma.com.ar/responsabilidad-social.php>

8. Caso Grupo Techint:

Grupo Techint son compañías con operaciones en diversos países del mundo, líderes globales o regionales en sus sectores, con profundas raíces en las comunidades en las que operan. Cada una de las mismas tiene sus propios objetivos y estrategias, pero todas comparten una filosofía de compromiso a largo plazo con el desarrollo local, así como con la calidad y la tecnología.



Desde el año 2002, ProPymes es un programa que promueve el desarrollo a largo plazo de las pymes clientes y proveedoras del Grupo Techint. Se focaliza su acción en pymes del sector metalmecánico y en pequeñas y medianas empresas de servicios petroleros. Sus objetivos son lograr una mejora en la gestión de las pymes vinculadas, potenciar su inversión productiva, promover su capacidad exportadora y fomentar la sustitución eficiente de importaciones.

A través del mismo, busca canalizar una transferencia de aprendizaje hacia las pymes y promover vínculos asociativos entre la gran empresa y su cadena de valor y entre las propias pymes.

Fuente: <http://www.programapropymes.com/Paginas/Objetivos.aspx>

9. Caso Unilever Argentina:

Unilever es una compañía que crea, comercializa y distribuye productos que la gente elige para alimentar a sus familias y para mantenerse a sí misma y a sus hogares limpios y frescos. Sus objetivos centrales del Plan de Vida Sustentable de Unilever para 2020 son: ayudar a más de 1.000 millones de personas a mejorar la salud y el bienestar, reducir a la mitad el impacto ambiental en la fabricación y el uso de sus productos y mejorar la calidad de vida de millones de personas. Como respaldo de estos objetivos, cuenta con nueve compromisos avalados por metas que abarcan su desempeño en el ámbito social, medioambiental y económico. Tres de ellos vinculados con la cadena de suministro: abastecimiento sustentable (siendo su meta para el año 2020, aprovisionarse el 100 % de sus materias primas del sector agrario en forma sustentable), imparcialidad en el lugar de trabajo (siendo su meta para el año 2020, avanzar en cuanto a los derechos humanos en sus operaciones y su cadena de suministros extendida mediante el desarrollo de un plan de mejoras continuas y la promoción de prácticas recomendadas) y empresa inclusiva (siendo su meta para el año 2020, tener un impacto positivo en la vida de 5 millones y medio de personas, al mejorar la vida de pequeños agricultores, mejorar los ingresos de los distribuidores pequeños y aumentar la participación de jóvenes empresarios en su cadena de valor).



Para Unilever, la agricultura sustentable significa aprovechar las oportunidades que tienen de conseguir materias primas con un mejor rendimiento en el cultivo y la deshidratación, usando la menor cantidad de recursos e impactando lo menos posible en el medioambiente. Esta acción de mejora está ayudando a reducir el riesgo en su cadena de abastecimiento, contribuyendo con el objetivo que tienen de eliminar la deforestación y el impacto en gases de efecto invernadero asociado. En Argentina, el objetivo que se habían propuesto para finales del año 2013 era alcanzar los siguientes porcentajes de sus materias primas de origen sustentable: repollo y albahaca en un 100%; espinaca, puerro y cebolla en un 50%; zanahoria y zapallo en un 30%. Durante 2013, superaron esa meta, ya que se alcanzó el estatus de fuente sustentable de zanahorias, zapallo, espinaca, albahaca, cebolla, repollo y puerro, todas en un 100%.

En la provincia de Mendoza, su cadena de valor incluye pequeños y medianos agricultores que ofrecen su producción a empresas como Unilever. Su objetivo es promover relaciones económicas de ganador-ganador con ellos. Para eso les proponen prácticas agrícolas y laborales que se inscriben en su Código de Agricultura Sustentable. Esta herramienta incluye prácticas de desempeño social y ambiental como la prevención del trabajo infantil y la explotación laboral o la reducción del impacto ambiental por uso correcto de fertilizantes o riego controlado. En este sentido, durante 2013, realizaron 21 evaluaciones de agricultores, se dictaron cursos de formación para los trabajadores agrícolas sobre equipos de aplicación de productos agroquímicos (uso y calibración), entre otros.

También, en Argentina, buscan integrar emprendimiento sociales en su cadena de valor. Uno de ellos es redACTIVOS, una empresa social para la comercialización a escala de productos y servicios desarrollados por

personas con discapacidad. Desde hace varios años, encargan a redACTIVOS la producción de las cajas navideñas para todos sus empleados, jubilados y proveedores, así como la manufactura y el diseño de eco bolsas que entregan a quienes compran en sus proveedurías. Al mismo tiempo, llevan adelante el proyecto Jóvenes para S.U.M.A.R. (Sinergia Unilever para una Mejor Argentina). Esta es otra iniciativa que tiene como objetivo la inserción legítima en el mercado laboral de jóvenes en situaciones de vulnerabilidad.

Fuente: Resumen de resultados del año 2013 en Argentina del Plan de vida sustentable Unilever.

