



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Trabajo Final

Manejo de la Responsabilidad Social Empresaria de Empresas Petroleras.

Autor: María Laura Fernández Pihh

Año 2015



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Agradecimiento

Quiero agradecer a todas aquellas personas que me acompañaron en el desarrollo de este trabajo.

Mis padres y hermanos.

Mis amigas y compañeras de la Especialización, Marilyn, Mariela y Yanina.

Mi tutor de tesis, Darío Rubinsztein

A todos ustedes, muchas gracias.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Cláusula de compromiso de originalidad

“Declaro que el material en este Trabajo Final, es a mi entender, original, producto de mi propio trabajo – excepto en la medida que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros, y que no he presentado este material en forma total o parcial en esta u otra institución.”

M.Laura Fernández Pihn



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

27 de julio de 2015

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Postgrado

Estimados señores:

Por medio de la presente, yo **Prof. Dario Rubinsztein** expreso mi conformidad con el trabajo final de grado presentado antes ustedes y titulado **Manejo de la Responsabilidad Social Empresaria de Empresas Petroleras** De la misma manera expresó que el mismo está listo para ser evaluado por las autoridades competentes.

Dicho trabajo final de grado fue elaborado por la estudiante **Maria Laura Fernandez Pihh**, portadora del DNI N° **30.591.264**, con mi asesoría en calidad de tutor.

Sin otro particular al que hacer referencia,

Atentamente,

Tutor: Dario Rubinsztein



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Índice

Agradecimientos y dedicatoria _____	2
Cláusula de compromiso de originalidad_____	3
Índice _____	5
Introducción_____	6
Naturaleza del problema_____	10
Fundamentación de la investigación_____	12
Hipótesis_____	13
Objetivo general _____	13
Objetivos específicos _____	14
Marco teórico_____	15
Metodología de elaboración _____	35
Análisis de situación y de resultados_____	36
Conclusión y recomendaciones_____	51
Bibliografía _____	54
Anexos_____	58



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Introducción

Los impactos económicos, sociales y medioambientales que las empresas pudieran causar a raíz de sus actividades productivas, plantea el debate acerca de la capacidad que tienen estas para reconocerlos y de alguna u otra forma influir para revertir estos efectos.

Estos debates se remontan a la creación misma de las industrias y su fortalecimiento en el mundo, y se encuentran fuertemente vinculados a la transformación de los impactos negativos que se originan de las actividades cotidianas de las empresas en impactos positivos.

Es así, como el término Responsabilidad Social Empresarial (RSE) surge de las demandas por parte de los grupos que son afectados, es decir los grupos de interés, para que las empresas reconozcan y actúen en consecuencia por los daños que puedan causar a la sociedad.

Adicionalmente, y entendiendo que las empresas están parcialmente obligadas a atender a estas demandas por ley, se puede decir que la mayoría de ellas realizan sus



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

prácticas de RSE no sólo cumpliendo con las mismas, sino que efectúan prácticas de RSE voluntariamente.

En este contexto se entiende a la RSE como una nueva visión de negocios para las empresas, en la que éstas gestionan sus actividades cotidianas de forma de que sean sustentables en lo económico, social y medioambiental, reconociendo los diferentes intereses de los distintos grupos de interés que se relacionan con la organización. (Grupo Editorial Producto, 2008)

En este trabajo de grado se indagó en los fundamentos teóricos en relación a la RSE, entendiendo los procesos implementados para su manejo y haciendo foco específicamente en la RSE aplicada a la industria petrolera local.

Como antecedentes de aplicaciones en esta industria, podemos citar a Méndez¹, (citado por Ramírez, 2008) quien expresa que los orígenes de la RSE en un país petrolero, en este caso Venezuela, se remontan a 1913, cuando empiezan a asentarse los campos petroleros. Donde las empresas extranjeras del rubro tenían que construir centros aislados de viviendas para sus trabajadores extranjeros debido a las precarias condiciones en materia habitacional y sanitaria de las zonas donde operaban. Las

¹ Méndez, Charo. (2004): *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Strategos Consultores. Caracas



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

primeras acciones en materia de RSE no respondían a una estrategia coordinada, es decir los aportes a las comunidades venían de los recursos propios del dueño de las empresas.

Por otro lado, en la industria local encontramos dos ejemplos:

Desde su creación, Repsol YPF definió dentro de su cultura el concepto de buen gobierno corporativo, la transparencia y la responsabilidad social. De este modo, las prácticas de buen gobierno se revisan constantemente para potenciar la participación de los accionistas en las decisiones empresariales, aumentar la confianza de los inversores y garantizar acciones sociales que beneficien a sus grupos de interés. Ellos destacan que el principal objetivo de sus políticas en acción social y mecenazgo cultural es llevar adelante acciones que favorezcan el compromiso de la compañía con la sociedad dentro de un marco ético.

El otro caso que podemos mencionar, es ExxonMobil quien durante los últimos 125 años ha pasado de ser un comercializador regional de kerosene en los EE.UU. a ser la empresa petrolera y petroquímica más grande del mundo que cotiza en bolsa. Hoy opera en la mayoría de los países del mundo y son mejor conocidos por las marcas: Exxon, Esso y Mobil.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Esta compañía tanto global como localmente centra la RSE en lo que llaman Ciudadanía Corporativa, enfocándose en que los resultados son tan importantes como la forma en la que llegan a ellos. Se aplica la misma consistencia, la disciplina y el ingenio en el cumplimiento de sus obligaciones como en la forma que gestionan sus proyectos.

Los lineamientos en los que se basan son:

- Mantener los más altos estándares éticos - incluso si eso significa que pasa en lo que sería las oportunidades rentables
- Obedecer todas las leyes y regulaciones aplicables
- Respetar las culturas locales y nacionales
- Ejecutar operaciones seguras y responsables

Así mismo, la corporación tiene políticas disciplinadas en todo los aspectos de sus operaciones en lo que respecta a Seguridad y Salud, Medio Ambiente, Social y Diversidad.

Finalmente, es importante mencionar que este trabajo ha sido realizado tomando en cuenta los conceptos y aprendizaje teóricos obtenidos durante la Especialización de



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva, principalmente la materia
Ética, Responsabilidad Social y Aspectos Legales del Marketing.

Naturaleza del Problema

La industria petrolera incluye procesos globales de exploración, extracción, refinación, transporte y mercadotecnia de productos del petróleo. Los productos de mayor volumen en la industria son combustibles y gasolina. El petróleo es la materia prima de muchos productos químicos incluyendo productos farmacéuticos, disolventes, fertilizantes, pesticidas y plásticos.

Según OILWATCH², la actividad petrolera es una de las industrias que más impactos ambientales genera a nivel local y global. Las distintas fases de la explotación petrolera generan destrucción de la biodiversidad y del ambiente en general. Por otro lado, la quema de combustibles fósiles constituye la principal causante del calentamiento global.

²Red de resistencia a las actividades petroleras en países tropicales: <http://www.oilwatch.org/>



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Los impactos en las poblaciones locales que viven alrededor de la infraestructura petrolera, se evidencian aun antes de que se inicie cualquier operación. Cientos de comunidades han sido desplazadas alrededor del mundo para dar paso a la industria petrolera, y cuando la gente tiene que convivir con esta industria, enfrenta serios problemas de salud, de pérdida cultural y de violencia.

Dado este panorama y siendo la industria petrolera una actividad controvertida de gran magnitud, se planteó en este trabajo de grado los siguientes interrogantes:

¿Cómo las empresas locales dentro de esta industria alinean esfuerzos para ser exitosas y demostrar estar socialmente comprometidas con todo lo que ello implica?