Supervisión de la cadena de suministro y toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones:

1. Caso Banco Galicia:

En el informe de sustentabilidad del año 2013, menciona que para garantizar el cumplimiento de sus requisitos como políticas, evalúa a sus proveedores que considera críticos o que pueden llegar a presentar un posible riesgo en la continuidad de su negocio, mediante una visita presencial al mismo y considerando aspectos relacionados con estándares sociales y ambientales.



Fuente: Informe de Sustentabilidad, 2013.

2. Caso Grupo Telecom:

Dicha compañía ofrece a sus clientes una amplia variedad de servicios de comunicaciones y para ella, la promoción de la RSE a lo largo de la cadena de valor es una responsabilidad que decidieron abordar de manera proactiva. Para ello, entre otras acciones, realizan un control de las empresas proveedoras en materia de salud, seguridad y medioambiente. Estos controles alcanzan a todos los proveedores sometidos a riesgo en altura, riesgo eléctrico y trabajo de construcción que le dan servicio al Grupo.



Durante el año 2013, llevaron a cabo las siguientes labores:

- Auditorías documentales: Evaluaron su gestión en salud, seguridad y medioambiente. Una vez evaluadas, les comunicaron los aspectos que debían mejorar y les brindaron un tiempo para implementar un sistema de mejora. De esta forma, colaboraron no solo en realizar mejoras internas en materia ambiental, sino también en su cadena de valor, promoviendo el desarrollo sustentable del negocio. Se completaron 87 auditorías documentales en el año.
- Análisis de los programas de seguridad: Controlaron el contenido técnico de los programas de seguridad de las empresas prestadoras, revisando el cumplimiento en materia de prevención y el ajuste al marco normativo de sus instalaciones. En 2013, 803 programas de seguridad de empresas prestadoras fueron controlados y visados.
- Inspecciones de trabajo: Verificaron en campo al personal para detectar el cumplimiento en materia de prevención, comprobando el cumplimiento del procedimiento de trabajo, el estado y la tenencia de elementos de protección personal, el estado de herramientas, el estado de vehículos y la señalización de la zona de trabajo. Se realizaron 6.748 inspecciones.

Fuente: Reporte de Responsabilidad Social Empresaria de Grupo Telecom, 2013, p. 141/2.

3. Caso Manpower Argentina:

En el año 2013, la empresa desarrolló una herramienta de evaluación de proveedores en temas de sustentabilidad, siendo los principales objetivos: conocer en profundidad la gestión corporativa de los proveedores, anticiparse a un posible riesgo ante carencias de prácticas responsables, transmitir la importancia de la sustentabilidad para dicho grupo a su cadena de valor, concientizar al proveedor sobre la importancia de la sustentabilidad en el desarrollo de su negocio y motivar a éste a mejorar su desempeño en materia social y ambiental. Esta herramienta se utiliza en un marco de acompañamiento a la empresa proveedora para mejorar su desempeño sustentable y no implica la aprobación o rechazo del servicio que presta; implementándose la misma durante 2013 en 7 proveedores. Además, como parte de este proceso de evaluación, cuenta con un programa de visitas que realizan los representantes de la Gerencia de Compras. Estas visitas, permiten a su equipo conocer en detalle el negocio de la empresa proveedora y el ámbito en donde opera. A su vez, verifican los balances contables, información impositiva, documentación sobre los empleados, las condiciones laborales y aspectos de salud y seguridad. Con los resultados obtenidos, se elabora un informe con oportunidades de mejora para acompañar al proveedor en su desarrollo. En 2013, realizaron 62 visitas en cuatro provincias argentinas y el 30% de los proveedores gestionados por el Departamento de Compras fueron visitados.



Fuente: Reporte de Sustentabilidad, 2013.

Anexo III

Guía de preguntas utilizada en las entrevistas a los especialistas en el tema de RSE:

1) En su opinión, ¿en qué estado se encuentra el trabajo de RSE en la cadena de suministro de las grandes empresas argentinas? ¿Por qué?

No trabajan en el tema - Están empezando a trabajar en ello - Se encuentra en un estado de madurez - Muy desarrollado

2) Para usted, ¿cuáles son las razones que tienen las grandes organizaciones para poner en práctica una iniciativa de gestión sostenible en la cadena de valor?

3) En el caso de aquellas grandes empresas que trabajan responsablemente con su cadena de suministro:

a. ¿Cuáles usted cree que son los principales beneficios de implementar estas iniciativas?

Gestión de riesgos – Reputación – Costos - Licencia social – Innovación – Otros.

b. ¿Y cuáles son las principales barreras para trabajar responsablemente con la misma?

Los proveedores no muestran interés - La coyuntura no lo permite - La falta de presupuesto - No hay barreras para hacerlo - No hay exigencias legales - No es importante para el negocio – Otros.

4) Frecuentemente, las grandes empresas argentinas implementan distintas acciones, políticas y programas de RSE orientados a sus proveedores, en una o varias fases de su gestión con la cadena de suministro.

a. ¿Sabe si generalmente dichas prácticas abarcan a la totalidad de los mismos? SI – NO. ¿Podría explicar brevemente?

b. En cada fase, ¿según su conocimiento podría identificarme qué prácticas habitualmente se implementan?