¿Qué medidas o políticas llevan internamente para poder estandarizar sus operaciones?

¿Cómo comunican y/o demuestran que son Socialmente Responsables?

¿Tienen algún modelo que siguen que pueda ser aplicable a otros sectores o compañías?



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Fundamentación

En las próximas dos décadas, se estima que la población mundial continuara creciendo, avanzando económicamente buscando un mejor nivel de vida, lo que llevara a un mayor consumo de energía. Así mismo, se espera que el PBI global se incremente debido a la rápida expansión de los países en desarrollo. Ambas variables, incremento de la población mundial y la expansión de la economía, dan como resultado un aumento en la demanda de energía.

La provisión de energía, se espera que sea mucho más eficiente que en la actualidad. Proveer al mundo de la energía que necesita reduciendo la emisión de gases que afectan la capa de ozono y en general minimizando los impactos negativos en el ambiente y la sociedad es un gran desafío para todos los proveedores de energía en el mundo. Realizar esto de la manera correcta es esencial para mejorar los estándares de vida de la sociedad y proteger el medio ambiente. Aquí es donde la responsabilidad social entra en juego.



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Hipótesis

Las empresas petroleras no cuentan con una buena imagen en relación a lo que implica ser Socialmente Responsables. En gran medida se debe al impacto negativo que estas empresas producen directa e indirectamente en el medioambiente y la sociedad. Frecuentemente son asociadas a la contaminación y a problemas ambientales.

Tanto YPF y ExxonMobil en Argentina son las empresas más importantes y exitosas del sector petrolero a nivel local, buscan mitigar y proteger el ambiente donde operan y ser compañías socialmente responsables.

Objetivo general

Entender los fundamentos teóricos de la Responsabilidad Social Empresaria y como son aplicados por las empresas líderes de la industria petrolera local mediante el estudio de casos.



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Objetivos específicos

- Diseñar una investigación exploratoria sobre los fundamentos teóricos de la RSE.
- Entender la importancia de la RSE en las operaciones que llevan a cabo las empresas petroleras.
- Estudiar las prácticas realizadas por YPF y ExxonMobil en materia de Responsabilidad Social en Argentina.
- Analizar los modelos de negocio y enfoques como así también la comunicación empresarial respecto de las prácticas tendientes a RSE.
- Presentar el trabajo final con la finalidad de obtener el título de Especialista en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Marco Teórico

Empresa

Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición³.

Para Adam Smith la empresa es la organización que permite la "internacionalización" de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo y recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo.

En principio, se debe decir que la responsabilidad básica y primordial de toda empresa es de naturaleza económica, esto lo expresa bien Gómez Samper y Luis-Bassa (2005), cuando escriben:

³Oficina del Emprendedor de Base Tecnológica Madrid: <http://www.madrimasd.org/investigacion-empresas/emprendedores-base-tecnologica/>



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

“Toda empresa tiene el deber de generar beneficios, pues solo así asegura su futuro. Es más, al crear valor añadido mediante la venta de un producto o servicio que satisface plenamente las necesidades del consumidor, la empresa reproduce al capital de sus accionistas, remunera mejor a sus trabajadores y amplía las oportunidades de empleo... No obstante, hoy en día el público espera que la empresa practique la responsabilidad social, entendida por muchos como acciones empresariales en favor del bienestar de la comunidad”.

A partir de esto, es que las empresas al buscar sus beneficios económicos y crear valor para sus acreedores y consumidores, deben realizar acciones que sean favorables para su entorno, entendidas como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial

Las discusiones acerca de la RSE se remontan al siglo XIX, básicamente empezaron junto con la creación y fortalecimiento de la industria en el mundo.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Esto lo expresan Prado y otros (2004), donde señalan que las discusiones sobre la responsabilidad social empresarial se remontan a la época donde las acciones de las empresas comenzaron a tener un impacto más allá de la comunidad en la que efectivamente proveían empleos, bienes y servicios. Por ejemplo, en los Estados Unidos, este debate se inició a finales del siglo XIX, cuando se empezó a regular las acciones de los negocios, resultando de ello leyes dirigidas a influenciar la conducta de las empresas.

Hubo un largo periodo de tiempo, por lo menos durante 50 años, que no existió discusión alguna que enriqueciera el concepto de RSE; no es sino hasta 1950 que comenzó a desarrollarse de manera más formal.

Sin embargo, es a partir del inicio de la década de los 70 cuando se ofrecerá una visión más avanzada de la RSE; referente a esta época, Johnson⁴ (citado por Carroll, 1999) define a la Responsabilidad Social Empresarial como:

“Aquella gerencia que balancea los intereses múltiples de sus miembros. En vez de buscar sólo la mayor cantidad de beneficios para sus accionistas, una

⁴Harold Johnson, (1971): *Negocios en la Sociedad Contemporánea: Marco y asuntos.*



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

empresa responsable también toma en cuenta sus empleados, suplidores, distribuidores, comunidades locales y la nación.”

Hay que hacer hincapié en que la empresa que es socialmente responsable debe buscar el mayor beneficio de sus grupos de interés como lo son sus empleados, accionistas, proveedores y las comunidades.

Con el pasar de los años se ha originado un mayor interés en la RSE, y con ello han surgido diferentes teorías como la de los grupos de interés (*stakeholders*); esto es señalado así por Trevino y Nelson⁵ (citado por Abreu y Badii 2006-2007):

“El enfoque en investigación empírica y temas alternativos tales como el de desempeño en RSE y la teoría de los stakeholders⁶ marcaron los años 80. Este enfoque continuó en los 90 hasta el presente con el concepto de RSE suministrando las bases o punto de partida para conceptos y temas relacionados.”

⁵Trevino, L. K. y Nelson D.A. (1999): *Managing Business Ethics*.

⁶ El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Sin embargo no es sino en los años noventa cuando el término de RSE empieza a tomar su forma actual; todo esto debido a la creciente preocupación por los ciudadanos por el medio ambiente y muy ligada a la idea del desarrollo sostenible⁷.

Aclarado los orígenes se procederá a continuación, a definir de manera más completa el término de Responsabilidad Social Empresarial citando a diversos especialistas para obtener la definición más adecuada para este trabajo de grado.

Conceptos de Responsabilidad Social Empresarial

Actualmente no existe una definición de consenso sobre lo que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Es por esto que se debe evaluar a diferentes autores.

Para comenzar Archie Carroll (1999), expone que la RSE posee varios componentes. En primer lugar las comunidades y la sociedad en general esperan que las empresas obtengan ganancias derivadas de sus actividades, es decir que las empresas deben generar ganancias provenientes de sus actividades principales y la sociedad espera que esto sea así.

⁷La Comisión Brundtland define el desarrollo sostenible como el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

En segundo lugar es el aspecto legal, el cual surge cuando la sociedad espera que las empresas cumplan a cabalidad las mismas leyes con las que ellos se rigen, es decir que produzcan sus bienes y servicios bajo las mismas normas con que la sociedad se rige.

El tercer componente se describe como las expectativas morales que la sociedad en general tiene; toda sociedad espera y aspira que las empresas que han surgido en su entorno, se comporten de acuerdo a sus tradiciones y costumbres, y que esto sea un comportamiento más allá de lo que es exigido por la ley. La empresa forma parte de un ambiente ético para la convivencia entre la comunidad y la empresa que no debe ser quebrantado.

El último es el componente discrecional, este elemento se refiere a todo aquello que no está incluido ni en las costumbres ni en la ley, sino que está relacionado con las decisiones de los gerentes y directivos de una empresa. La sociedad espera que las empresas y sus directivos actúen de manera estratégica, y que dentro de esa misma estrategia, exista un aporte a la comunidad.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Por todo lo mencionado anteriormente, decidir ayudar a la comunidad a través de la RSE, puede ser vista de una manera filantrópica por la sociedad y con una connotación estratégica para los gerentes.

Otros autores definen a la RSE como un conjunto de obligaciones, entre ellos Davidson y Griffin⁸ (citado por Abreu y Badii 2006-2007) definen a la RSE como “un grupo de obligaciones que una empresa tiene para proteger y promover a la sociedad en la cual funciona”.

Sin embargo, la mayoría de los autores especializados en el tema de RSE coinciden en que estas prácticas no pueden ser vistas como obligaciones de las empresas sino como actuaciones voluntarias para incluir a la comunidad dentro de sus actividades.

Es por ello que se empieza a incluir definiciones donde se toman a la empresa con su entorno, y que no se vea como obligaciones que tiene la misma, incorporando el temade la ética de la empresa, es así como el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2006)⁹, expresa que la Responsabilidad Social Empresarial es:

“El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano

⁸Davidson, P. y Griffin R. W. (2000). *Management: Australia in a global context.*

⁹El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), <http://www.cemefi.org/spanish/index.php>



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, y para la construcción del bien común.”

Siguiendo esta línea de definiciones que incluyen el tema ético a la RSE, se encuentra Boatright¹⁰ (citado por Abreu y Badii, 2006-2007) donde expresa que la RSE:

“Tiene que ver con las consecuencias de la actividad empresarial y envuelve la selección de metas corporativas y la evaluación de resultados no solamente por el criterio de ganancias y bienestar empresarial, sino por los estándares éticos o juicios de deseo social.”

Una de las definiciones que se considera como las más completas y que mejor se adapta es la que proporciona la Comisión de las Comunidades Europeas¹¹, se define a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como:

“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores o multi-stakeholders: accionistas,

¹⁰Boatright, J. R. (2000): *Ethics and the Conduct of Business*.

¹¹Comisión de las Comunidades Europeas (2001).



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

proveedores, clientes, trabajadores, administraciones y comunidades locales.”

Siguiendo con la visión de la Comisión de las Comunidades Europeas y parafraseando otra de sus definiciones de RSC, podemos decir que este es un concepto que va más allá del total cumplimiento de las obligaciones legales. La RSC parte del supuesto de que las empresas cumplen a cabalidad sus obligaciones legales y que voluntariamente deciden invertir más en el desarrollo del capital humano, del entorno y principalmente en el desarrollo y fortalecimiento de las relaciones con sus stakeholders o grupos de interés.

Estrategia

La planificación estratégica es un proceso por el cual los gerentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Según lo señalado por David (2003), la planificación estratégica puede definirse como “un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”. Es decir, que este es un proceso sistemático que le sirve a las empresas para la toma de decisiones en diferentes áreas.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Siguiendo el mismo enfoque, Kotler (1990)¹² (citado por Lozano, 2002) expresa que la planificación estratégica es “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Asimismo Koontz y Weihrich (2001) complementa lo dicho anteriormente cuando expresa que:

“La planificación estratégica analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.”

Las empresas pueden tener su iniciativa social como una estrategia de negocio, orientada hacia el logro de un equilibrio entre el beneficio empresarial y el bienestar social, significando esto, según lo expresa Rabassa y Setó (2007) un concepto más amplio que el económico, donde la empresa puede considerarse como un agente social impulsora y contribuyente al bienestar de la colectividad, basados en...”criterios éticos

¹²Kotler, Philip y Bloom, Paul (1990): *Mercadeo de servicios profesionales*. Legis, Santa fe de Bogotá.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

compartidos y coherentes con los del conjunto de la sociedad...”, orientados no solo a la justicia social, sino también a la protección social, específicamente al bienestar ambiental. Todo esto como producto de la presión que puede ejercer la misma colectividad sobre la empresa para que asuma el conjunto de la sociedad donde ésta realiza sus actividades.

Tal como se ha señalado en el marco teórico sobre RSE, el reto para las empresas es lograr este equilibrio, forjando estrategias donde las iniciativas sociales sean parte esencial del negocio, contando además con el apoyo de todos los actores de la firma, como son los accionistas, directivos y empleados, y además lograr que estas iniciativas beneficien a la comunidad, generando a su vez ventajas competitivas a la empresa.

Considerando varios autores como Mintzberg y Quin¹³:

“...la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocio a que aspira una compañía, establece la clase de organizaciones económicas y humana que es o pretende ser y también

¹³El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos Y Casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

*precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas,
que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y la comunidad.”*

Beneficios que genera la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa

Dentro de la creación del valor económico de las prácticas que comprenden la RSE, surgen beneficios que harán que las empresas se acerquen más a los consumidores, y mejore la imagen de la firma, además de ampliar el mercado y lograr una incidencia económica de esta materia.

La incidencia económica de la RSE puede dividirse en efectos directos y efectos indirectos. La Alianza SocialVenAmCham (2003), realiza una descripción que resulta interesante mencionar, para que se den tanto de los efectos directos como de los indirectos.

Pueden obtenerse efectos directos de la RSE como consecuencia de que la estrategia empresarial aplicada facilite la existencia de un mejor entorno laboral, que a su vez genera un mayor compromiso de los trabajadores, aumentando la productividad de los mismos.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Adicionalmente, los efectos indirectos de la RSE pueden concretarse en un aumento del interés de los *stakeholders* o grupos de interés, como son los accionistas o los consumidores; como consecuencia de esto las empresas pueden aumentar su cuota de mercado, es decir que si las prácticas comerciales de una empresa son socialmente responsables, pueden influir positivamente en la opinión que los consumidores tienen de ella, y el resultado de ello es una mejoría en la reputación de dicha empresa, lo que afecta directamente a la marca o a la imagen de la empresa.

Las empresas al ser socialmente responsables, generan para sí mismas ciertos beneficios, como mejorar su reputación e imagen ante la sociedad, como se acaba de mencionar. Batson (2004), expresa que:

“La reputación de una empresa puede ser definida como la suma de todas las percepciones individuales sobre el grado de credibilidad, responsabilidad, constancia y en definitiva de confianza, que las personas tienen de ella. Se puede decir que la mala reputación de una empresa dificulta que los consumidores tengan una alta valoración de la marca, pero la buena reputación no es suficiente para tener garantías de lograr una alta valoración. Las empresas afectan su reputación a través del valor social o su interacción con los grupos de interés y el valor económico que pueda generar.”



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Las empresas a través de la promoción de los programas que enmarcan su RSE, pueden generar una mejor reputación y valor a la marca, lo importante es que los consumidores sientan que además de obtener beneficios para la propia empresa, estos programas generarán beneficios también para las comunidades.

Con la RSE además de mejorar la reputación de la empresa se pueden crear los llamados consumidores e inversores socialmente responsables. Los consumidores entienden la importancia que puede tener una marca cuando logra establecer diferencias con las demás. Por lo tanto, muchos de los consumidores admiran a las empresas que practican la RSE, ya sea desarrollando proyectos sociales, preocupándose por el medio ambiente, o simplemente a través de donaciones. Por consiguiente las eligen por encima de otras empresas que no practiquen de manera activa estas iniciativas.

Adicional a los beneficios ya mencionados, la práctica de la RSE, puede llevar a la generación de un mayor y mejor capital humano, ya sea atrayendo nuevos talentos, o incrementando la motivación con sus propios trabajadores. Los trabajadores se sienten más motivados a trabajar en una empresa cuando esta incurre en prácticas socialmente responsables que hayan sido definidas con claridad. A los trabajadores les agrada



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

formar parte de una empresa en donde se respeta al individuo y a la colectividad. Es por ello que la RSE atrae a nuevos talentos, y a su vez contribuye a que los empleados se mantengan en sus puestos de trabajo y a la reducción de los costos que se generan por conflictos laborales.