- Evaluación y selección de proveedores (Requisitos y/o condiciones para la contratación y/o compra de bienes y servicios. Comunicación, formalización y verificación de los requisitos a cumplir por los mismos).

- Planificación conjunta e implantación de una estrategia (Comunicación fluida - Capacitación - Asistencia técnica – Financiamiento – Otros)

- Supervisión de la cadena de suministro (Autodiagnóstico – Cuestionarios - Reuniones periódicas - Visitas a plantas – Auditorías externas – Otros)

- Toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones (Incentivo o ruptura del contrato)

c. ¿Conoce si establecen una relación de trabajo personalizada con cada uno de ellos? SI – NO. ¿Podría explicar brevemente?

d. ¿Existen para usted características que distinguen esas acciones, políticas y/o programas? ¿Cuáles?

e. En el caso de proveedores calificados como críticos o claves, ¿las grandes empresas emplean procedimientos especiales con los mismos? ¿Cómo por ejemplo?

5) ¿Normalmente, existen aliados a los cuales recurren las compañías para trabajar la RSE con la Cadena de Valor? SI – NO. En el caso que sí, ¿Puede nombrarme alguna organización? ONG – Empresas – Estado - Academia - Organismos internacionales – Ninguna.

6) ¿Podría identificarme los pros y los contras para las grandes empresas a partir de la implementación de este tipo de acciones de RSE (especialmente en pymes proveedoras)?

7) ¿Y los pros y contras para las pymes proveedoras por participar en las mismas?

8) Para finalizar y enfocándose solo en los proveedores pymes:

- Para usted, ¿existen factores que facilitan la adopción de RSE por parte de los mismos? SI - NO ¿Cuáles?
- ¿Y factores que dificultan su adopción? ¿Cuáles?

Guía de preguntas utilizada en las entrevistas a los miembros claves de grandes empresas

clientes:

- 1) ¿Qué entiende a la hora de hablar de RSE en la Cadena de Valor?
- 2) ¿Considera a sus proveedores como un grupo de interés clave en su estrategia de gestión? SI – NO ¿Por qué?
- 3) En el caso de sus proveedores pymes: ¿cuál es la posición de los mismos en su cadena de suministro? ¿Cuál es la criticidad del componente o servicio que proporcionan?
- 4) Dentro de la empresa, ¿en qué estado se encuentra el trabajo en Cadena de Valor y RSE?
No trabajan en el tema/ Están empezando a trabajar en ello/ Se encuentra en un estado de madurez/ Muy desarrollado
- 5) ¿Qué área lidera las políticas de RSE en la Cadena de Valor? Compras – RSE – Otras ¿Por qué?
- 6) ¿Qué incidencia tiene el área de RSE a la hora de fijar políticas en la Cadena de Valor? Alta - Intermedia – Baja - No tiene ¿Cómo ella ocurre?
- 7) ¿Cuáles son los motivos porque se pone en práctica una iniciativa de gestión sostenible en la cadena de valor? Ej.: Convicción, conveniencia o coerción.
- 8) ¿Cuáles son los principales beneficios de las iniciativas orientadas a fomentar la RSE en la Cadena de Valor?
Gestión de riesgos – Reputación – Costos - Licencia social – Innovación – Otros.
- 9) ¿Cuáles son las principales barreras para trabajar responsablemente con la Cadena de Valor?
Los proveedores no muestran interés - La coyuntura no lo permite - La falta de presupuesto - No hay barreras para hacerlo - No hay exigencias legales - No es importante para el negocio – Otros.

En relación a los criterios de compras y/o selección de proveedores:

- 10) ¿Cuál es la política de compra definida por la empresa?
- 11) ¿Se incluyen cláusulas de RSE en las condiciones generales de contratación y/o compra?
- 12) ¿En la adquisición de qué bienes y servicios son determinantes los criterios ambientales y sociales?
- 13) ¿Varían las diferentes exigencias y responsabilidades en cuanto a criterios de RSE de acuerdo si el proveedor está calificado como crítico/clave?

En relación a la selección de proveedores:

- 14) ¿Establece relaciones preferentes con aquellos que cumplan los criterios económicos, sociales y ambientales del código de conducta? SI – NO. ¿Por ejemplo?
- 15) ¿Privilegia la contratación de proveedores locales? SI – NO. ¿Por qué?
- 16) ¿Privilegia a aquellos proveedores que tengan certificaciones, sistemas de gestión y/o sellos que avalen una conducta responsable? SI – NO.
- 17) ¿Comunica los requisitos a cumplir por parte de los proveedores? SI – NO. ¿Cómo?