Principios Corporativos

El autor Flores (2012) ilustra los principios corporativos como el conjunto de valores, creencias, y normas, que regulan la vida de una organización, los mismos deben ser compartidos por todos, y constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. En todo proceso estratégico, los principios y valores, se deben analizar, ajustar o redefinir y divulgarlos.

Globalización

La globalización es un proceso dinámico, económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

global. Existen diversas definiciones al respecto propuestas por diversos autores y organismos.

El Fondo Monetario Internacional¹⁴ señala que la globalización se refiere “a la creciente dependencia económica mutua entre los países del mundo ocasionada por el creciente volumen y variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como por la de flujos internacionales de capitales, y por la aceleración de la difusión de la tecnología en más lugares del mundo”.

La Comisión Europea¹⁵, define a la globalización “como el proceso mediante el cual los mercados y la producción de diferentes países están volviéndose cada vez más interdependientes debido a la dinámica del intercambio de bienes y servicios y a los flujos de capital y tecnología. No se trata de un fenómeno nuevo, sino de la continuación de desarrollos que habían estado funcionando durante un tiempo considerable”.

De acuerdo a Sáez¹⁶, la globalización “hace referencia a la creciente internacionalización de los procesos económicos (producción, inversión, comercio y finanzas), políticos y culturales, dando como resultado su acelerada interdependencia a

¹⁴ <http://www.imf.org/external/spanish/>

¹⁵ http://ec.europa.eu/index_es.htm

¹⁶ <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Notas%20sobre%20globalizaci%C3%B3n-libro.pdf>



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

nivel mundial y la generación de poderes y dinámicas que tienden a rebasar la capacidad de acción de los Estados y de los actores tradicionales condicionando claramente sus intervenciones”.

Sustentabilidad

El término “sustentabilidad” sufrió diferentes transformaciones a lo largo del tiempo hasta llegar al concepto moderno basado en el desarrollo de los sistemas socio-ecológicos para lograr una nueva configuración en las tres dimensiones centrales del desarrollo sustentable: la económica, la social y la ambiental¹⁷.

Un desarrollo sustentable es aquel que “satisface las necesidades de la generación actual sin por ello poner en peligro las oportunidades de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”¹⁸

En su Cumbre de Copenhague, la Unión Europea¹⁹ formuló, mediante el Acuerdo de Ámsterdam de 1997, la idea de tres pilares de la sustentabilidad. Este principio, designado como el “Modelo de tres pilares de la sustentabilidad”, afirma que la

¹⁷ <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar>

¹⁸ Comisión Brundtland / 1987

¹⁹ http://europa.eu/about-eu/index_es.htm



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

sustentabilidad no sólo abarca el patrimonio natural que legamos a la generación que nos sigue. Significa que también los logros económicos, así como las instituciones sociales de nuestra sociedad, como, por ejemplo, la formación democrática de la voluntad y la resolución pacífica de los conflictos, son parte de la sustentabilidad. De ahí que un desarrollo sustentable se base en tres pilares: uno ecológico, otro económico y finalmente otro social. Si uno de esos pilares falla, el edificio de la sustentabilidad se viene abajo.

Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad de generar un beneficio, utilidad o ganancia sobre la inversión o esfuerzo realizado; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. El concepto de rentabilidad puede hacer referencia a:

- Rentabilidad económica, beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios.
- Rentabilidad financiera, beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

- Rentabilidad social (objetivo de las empresas públicas, aunque también perseguida por empresas privadas).

Competitividad

La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes. La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países.²⁰

La pérdida de competitividad se asocia a una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

Finalmente, con esto quedan asentadas las bases teóricas de este trabajo final de grado y se comprende claramente la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde las

²⁰<http://www.fundamental.edu.ve/noticias/la-competitividad-de-calidad-y-de-precios>



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

empresas en general y del rubro petrolero (objeto de estudio de esta investigación),
buscan generar rentabilidad y un impacto positivo en la sociedad.



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Metodología de elaboración

Se realizó una investigación del tipo exploratoria descriptiva abordando el tema de la Responsabilidad Social Empresaria y sus aplicaciones a la industria petrolera.

Inicialmente se procedió a realizar un análisis bibliográfico para conformar las bases teóricas de la investigación.

Posteriormente para el desarrollo del trabajo final se utilizaron:

- Los conceptos incorporados a través de la asistencia a clase y la lectura del material bibliográfico recomendado.
- Análisis de bibliografía adicional que surge como parte de la investigación sobre la materia a tratar.
- La investigación estuvo enfocada en conocer las compañías del caso de estudio a nivel local y los lineamientos globales. Dadas las limitaciones de la investigación, cabe aclarar que no se analizaron la totalidad de los países en los que las compañías operan y/o tienen negocios.
- Se realizó un estudio comparativo de empresas que se desempeñan en el mismo rubro.



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Análisis de situación y de resultados

Situación actual de RSE en Argentina

Pensando en la ética del consumo, en la actualidad existe poca evidencia de que las compañías argentinas tengan una mejor imagen en la mente del consumidor por emprender iniciativas de responsabilidad social, es decir el proceso de toma de decisiones de los consumidores no está directamente influenciado por las estrategias de RSE de la compañía según expresan Newell y Muro, 2006.

Sin embargo, Schlosser (2003) menciona que se observa un crecimiento en la creación de fundaciones que en principio se dedica a realizar filantropía asistemática pero que luego van desarrollando programas que tienen objetivos, tiempos de discusión y medición de resultados dirigidos por profesionales especializados en el campo.

Ejemplo de esto es la Fundación YPF creada con la finalidad de formalizar su inversión social en el país.

Esto nos llevaría a pensar que actualmente las empresas petroleras locales realizan acciones relacionadas con RSE pero estas no son valoradas por los consumidores por lo que no implican una mejora en la imagen corporativa de las mismas.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Por otro lado, encontramos que existen falencias el marco legislativo de la RSE en Argentina.

El Congreso Nacional y las legislaturas de las provincias muestran escasos avances en la normativa de RSE, ya presente en países europeos. Las leyes existentes, en general, no son aplicadas o carecen de base técnica según Assefh2014.

Si bien, en términos generales, los especialistas coinciden en que “son pocos” los avances que ha habido en materia normativa sobre RSE, hay algunos casos que se erigen como excepciones a esta regla. El más emblemático de ellos es la Ley Provincial 8.488, que se sancionó a fines de 2012 en la provincia de Mendoza, Argentina, la primera de RSE del país.

Esta, según el artículo primero de su texto original, nació para “promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general, en el diseño y materialización de sus políticas, con el fin de que se cumpla una objetiva valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera”, objeto para el que se fijó “el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE).

Cuando hablamos de Balance Social nos referimos a un informe o reporte que la empresa realiza en relación a su actividad de responsabilidad social, es decir que



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

incluya el análisis del impacto social, ambiental y económico que está generando el desenvolvimiento de la compañía en el país. Por ende, este informe debe incluir los tres factores primordiales, es decir empleados, comunidad y medio ambiente, que en definitiva son los pilares de la RSE.

Esta legislación, de todos modos, no estuvo falta de controversias ya que, como explica la coordinadora del Área Legal & Compliance del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), María José Alzari, “avanzó sin consultas al sector empresario”, motivo por el que, poco después, debieron ser modificadas algunas de sus cláusulas, como es el caso de la inicial obligatoriedad de la ley para empresas de más de 300 empleados, que luego, a partir de abril del año siguiente, se tornó en voluntariedad. Con este cambio, en palabras de Alzari, “la esencia del proyecto cambió completamente, ya que las empresas pueden decidir o no involucrarse en ese mecanismo”.

En la actualidad, la norma aún no cuenta con regulación y, lo que es más, en la página web de su autoridad de aplicación, el Ministerio de Agroindustria y Tecnología mendocino, es, prácticamente imposible encontrar información sobre la RSE, el BRSAE o la propia ley.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Habiendo entendido la situación actual de las Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, profundizaremos a continuación en las prácticas aplicadas en la industria petrolera.

RSE del sector petrolero

Existe una variedad de opiniones en torno a la RSE para la industria del petróleo. Como se mencionó anteriormente, la extracción de recursos puede llegar a generar problemas políticos, económicos y sociales. Como remarcan Blowfield y Murray (2008), para lograr entender que alcance tiene realmente la RSE en la industria del petróleo es importante no confundir la noción de desarrollo sustentable con la de ecoeficiencia.

Las compañías petroleras pueden hacer que sus refinerías y sus sitios de producción sean más ecoeficientes utilizando menos energía o generando menos residuos. Es decir, pueden optimizar el uso de los recursos naturales, manteniendo los niveles de rentabilidad y minimizando de esta manera el impacto en el medio ambiente. No obstante, el carácter perjudicial del petróleo y sus derivados contraviene la noción de desarrollo sustentable. Según Frynas (2010) “la mera utilización del petróleo y sus derivados es simplemente no sustentable”.

Es por esto que las empresas petroleras se plantean como objetivo accionar lo más ecoeficiente posible, teniendo en cuenta las limitaciones del negocio y buscando el desarrollo sustentable a pesar de su imposibilidad.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Las operaciones de petróleo representan una amenaza para el medio ambiente en cada etapa del proceso ya que generan efectos sociales y ambientales perjudiciales, que pueden ir desde la migración de personas cercanas a la infraestructura petrolera hasta los famosos derrames de petróleo durante el transporte y su procesamiento.

A nivel general, las acciones de RSE se enfocan primordialmente en aquellos aspectos relacionados con la exploración y producción de petróleo (Upstream), a diferencia de la refinación y comercialización del petróleo (Downstream), que son menos controversiales (Frynas, 2010). No obstante, Rowlands (2010) afirma que hay un contraste muy marcado en la adopción de las políticas de RSE entre las empresas del sector.

Es así, como una vez comprendido el panorama de la RSE a nivel global en la industria petrolera, nos enfocaremos a continuación en el estudio de dos casos locales dentro de este sector: YPF y ExxonMobil.

YPF S.A

La corporación YPF S.A. (Yacimientos Petrolíferos Fiscales) se dedica a la exploración, explotación, destilación, distribución y venta de petróleo y derivados en Argentina. Esta fue fundada en 1922 como empresa estatal y actualmente funciona como empleador de



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

cerca de 50.000 personas. Es considerada la mayor empresa del rubro en Argentina y la tercera en Suramérica.

En 1992 fue privatizada y siete años después fue adquirida en un 98% por la empresa española Repsol. Finalmente, en 2012 fue expropiado el 51% el capital accionario de la compañía por el Estado Argentino.

Con respecto a la RSE, YPF expresa que es parte de su gestión y contempla acciones concretas en la gobernanza de la organización, en el resguardo de los derechos humanos, en prácticas laborales y de operación justas, en la protección del medio ambiente, en las expectativas de los consumidores y en el desarrollo de la comunidad.

Específicamente, plantean dos objetivos prioritarios en sus actividades:

1. Trabajar con calidad, aplicando de la mejor manera el conocimiento de su gente, las capacidades de sus instrumentos técnicos y el potencial operativo de sus activos.
2. Preservar el Medio Ambiente, la Seguridad y la Salud de las personas y comunidades en donde tenga presencia con sus productos u operaciones, usando la energía en forma racional.

Para cumplir estos objetivos, esbozan una serie de lineamientos de trabajo que enmarcan dentro de su política de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud (CMASS), los cuales detallamos seguidamente:



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

- Promover y liderar programas de CMASS, destinando los recursos necesarios y brindando las condiciones para que todos sus procesos sean planificados, ejecutados, controlados y mejorados continuamente.
- Capacitar y comprometer a todo su personal en el cumplimiento de esta política y de los procedimientos correspondientes.
- Integrar en su estrategia los criterios de CMASS durante todo el ciclo de vida de sus activos, asegurando la integridad de sus instalaciones, adoptando y desarrollando las mejores prácticas de la industria.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales vigentes, adoptando estándares adecuados en los casos de ausencia de normativas aplicables.
- Promover una cultura de mejora continua, midiendo y evaluando el desempeño en CMASS, estableciendo, comunicando y revisando objetivos y metas.
- Reducir el impacto sobre el Medio Ambiente mediante la prevención de la contaminación, la disminución del consumo de recursos naturales y de las emisiones y la adecuada gestión de residuos.
- Contar con los planes de respuesta ante emergencias y crisis, para actuar en forma rápida y eficaz, minimizando sus consecuencias.
- Comprometer a sus proveedores y contratistas en el cumplimiento de los requisitos aplicables en CMASS.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

- Respetar la cultura y los intereses de las comunidades en las que desarrolla sus actividades.
- Mantener canales de comunicación abiertos y transparentes con los grupos de interés, comunicándoles sus conocimientos, programas e iniciativas.
- Fomentar la innovación y la creatividad, promoviendo el aporte de nuevas ideas y proyectos de mejora.
- Comprender, cumplir y difundir esta política es responsabilidad de cada una de las personas que formamos parte de YPF.

Adicionalmente a la CMASS, la empresa lleva a cabo sus iniciativas de RSE mediante la Fundación YPF. Desde su creación en 1996, la Fundación YPF fue constituida como una entidad donante y sin fines de lucro con un amplio campo de acción, que incluía el promover el desarrollo social, la educación y la investigación científica, la protección del medio ambiente y la difusión de la cultura y el patrimonio nacional. Sin embargo, a partir de la sanción de la Ley N° 26741 de expropiación, el rumbo de la fundación se replanteo y se focalizo en el objetivo de “Educar para la energía”.

En la actualidad la fundación tiene como misión: consolidar y acompañar el compromiso de YPF con el país a través de iniciativas educativas, sociales y culturales que genere oportunidades de desarrollo y contribuyan al crecimiento de la Argentina.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Por otro lado, la Gerencia de Relaciones Institucionales de YPF también emprende iniciativas de RSE, efectuando labores puntuales en las comunidades donde operan. Los programas que llevan a cabo abarcan exposiciones que acercan a YPF a la comunidad, eventos deportivos y solidarios, proyectos de inclusión social y acción solidaria, comunicaciones responsables (seguridad vial, lucha contra la explotación sexual y la trata de personas), entre los que más se destacan.

En referencia a esto podemos mencionar como ejemplo la comunicación actual que realiza la compañía apuntando a la seguridad vial, dentro de un programa de marketing social que intenta generar un cambio de comportamiento en un segmento objetivo.

ExxonMobil

ExxonMobil Corporation, o ExxonMobil, es un descendiente directo de Standard Oil Company creada por John D. Rockefeller en 1870. La fundación de Standard Oil Company fue dirigida por John D. Rockefeller y Henry Flagler, junto con otras tres personas. El nombre de "Standard Oil" fue elegido para "... indicar un estándar de calidad de producto, en la que el consumidor puede depender."(Yergin, 1991).