- 18) ¿En qué ámbitos informan con más frecuencia sobre los requisitos de RSE a sus proveedores?
Medio ambiente/ Seguridad y salud laboral/ Derechos humanos/ Normas Laborales/ Anticorrupción
- 19) ¿Su empresa le ha pedido formalmente (a través de la firma de un acuerdo o la presentación de documentos acreditativos al respecto) a sus proveedores cumplir requisitos en alguno de los ámbitos expresados en la pregunta anterior? SI – NO.
- 20) En el caso de formalización, ¿cuál es el tipo de acción solicitada por la empresa a sus proveedores?
Acreditación del cumplimiento de la legislación vigente - Suscripción de un compromiso escrito (Código de Ética propio o dirigido exclusivamente a proveedores) - Plan de formación específico - Implantación y certificación de un sistema de gestión - Otros.
- 21) ¿Verifica el cumplimiento de estos requisitos mediante algún mecanismo de control? SI – NO.
- 22) ¿Previamente a comenzar la relación comercial? SI – NO.
- 23) En el caso de verificación, ¿cuál es el tipo de acción efectuada por la empresa a los proveedores?
Autodiagnósticos - Cuestionarios - Reuniones periódicas - Visitas a sus instalaciones - Auditorías (por empresa cliente o terceros) - Análisis, controles o actas específicas de los productos - Revisión documental - Otras.
- 24) ¿Con qué frecuencia se verifica? ¿De manera sistemática o en ocasiones puntuales?
- 25) En caso de incumplimiento, ¿qué acciones correctivas realiza? ¿Previamente, se realizó un trabajo de formación, apoyo y asesoramiento de RSE con los proveedores?

Planificación conjunta e implantación de una estrategia:

- 26) Su empresa emplea acciones y/o programas de RSE orientados a sus proveedores, ¿podría describirmelos brevemente?
- 27) ¿A quiénes alcanza?
- 28) En el caso de las pymes proveedoras, ¿qué criterios utilizó para seleccionar a aquellas que participan en esta etapa de planificación?
- 29) ¿Establece una relación de trabajo personalizada con cada uno de ellos? Por ejemplo, capacitación a medida y asesoramiento en temáticas específicas. SI – NO.
- 30) ¿Promueve la asociación y/o colaboración entre pymes proveedoras?
- 31) ¿A qué aliados recurre su compañía para trabajar la RSE con la Cadena de Valor? ¿Puede nombrarme alguna organización? ONG – Empresas – Estado - Academia - Organismos internacionales – Ninguna.

Supervisión de la cadena de suministro y toma de decisiones en el desarrollo de las relaciones:

- 32) ¿Supervisa la ejecución de las acciones, políticas y/o programas de RSE? SI – NO. ¿Cómo?
- 33) ¿Estas medidas varían según el tipo de riesgo que se quiere evitar y/o si son proveedores críticos o claves? SI – NO.
- 34) ¿Cuenta con canales de diálogo formales con sus proveedores? SI – NO. ¿Cuáles?
- 35) ¿Ha modificado políticas o acciones de RSE como resultado del diálogo con alguno de ellos? SI – NO.
- 36) ¿Se comparte el análisis de los resultados con los mismos? SI – NO.

- 37) En el caso de oportunidades de mejora, ¿las mismas son identificadas, estableciendo objetivos y metas? SI – NO.
- 38) En caso afirmativo, ¿conjuntamente se establecen dichas acciones de mejoras necesarias? SI – NO.
- 39) Además, ¿efectúan encuestas de satisfacción de proveedores? SI – NO.
- 40) ¿Incentiva al proveedor que cumplió con sus compromisos? SI – NO. ¿Cómo?
- 41) ¿Al supervisar han detectado riesgos vinculados a RSE en su cadena de suministro en el último tiempo? SI – NO. En caso afirmativo, ¿cuáles?
- 42) Si detecta un riesgo, ¿qué actitud toma la empresa?
- 43) ¿Tiene establecido algún procedimiento para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de aprovisionamiento?

Diferentes temas:

- 44) ¿Cree que en Argentina va a haber mayores exigencias en los próximos años en materia de certificaciones, sistemas de gestión y/o sellos para una gestión sustentable en la cadena de valor? SI – NO. Explique.
- 45) Para usted, ¿existe algún tema en la agenda futura de la RSE en la cadena de valor que tendrá más importancia en el corto plazo?
- 46) Para finalizar,
- ¿podría decirme los pros y contras de dichas prácticas para las grandes empresas?
 - ¿Y para sus pymes proveedoras?
 - En el caso de proveedores pymes, ¿podría indicarme si existen factores internos y/o externos que facilitan y/o dificultan la adopción de RSE por parte de los mismos? ¿Cuáles?

Guía de preguntas utilizada en las entrevistas a los representantes de pequeñas y medianas empresas proveedoras:

- 1) En relación a la empresa Arcor (o Banco de Galicia), ¿cuándo comenzó su relación comercial?
- 2) ¿Los bienes y/o servicios que les suministra son críticos/claves para Arcor (o Banco de Galicia)? SI – NO. Explique.
- 3) ¿Con qué área de Arcor (o de Banco de Galicia) se relaciona? Área de compra – Área de RSE – Ambas – Otras (especifique).
- 4) Arcor (o Banco de Galicia) es una empresa que tiene definida una estrategia de sustentabilidad, ¿conoce la misma? SI – NO.
- 5) ¿Conoce las razones de por qué Arcor (o Banco de Galicia) implementa estas prácticas sostenibles? SI – NO. Explique.
- 6) ¿Cuál considera que fue la posible puerta de entrada de esta gran empresa hacia la economía responsable? Puerta de la coerción (reacción) – Puerta de la convicción (motivación) – Puerta de la conveniencia (interés)
- 7) A lo largo de su relación comercial con la gran empresa, Arcor (o Banco de Galicia):
- a. ¿estableció una relación de trabajo personalizada con su organización? SI – NO.

- b. ¿efectuó un **diagnóstico** considerando una serie de criterios económicos, sociales y ambientales en el proceso de contratación y/o compra? SI – NO. ¿Podría explicar el mismo?
- c. ¿les **comunicó** los requisitos a cumplir por parte de los mismos durante su relación comercial? SI – NO. ¿Podría aclarar?
- d. ¿les pidió formalmente cumplir alguno de estos requisitos? SI – NO.
- e. En el caso de **formalización**, ¿cuál es el tipo de acción que le solicitó?
- Acreditación del cumplimiento de la legislación vigente (aspectos legales y tributarios);
 - Suscripción de un compromiso escrito:
 - o ¿Firmó el Código de Ética de la gran empresa? SI – NO.
 - o ¿Firmó un Código de Ética/Conducta dirigido exclusivamente a proveedores? SI – NO;
 - Plan de formación específico;
 - Implantación y certificación de un sistema de gestión;
 - Protocolos de actuación o procedimientos de planificación;
 - Otros.
- f. ¿verificó el cumplimiento de estos requisitos mediante algún mecanismo de control? SI – NO.
- g. En el caso de **verificación**, ¿cuál es el tipo de acción que le solicitó?
- Autodiagnóstico - Cuestionarios - Reuniones periódicas - Visitas a sus instalaciones (inspecciones in situ) – Auditorías (por la empresa cliente o por terceros) - Análisis, controles o actas específicas de los productos - Revisión documental - Otras.
- h. Si verifica, ¿con qué frecuencia lo hace? De manera sistemática - En ocasiones puntuales.
- i. En caso de incumplimiento, ¿qué acciones correctivas realizó o realiza la gran empresa?
- 8) ¿Usted participó de alguna **acción, política y/o programa de RSE** empleado por la misma? SI – NO.
- ¿Se caracterizó por? Comunicación fluida – Capacitación - Asistencia técnica – Financiamiento – Otros (especifique).
 - ¿Podría describirlo?
- 9) En el caso de su participación:
- a. ¿sabe los motivos por qué fue elegido a participar?
- b. ¿se dio en el marco de una política/programa? ¿O fueron acciones aisladas?
- c. Posteriormente, ¿Arcor (o Banco de Galicia) efectuó un seguimiento de su participación? SI – NO
- En caso afirmativo,
- ¿cómo? Autodiagnóstico – Cuestionarios - Reuniones periódicas - Visitas a plantas – Auditorías externas – Otros.
 - ¿compartió el análisis de los resultados con usted? SI – NO.
 - En el caso de oportunidades de mejora, ¿las mismas fueron identificadas, estableciendo objetivos y metas? SI – NO.
- d. ¿Recibió algún incentivo extra por cumplir con sus compromisos? SI – NO. ¿Cuál? Apoyo económico a largo plazo - Contrato a largo plazo – Accesibilidad a otros clientes – Otros.

e. ¿Arcor (o Banco de Galicia) recurrió a algún aliado para trabajar la RSE con la Cadena de Valor? SI – NO. ¿Podría nombrarme alguna organización? ONG – Empresas – Estado - Academia - Organismos internacionales – Ninguna.

10) En relación a su participación en estas prácticas de RSE como proveedora de Arcor (o Banco de Galicia):

- a. ¿cuáles fueron los pros y los contras de dichas prácticas para su empresa?
- b. ¿Ha logrado alguna capacidad durante este proceso?
- c. ¿Qué beneficios ha obtenido a partir de la implementación de este tipo de acciones de RSE con su grupo de interés interno? ¿Y externo?
- d. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que se le presentaron?
- e. ¿Podría indicarme factores internos y/o externos que facilitaron la adopción de RSE por parte de su empresa?
- f. ¿Y factores que dificultan?

11) ¿Cree que existen retos y desafíos hacia el futuro vinculados con la RSE? SI – NO. ¿Cuáles?

12) Para finalizar, ¿Cree que va a haber mayores exigencias por parte de las grandes empresas clientes (como Arcor o Banco de Galicia) en los próximos años en materia de certificaciones, sistemas de gestión y/o sellos para una gestión sustentable en la cadena de valor? SI – NO.