Varias décadas después, en mayo de 1911, el Tribunal Supremo dictó una sentencia contra Standard Oil Company en una demanda antimonopolio. Standard Oil Company era considerada un monopolio y debía ser disuelto. Cuando se disolvió Standard Oil, se



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

divide en varias dependencias, entidades independientes más pequeñas. La mayor de las entidades fue Standard Oil de Nueva Jersey, que más tarde se convirtió en Exxon. El segundo más grande de las entidades fue Standard Oil de Nueva York, que más tarde se convirtió en Mobil. Sin embargo, Exxon y Mobil no son las únicas modernas empresas sobrevivientes que habían venido de la disolución de Standard Oil. Algunas de las otras empresas son: Chevron, Amoco, Conoco y ARCO.

Tanto Exxon, como Mobil, tienen historias ricas y dinámicas antes de su fusión en 1999. Hoy ExxonMobil es una de las empresas más grandes que cotizan en bolsa y opera en cientos de países de todo el mundo.

Durante los últimos 125 años ExxonMobil ha pasado de ser un comercializador regional de kerosene en los EE.UU. a ser la empresa petrolera y petroquímica más grande del mundo que cotiza en bolsa. Hoy opera en la mayoría de los países del mundo y son mejor conocidos por las marcas: Exxon, Esso y Mobil.

En la actualidad, la estructura ExxonMobil se compone de 10 empresas principales que supervisan los negocios individuales en todo el mundo. Otra empresa, ExxonMobil Global Services, ofrece apoyo centralizado a través de tres funciones - Compras, Servicios de Información y Servicios Generales. Los departamentos corporativos, incluyen las funciones financieras, derecho, relaciones públicas y recursos humanos, también ofrecen apoyo centralizado a las líneas de negocio.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Esta estructura permite establecer prioridades en el plano mundial, el aprovechamiento eficaz de la transferencia de tecnología y las mejores prácticas a través de la amplia cartera de todo el mundo. En efecto, permite que una fuerza de trabajo más importante y diversa, contratada de todo el mundo para actuar con rapidez en la capitalización de las oportunidades globales.

Los desafíos que enfrenta ExxonMobil en el futuro son:

- La demanda de energía está creciendo, no disminuyendo.
- Existe una relación muy estrecha entre el uso de energía y el crecimiento económico. Esta relación es consistente a través de todas las regiones y países.
- En la actualidad, todavía hay alrededor de 1,6 millones de personas en el mundo que no tienen acceso a la energía eléctrica, y otros 2,4 mil millones utilizan fuentes de energía tradicionales como la madera y el estiércol para satisfacer sus necesidades de cocinar y de calefacción.
- A medida que los países avanzan hacia la industrialización, los aumentos de la demanda de energía aumentan.

Dentro de la Argentina la empresa mantiene operaciones desde hace varias décadas y hoy en día la casa matriz creó una nueva empresa llamada Exxonmobil Exploration Argentina la cual posee cuatro áreas de exploración de hidrocarburos en la provincia de Neuquén.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

En lo que respecta a la RSE, la compañía introduce el concepto de “ciudadanía corporativa”. Con esto se refieren al compromiso de aplicar la misma consistencia, la disciplina y el ingenio en el cumplimiento de las obligaciones propias del negocio, como también en la forma en que gestionansus proyectos sociales.

A nivel local, buscan cumplir con los siguientes objetivos:

- Mantener los más altos estándares éticos - incluso si eso significa que pasa en lo que sería las oportunidades rentables.
- Obedecer todas las leyes y regulaciones aplicables.
- Respetar las culturas locales y nacionales.
- Ejecutar operaciones seguras y responsables.

Así mismo, la corporación tiene políticas disciplinadas en todo los aspectos de sus operaciones en lo que respecta a Seguridad y Salud, Medio Ambiente, Social y Diversidad.

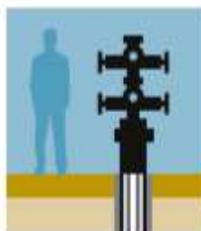
A continuación se ilustra un ejemplo de las áreas que se cubren en un reporte de Ciudadanía Corporativa a nivel global.



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

CONTENTS

2 Letter from the Chairman and CEO	4 About ExxonMobil	5 Sustainability	6 <i>The Outlook for Energy: A View to 2030</i>	8 Engagement	10 Performance Data
--	------------------------------	----------------------------	---	------------------------	-------------------------------

<p>12 Safety, Health, and the Workplace</p> 	<p>18 Case Study: Operations Integrity Management System</p> 	<p>20 Corporate Governance</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Personnel safety ▶ Process safety ▶ Risk management and emergency preparedness ▶ Workplace security ▶ Employee health ▶ Product stewardship and product safety ▶ Employment policies and practices ▶ Diversity 	<p>The OIMS Framework establishes common worldwide expectations for addressing safety, security, health, environmental, and social risk in every aspect of our business.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Board of Directors ▶ Shareholder proposals and proxy statements ▶ Ethics ▶ Management systems ▶ Political involvement
<p>24 Environmental Performance</p> 	<p>30 Case Study: Natural Gas</p> 	<p>32 Managing Climate Change Risks</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Managing to reduce environmental impacts ▶ Assessing our surroundings ▶ Protecting biodiversity ▶ Designing our facilities and operations ▶ Spill prevention ▶ Air emissions reductions ▶ Freshwater management ▶ Waste management ▶ Environmental expenditures ▶ Site remediation 	<p>Natural gas can help reduce greenhouse gas (GHG) emissions and environmental impacts associated with increased energy use.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Operational GHG emissions ▶ Flaring ▶ Efficiency improvements ▶ Oil sands ▶ Cogeneration ▶ Carbon capture and storage ▶ Consumer efficiency ▶ Science and technology ▶ Renewable biofuels ▶ Public policy debate



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.**

<p>38 Economic Development</p>		<p>44 Community Engagement and Human Rights</p>		<p>48 IPIECA/GRI Content Index</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ National content plan development and implementation ▶ Workforce development ▶ Supplier development ▶ Strategic community investments ▶ Employee volunteerism and giving ▶ Revenue transparency 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Community impacts and relationships ▶ Consultation and engagement ▶ Indigenous peoples and cultural heritage ▶ Land use and resettlement ▶ Respecting human rights ▶ Labor practices ▶ Security 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Indicators reported ▶ Lloyd's Register Quality Assurance, Inc. Assurance Statement 			

Las acciones en materia de RSE en Argentina, cubren las áreas descritas en el reporte de Ciudadanía Corporativa enfocadas tanto a nivel interno de la empresa como externo. Esto permite generar compromiso y confianza en los empleados, stakeholders y consumidores y es la licencia para operar.

En base al análisis de estos casos podemos observar que los objetivos con que ambas empresas (YPF y ExxonMobil) implementan sus programas de RSE coinciden. Principalmente están enfocados en realizar operaciones seguras y con calidad, en respetar las leyes y la cultura local.

Sin embargo, YPF pareciera tener un foco más establecido que ExxonMobil, dado que limita sus planes de RSE mediante la fundación, al ámbito de la educación dentro del país, sin abarcar otros frentes. Esto puede llegar a ser beneficioso para la identificación



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

y reconocimiento por parte de la sociedad de dichos planes y puede llegar a influir de manera positiva en la imagen de la compañía.

Finalmente, encontramos una debilidad en la comunicación de las acciones de RSE de ExxonMobil a nivel local, dado que no son muy conocidas dentro de la población argentina y está muy focalizada hacia los grupos de interés internos (empleados y proveedores). En cambio, una buena práctica para el conocimiento del cliente externo puede ser considerada la campaña televisiva sobre seguridad y educación vial emprendida por YPF.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Conclusión

Las compañías petroleras realizan acciones tendientes a mejorar su imagen debido a que la industria en la que operan y la naturaleza del negocio son muy controversiales. Esta es una de las razones por las cuales se comprometen, son socialmente responsables y lo adoptan como filosofía de negocio.