Bibliografía

- ALESANDRIA, H. (Noviembre de 2010). Responsabilidad Social: un desafío para todos. Por una economía sustentable y mayor cohesión social. En: 1º Congreso Internacional de Control Gubernamental. Congreso llevado a cabo en Buenos Aires (Argentina).
- AMIA, BID, FOMIN. (2014). Libro de casos del Programa Valor, RSE + Competitividad. Recuperado de <http://valor.amia.org.ar>
- BALLOU, R. H. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. México. Editorial Pearson Educación.
- BENBENISTE, S. (2002). El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema. (Trabajo Final del Programa de Doctorado. PHD in Management Sciences). ESADE, Barcelona (España).
- BORIN DE OLIVEIRA CLARO, P.; PIMENTEL CLARO, D. (Jan/feb/mar 2004). Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade: o caso do café orgânico. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. Volumen 39 (nº 1), p. 18-29.
- CARAVEDO, B. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. En A. Vives y E. Peinado-Vara (Editores), La responsabilidad social de la empresa en América Latina (p. 29-44). Estados Unidos. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.
- CASADO, F. (2006). Las carencias de RSE. De la responsabilidad al compromiso. En R. Jáuregui (Ed.), Responsabilidad social de las empresas. Una mirada desde España hacia América Latina (p. 17-26). Madrid, España: Editorial Fundación Carolina.
- CÁTEDRA "LA CAIXA" DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y GOBIERNO CORPORATIVO. IESE. Business School. Universidad de Navarra. (2012). La responsabilidad social y la contribución al desarrollo (nº 17). Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-265.pdf>
- CÁTEDRA "LA CAIXA" DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y GOBIERNO CORPORATIVO. IESE. Business School. Universidad de Navarra. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas (nº 9). Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0322.pdf>
- CÁTEDRA "LA CAIXA" DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y GOBIERNO CORPORATIVO. IESE. Business School. Universidad de Navarra. (2008). La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas (nº 1). Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-70.pdf>
- CÁTEDRA "LA CAIXA" DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y GOBIERNO CORPORATIVO. IESE. Business School. Universidad de Navarra. (2011). ISO 26.000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones (nº 11). Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0320.pdf>
- CÁTEDRA "LA CAIXA" DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y GOBIERNO CORPORATIVO. IESE. Business School. Universidad de Navarra. (2010). La implementación de la RSC en la cadena de valor (nº 7). Recuperado de http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%207%20-%20Implementaci%C3%B3n%20en%20la%20CdV_tcm4-51093.pdf.

- CÁTEDRA “LA CAIXA” DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y GOBIERNO CORPORATIVO. IESE. Business School. Universidad de Navarra. (2010). La Responsabilidad Social Corporativa en la cadena de valor (nº 6). Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-123.pdf>.
- CHASE, R.; JACOBS, R.; AQUILANO, N. (2009). Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros. México. Editorial McGraw-Hill.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (COM (2001) 366 final). Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- COMUNICARSE. (2012). 10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad. Recuperado de http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1351615120_Diez_Anios_RSE_en_Argentina.pdf.
- COMUNICARSE. (2013). RSE y Cadena de Valor. Gestión sustentable de la cadena de suministro. Recuperado de http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1383235522_cadena2013.pdf
- CORNIDE, M. (17 de septiembre de 2014). Opinión: Pymes, industria y sustentabilidad. ¿Qué nos corresponde hacer? Fundación Observatorio de Responsabilidad Social. Recuperado de <http://ors.org.ar/content/new/opini%C3%B3n-pymes-industria-y-sustentabilidad-%C2%BFqu%C3%A9-nos-corresponde-hacer>
- DEBELJUH, P. (2009). Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa. Buenos Aires (Argentina). Editorial Cengage Learning.
- DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA E HISTORIA- I.E.S. Medina Albaida. (2001). Globalización y desarrollo: Los procesos de mundialización, sus características y consecuencias. Grandes áreas geoeconómicas mundiales y desigualdades. Recuperado de http://www.catedu.es/geografos/images/Documentos/globalizacion/Tema_5_Globalizacion_%20y_desarrollo.pdf.
- DERES; BID; FOMIN. (2008). Implementación de acciones de RSE en la cadena de valor (Manual del facilitador). Recuperado de http://www.deres.org.uy/descargas_pdf/Manual_del_Facilitador.pdf
- DOS REIS, C. N.; MEDEIROS, L. E. (2007). Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social. San Pablo (Brasil): Editorial Atlas. Cap. 1, p. 5-35.
- ECOLOGÍA Y DESARROLLO. (2013). La RSE en la cadena de suministro de las grandes empresas españolas. Estado actual, tendencias y su impacto en las PYMES españolas. Recuperado de <http://www.ecodes.org/documentos/Informe-RSE-Cadena-de-suministro.pdf>.
- FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES - BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas. Estados Unidos. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.
- FUERTES, F.; LIARTE-VEJRUP, N. (2008). Construyendo ciudadanía corporativa: algunas contribuciones del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Petrotecnia. Febrero 2008, p. 12-26.
- FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME. (2013). Informe Especial: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en el