Si bien en actualidad existe poca evidencia de que las compañías argentinas tengan una mejor imagen en la mente del consumidor por emprender iniciativas de responsabilidad social, es un área clave a tener en cuenta y desarrollar para lograr un diferencial respecto de otras empresas.

La comunicación de sus acciones en materia de RSE la realizan mediante reportes al público en general y también mediante comunicación interna, involucrando a sus empleados y familia a participar de estas acciones. El hecho de contribuir en proyectos de ayuda social por ejemplo, es una manera de comunicar su compromiso con la sociedad y con el lugar donde la empresa desarrolla sus actividades. El esfuerzo en lo que respecta a RSE contribuye a su performance general, manteniendo y cuidando a sus empleados, clientes y proveedores.

En la Argentina no existe una ley o norma que regule la Responsabilidad Social Empresaria y por ello no existe un marco regulatorio que las empresas deban cumplir.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

Esto deja en manos de ellas tomar más o menos compromiso en acciones relacionadas a RSE.

Medir si el comportamiento es el adecuado, mínimo o excesivo en este aspecto es complicado de lograr. Sin dudas la comunicación de las acciones, participación en las mismas y la imagen juegan un papel fundamental para apreciar y determinar si una empresa es socialmente responsable.

En el caso de las empresas que se analizaron en el presente trabajo, consideramos que realizan y comunican sus acciones relacionadas con la RSE de manera adecuada a nivel global. Sin embargo, no son ampliamente conocidas a nivel local, por lo que se recomienda mejorar en este aspecto comunicando de una manera más eficiente en el país.

A continuación basada en dichas conclusiones, se proporcionarán algunas recomendaciones:

Una manera de lograr mejorar la comunicación sería involucrando a los grupos de interés tanto internos como externos a la organización en el proceso de elaboración del informe de RSE para lograr identificar los temas que son de su interés, opinión y expectativas. De esta manera, se logra un acercamiento a la comunidad lo cual tiene un impacto en la imagen y transparencia de la empresa.



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

En cuanto al diseño de los programas de RSE, es necesario incorporar el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico y las medidas laborales, las ambientales, las anticorrupción y el código de conducta.

Además es necesario un proceso de diagnóstico tanto interno y externo para lograr conocer todo lo que pueda afectar a la comunidad donde se va a realizar el programa de RSE.

En general es necesario que se logre un trabajo de equipo comunicativo, que tenga en cuenta la mejor manera de hacer conocer las acciones en materia de RSE acorde a la realidad local, las costumbres, y que el lenguaje utilizado sea sencillo para el público objetivo.

La retroalimentación, el seguimiento y medición de los objetivos son importantes para mejorar los informes de RSE que emiten las empresas anualmente. Además de realizar de manera sistemática y organizada el proceso de diseño, implementación y evaluación de los programas de RSE, para que éstos sean eficientes y logren los objetivos planteados.



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Bibliografía

- ✓ Alianza Social VenAmCham. (2003): Responsabilidad Social Empresarial en las Américas. Ediciones Alianza Social VenAmCham. Caracas

- ✓ Baker, Susan; “ Sustainable Development” , Ed. Routledge, 2005

- ✓ Batson, C. (2004). Corporate Citizenship and Reputational Value. Australia: HawkeInstitute.

- ✓ Blowfield, M. y Murray, A., Corporate Responsibility – A critical Introduction, Oxford University Press, Oxford, Reino Unido, 2008.

- ✓ Carroll, A.B., “Corporate social responsibility: evolution of a definition construct”, Business and Society Review, Vol. 38 No. 3, Sage Publications Inc., Estados Unidos, 1999.

- ✓ David, Fred (2003): La Gerencia Estratégica. Editorial Pearson. México

- ✓ Frynas, Jędrzej George, Beyond Corporate Social Responsibility: Oil Multinationals and Social Challenges, Cambridge University Press, Estados Unidos, 2010



**Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.**

- ✓ Gómez Samper, Henry y Carolina Luis-Bassa. “Iniciativa social como estrategia competitiva.” Ediciones IESA, 2005.
- ✓ Impacto Ambiental de la explotación petrolera en América Latina, Oilwatch
- ✓ Kiernan, Matthew J; “Investing in a Sustainable World: Why Green Is the New Color of Money on Wall Street”
- ✓ Kliksberg, Bernardo; “Más ética, más desarrollo”, Temas, 2004.
- ✓ Kotler, Philip; “ Dirección de Mercadotecnia”, 7ª Ed. México, D.F: Prentice-Hall, 1993
- ✓ Larocca, Héctor A. “ Responsabilidad Social Empresarial”, Pearson, Prentice Hall, 2008
- ✓ M. A. Vicente; J.C. Ayala; “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones” Capítulo VIII, Hacia una administración con más responsabilidad.
- ✓ Newell, P. y Muro, A., “Corporate Social Responsibility and Environmental Responsibility in Argentina: The Evolution of an Agenda”, The Journal of Corporate Citizenship, Vol. 24, No. 49, Greenleaf Publishing, Estados Unidos, 2006



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

- ✓ Porter, Michael; "Ventaja Competitiva (Competitive Advantage)". México, Ed. CECSA, 1988
- ✓ Prado, Andrea., Juliano Flores., Lawrence Pratt y Enrique Ogliastri (2004). Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica. CLACDS. de Holanda. Costa Rica.
- ✓ Rabassa, N. y Setó, D. (2007): Responsabilidad Social Corporativa: Reflexiones sobre futuras líneas de investigación.
- ✓ Rowlands, I. H., "Beauty and the beast? BP's and Exxon's positions on global climate change", Environment and Planning C: Government and Policy, Vol. 18, No. 3, Pion Ltd., Reino Unido, 2000.
- ✓ Schlosser, S. Las fundaciones empresarias en la Argentina: ¿De la beneficencia a la inversión social?, Tesis de Maestría en Organizaciones sin Fines de Lucro, Universidad Torcuato Di Tella- Universidad de San Andrés - CEDES, Buenos Aires, Argentina, 2003.
- ✓ Yergin, D., The Epic Quest for Oil, Money & Power, Simon & Schuster, Estados Unidos, 1991



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

Sitios Web

<http://es.wikipedia.org/>

http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/articles_and_papers/global_markets_social_legitimacy_york_university.html

<http://www.oecd.org/>

http://unctad.org/en/Docs/wir1999_en.pdf

<http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar>

<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Notas%20sobre%20globalizaci%C3%B3n-libro.pdf>

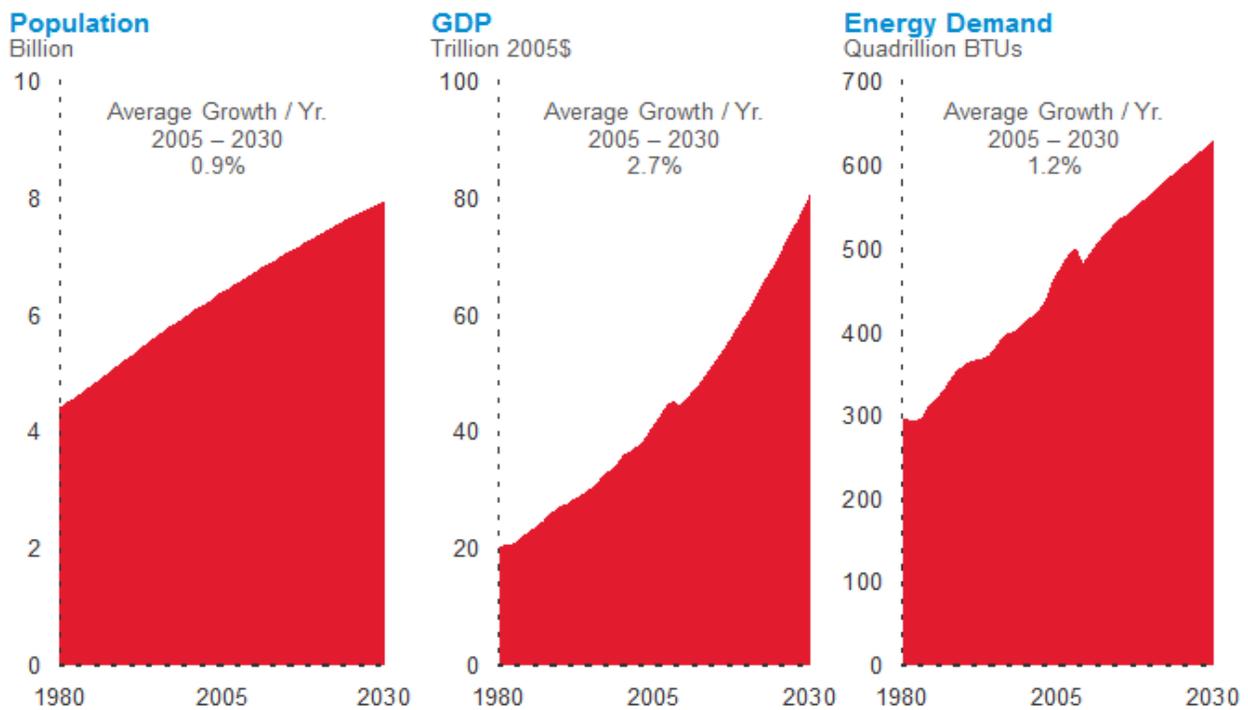
<http://www.cronista.com/responsabilidad/-La-RSE-sin-reglas-claras-20140219-0002.html>

<http://www.ypf.com/Paginas/Home.aspx>



Anexos

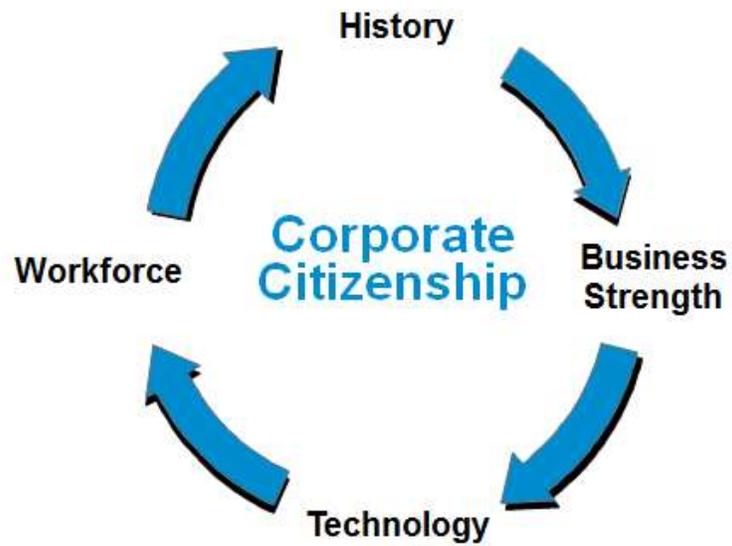
Economía y Energía: Desafío futuro





Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Pilares de posicionamiento frente a los desafíos





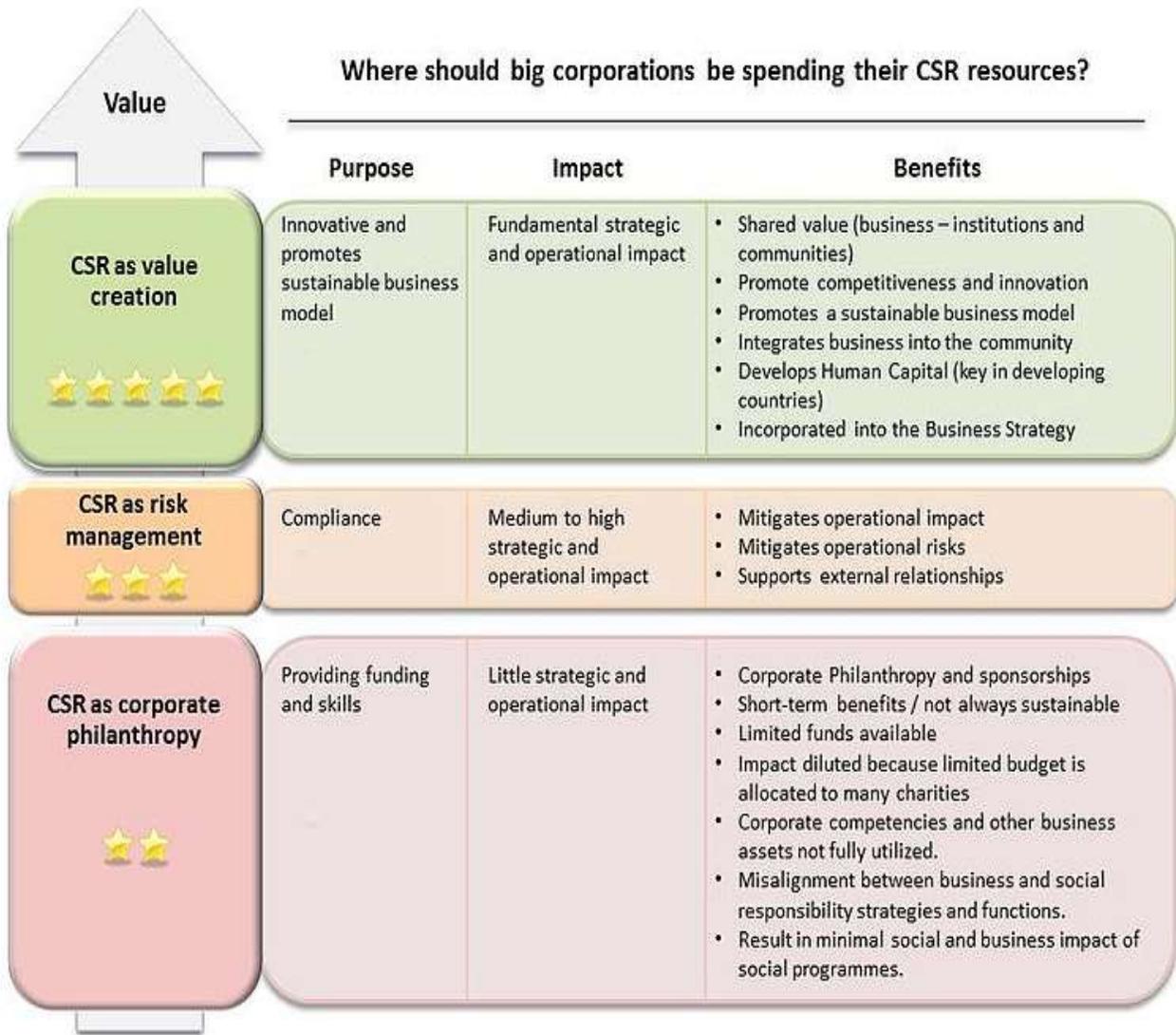
Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva.

RSE: Areas en las que se focaliza la organizacion





Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.



Fuente: Wikipedia



Universidad de Buenos Aires –Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado - Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