- mundo Pyme. Recuperado de http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1307_Responsabilidad-Social-Empresaria-RSE-en-el-mundo-PyME.pdf
- GATTO, F., MOORI, V. y BERCOVICH, N. (2007). Argentina. La búsqueda de una mayor madurez productiva. En P. Beato y F. I. Poli (Ed.). La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor (p. 15-34). Madrid (España). Editorial Secretaria General Iberoamericana.
 - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. (2013). G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos básicos. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
 - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. (2013). G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Manual de aplicación. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>
 - GORROCHATEGUI, N. (set-diez 2008). Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Período 2000-2007. Revista de Gestao Social Ambiental. Volumen 2 (nº 3), p. 18-38.
 - GUÉDEZ, V. (2008). Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial. Caracas (Venezuela). Editorial Planeta, p. 114-131.
 - HURTADO RODERO, R. (2013). La sostenibilidad: un nuevo paradigma económico, social y empresarial. España.
 - INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. (2013). El Estado del Arte de la RSE en la Gestión de la Cadena de Valor. (Año 2- Número 18). Recuperado de http://issuu.com/iarseevolucion/docs/evoluci__n_iarse_edici__n_n18_-_oct
 - INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. (2014). La Cadena de Valor de la Empresa. (Año 3- Número 23). Recuperado de http://issuu.com/iarseevolucion/docs/evoluci__n_iarse_mayo_2014
 - INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. (2014). El Estado del Arte de la RS&S en la Gestión de las Pymes. (Año 3- Número 24). Recuperado de http://issuu.com/iarseevolucion/docs/evoluci__n_junio
 - INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA; CENTRO DE COMUNICACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN EUROPA – AMÉRICA LATINA. (2008). Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social. Cómo las empresas pueden crear alternativas de inclusión económica y social para los emprendimientos productivos de base social. Argentina. Editorial Galileo Servicios Publicitarios.
 - KLIKSBERG, B. (2006). Ética empresarial: ¿moda o demanda imparable? Fundación Carolina.
 - KLIKSBERG, B. (2009). Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis. Fundación Carolina.
 - KLIKSBERG, B. (2013). Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). Ediciones Ética y Economía.
 - LOURENÇO, A. G.; SCHRÖDER, D. (2003). Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas. Disertación disponible en www.ethos.com.br San Pablo (Brasil).

- MÉNDEZ PICAZO, M. T. (2005). Ética y responsabilidad social corporativa. Revista ICE. Volumen nº 823, p. 141-150.
- MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. (2011). Informe trabajo decente y responsabilidad social en la Argentina. Recuperado de http://www.trabajo.gov.ar/downloads/responsabilidad/trabajo_decente.pdf.
- NAKAYAMA, R. M.; TEIXEIRA, R. M. (jan./abr. 2012). Ações de Responsabilidade Social com Relação ao Stakeholder Fornecedor: Estudo de Caso Baseado nos Indicadores Ethos em uma Empresa Brasileira do Setor de Cosméticos. Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília. Volumen 15 (nº 01), p. 60 – 79.
- NICOLAU SANTOS, M. J.; RODRIGUES DA SILVA, R. (2010). A Importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potenciação do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas. Revista de Ciências da Administração. (Volumen 12, nº 27), p. 190-207.
- NOTA TÉCNICA DE PREVENCIÓN nº 643. Responsabilidad Social de las empresas (I): conceptos generales. España. 2003.
- NOTA TÉCNICA DE PREVENCIÓN nº 644: Responsabilidad Social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación. España. 2003.
- OFICINA DE PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. (2010). Blueprint: Modelo de liderazgo en la sostenibilidad corporativa. Recuperado de http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/03/Modelo_Liderazgo_Sostenibilidad_Corporativa.pdf
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS. (2011). Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar". Recuperado de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/07/ONU_principios_rectores_sobre_empresas_y_ddhh.pdf
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO. (2011). Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (Revisión 2011). Recuperado de <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Lineas-Directrices-de-la-OCDE-Revision-2011-PNC.pdf>
- PADILLA ZELADA, D. (2001). RSE: Origen y Propuestas. Universidad Concepción, Chile.
- PREM GRUPO DE POLÍTICAS ECONÓMICAS Y GRUPO DE ECONOMÍA PARA EL DESARROLLO DEL BANCO MUNDIAL. (2000). ¿Qué es la globalización? Recuperado en: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>.
- PwC ARGENTINA. (2013). 3º Encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el sector privado en Argentina. Primera entrega: metodología, datos de clasificación y resultados generales. Recuperado de http://www.pwc.com.ar/es_AR/ar/sustainability/publicaciones/assets/3-encuesta-sobre-desarrollo-sostenible.pdf.
- RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. (2009). La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión. Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro. Recuperado de: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/11/la_empresa_y_su_cadena_de_suministro_pacto_mundial.pdf.

- RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR LA RSE. (2009). Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresaria.
- REVISTA MERCADO. (2012). El Libro Blanco de la Responsabilidad Social Empresaria. Las 100 mejores empresas. Buenos Aires (Argentina). Editorial Coyuntura S.A.
- ROCA, M.; AYUSO, S.; COLOMÉ, R. (2010). Requisitos de RSC en la cadena de suministro: el caso de las PYMES catalanas (Documento de trabajo nº 4). Cátedra Mango Responsabilidad Social Corporativa. Escola Superior de Comerç Internacional. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona (España).
- SGORLA, F. (2009). A responsabilidade social das organizações privadas: das práticas à gestão. Revista alcance eletrônica. Volumen 16, nº 03, p. 392-403.
- UTRERA, L. I. (2013). Los mitos de la RSE. Manual básico para refutar a ingenuos y escépticos. Buenos Aires (Argentina). Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- VINCULAR; ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD; CENTRO PARA EL CIUDADANO CORPORATIVO DEL BOSTON COLLEGE; UNIÓN SOCIAL DE EMPRESARIOS CRISTIANOS. (2006). Modelo de Gestión de RSE (Título I de la Colección). Recuperado de <http://www.vincular.cl/images/stories/pdfPublicaciones/1.pdf>
- VIVES, A. (2011). Responsabilidad de la empresa ante la sociedad. En A. Vives y E. Peinado-Vara (Editores), La responsabilidad social de la empresa en América Latina (p. 45-64). Estados Unidos. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.

Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.:

- Banco de Galicia (2010). 2009: Informe de Responsabilidad Social Corporativa de Banco de Galicia. Recuperado de http://www.bancogalicia.com/eGalicia/Responsabilidad_Social/Informe_2009.zip
- Banco de Galicia (2011). 2010: Informe de Sustentabilidad de Banco de Galicia. Recuperado de http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/BG_Informe2010.pdf
- Banco de Galicia (2012). 2011: Informe de Sustentabilidad de Banco de Galicia. Recuperado de http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1334782471_BG_2011_21.pdf
- Banco de Galicia (2013). 2012: Informe de Sustentabilidad de Banco de Galicia. Recuperado de http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/BG_Informe_Sustentabilidad_2012.pdf
- Banco de Galicia (2014). 2013: Informe de Sustentabilidad de Banco de Galicia. Recuperado de http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/INFORME_2013/GS_informe_Sustentable_Impreso_2013.pdf
- Banco de Galicia (2015). 2014: Informe de Sustentabilidad de Banco de Galicia. Recuperado de http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/INFORME_2014/informe-galicia-2014-version-impresa.pdf
- Banco de Galicia. Código de Conducta de Proveedores - Banco de Galicia. Recuperado de http://apps.bancogalicia.com.ar/eGalicia/Home/Paginas_y_Secciones_Varias/Otros_Archivos/Codigo_de_conducta.pdf

- Banco de Galicia. Código de Ética del Banco Galicia y Buenos Aires Sociedad Anónima. Recuperado de http://galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/EMPLEADOS/Codigo_de_Etica_Bco_Galicia_BS_As_SA.pdf
- Gerencia de sustentabilidad de Banco de Galicia con el aporte de Contribuir (2014). Guía de proveedores sustentables 2014. Recuperado de http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Home/GS_Guia_Proveedores_Sustentables.pdf

Grupo Arcor:

- CONSEJO EMPRESARIO ARGENTINO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (2008). Programa de Responsabilidad Social Arcor con Proveedores (Libro nº 10). Recuperado de <http://www.ceads.org.ar/casos/2008/Arcor%20-%20Programa%20de%20Responsabilidad%20Social%20Arcor%20%20con%20Provedores.pdf>
- Grupo Arcor (2010). Reporte de sustentabilidad 2009 – Momentos mágicos. (nº 5). Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/5055/original/Arcor_Group_Sustainability_Report_2009.pdf?1273237549
- Grupo Arcor (2011). Reporte de sustentabilidad 2010 – Momentos mágicos. (nº 6). Recuperado de http://www.comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1308929349_Reporte_de_Sustentabilidad_del_Grupo_Arcor_2010.pdf
- Grupo Arcor (2012). Reporte de Sustentabilidad 2011 (Versión resumida). Recuperado de file:///C:/Users/fernanda/Downloads/ReporteSustentabilidadArcor_2011.pdf
- Grupo Arcor (2013). Reporte de sustentabilidad 2012 - Alimentando vínculos para el desarrollo. (nº 8). Recuperado de <http://www.iarse.org/seccion/wp-content/uploads/2013/12/Reporte-de-Sustentabilidad-Arcor-2012.pdf>
- Grupo Arcor (2014). Reporte de sustentabilidad 2013 - Alimentando vínculos para el desarrollo. (nº 9). Recuperado de http://www.iarse.org/seccion/wp-content/uploads/2014/10/ARCOR-Reporte_Sustentabilidad_2013.pdf
- Grupo Arcor (2015). Reporte de sustentabilidad 2014 - Alimentando momentos mágicos. (nº 10). Recuperado de http://www.arcor.com.ar/downloads/es/Reporte_Sustentabilidad_2014.pdf
- Grupo Arcor (Diciembre de 2005). Comunicación sobre el Progreso. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/6997/original/COP.doc?1282019049>
- Grupo Arcor. Principios fundamentales para una gestión responsable - Carta de adhesión.
- KOSACOFF, B. et. al. (2014). Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor. Argentina: Editorial McGraw-Hill Education.