

cod. 1502/0441



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires



MBA

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Tesis de Maestría en Administración

**Modelos de Negocios Sostenibles:
Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo,
Performance y Responsabilidad Social**

*En las grandes empresas que operan en la Argentina y que cotizan en
mercados de valores*

Maestrando: Pablo D. Wagner

Tutora : Estela Cammarota

Año : 2012

8 (ochos)

"Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

Pablo Daniel Wagner

Índice

Índice de Cuadros y Gráficos	5
1. Agradecimientos.....	6
2. Resumen Ejecutivo.....	7
3. Introducción	11
3.1) <i>Diferencias con otras tesis de Maestría en Administración presentadas en la Escuela de Estudios de Posgrado de la Universidad de Buenos Aires</i>	12
3.2) <i>Justificación de la elección del tema</i>	14
4. Planteo del problema, de la hipótesis, objetivos y recorte del campo de estudio ...	18
5. Marco teórico y normativo.....	23
5.1) <i>Ética</i>	23
5.2) <i>Gobierno Corporativo</i>	25
5.3) <i>Performance</i>	35
5.4) <i>Responsabilidad Social</i>	40
6. Metodología de investigación	48
7. Antecedentes - Estado del Arte	49
7.1) <i>Gobierno Corporativo</i>	50
7.1.1) <i>Informe de Gobierno Societario 2009 de la CNV</i>	51
7.1.2) <i>Análisis sobre el estado actual de Gobierno Corporativo según IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino):</i>	54
7.2) <i>Performance</i>	56
7.2.1) <i>Gestión de los procesos de trabajo y su impacto sobre clientes y proveedores</i> 57	
7.2.1.1.) <i>Información por parte de Organismos Públicos</i>	58
7.2.2) <i>Gestión del personal</i>	59
7.2.3) <i>Proyectos de Mejora y Gestión de Indicadores</i>	62
7.3) <i>Responsabilidad Social</i>	62
7.3.1) <i>Encuestas Locales</i>	63
7.3.2) <i>Encuestas Globales</i>	65
7.3.3) <i>Opiniones de referentes en el Suplemento de RSE de El Cronista (2011):</i>	72
7.3.4) <i>Estudios acerca del Índice de Sostenibilidad en los Mercados de Valores</i>	76
8. Desarrollo de la Investigación.....	80
8.1) <i>Selección de la muestra</i>	80
8.2) <i>Enfoque metodológico</i>	82
8.3) <i>Gobierno Corporativo</i>	83
8.4) <i>Performance</i>	94
8.5) <i>Responsabilidad Social</i>	105
9. Análisis Preliminar.....	118
10. Conclusiones generales.....	136
11. Recomendaciones particulares	137
12. Bibliografía.....	140
Anexo I – Resolución 516/07 de la Comisión Nacional de Valores	145
Anexo II – Acerca del Mercado de Valores de Buenos Aires.....	152
Anexo III. 1 Encuesta de Gobierno Corporativo.....	154
Anexo III. 2 Encuesta de Performance.....	156

Anexo III. 3 Encuesta de Sostenibilidad	158
Anexo IV Tabla de respuestas obtenidas.....	160
Anexo V - Rentabilidad de las empresas que cotizan en el mercado local – año 2008 y 2010	166

Índice de Cuadros y Gráficos

Recorte del campo de estudio	20, 21, 80 y 81
Gráfico ilustrativo de stakeholders	31
Nivel de adopción general, estudio de la CNV	53
Nivel de adopción general, por secciones estudio de la CNV	54
Razones de emisión de informes de Sostenibilidad – KPMG y otros	68
Performance y Sostenibilidad –Accenture	71
Performance y capitalización del mercado – BM&FBovespa	77 y 78
<i>Gobierno Corporativo</i>	
Segmentación de empresas contactadas	83
Prácticas utilizadas	83
Carácter obligatorio / voluntario	86
Aporte del Gobierno Corporativo al negocio	87
Aportes al negocio – incrementos y reducciones –	89
Vinculación con la remuneración variable	92
<i>Performance</i>	
Distribución de empresas contactadas	94
Prácticas utilizadas	94
Carácter obligatorio / voluntario	96
Aporte de las herramientas de Performance al negocio	97
Aportes al negocio – incrementos y reducciones –	98
Vinculación con la remuneración variable	101
<i>Responsabilidad Social</i>	
Distribución de empresas contactadas	105
Prácticas utilizadas	105
Carácter obligatorio / voluntario	110
Aporte de las herramientas de Responsabilidad Social al negocio	111
Aportes al negocio – incrementos y reducciones –	112 y 113
Vinculación con la remuneración variable	116

1. Agradecimientos

La presente Tesis fue posible gracias a varias personas que estuvieron colaborando conmigo.

Quiero empezar por agradecer a mi tutora, la Ing. Estela Cammarota, que me orientó en la confección del plan de tesis y me acompañó a lo largo de su desarrollo, como también al Director del MBA, el Dr. Jorge Stern, por su mentoría y sus recomendaciones en el Taller de Tesis.

Adicionalmente, destaco la colaboración de todas las personas que me cedieron parte de su tiempo para la realización de las entrevistas y que, por temas de confidencialidad, no puedo revelar sus nombres, como también a los que me refirieron a algunos de los entrevistados.

Por otra parte, enfatizo el esfuerzo de todas las personas que actuaron como referentes, los cuales me hicieron recomendaciones sobre enfoques de trabajo, contenidos y métodos de abordaje de las temáticas. Este reconocimiento también comprende a mis compañeros de Maestría, con los que estuve intercambiando opiniones, recomendaciones y situaciones comunes.

Y principalmente, quiero agradecer a mi esposa Brenda por el apoyo incondicional brindado tanto en la cursada de la Maestría en Administración como en la elaboración de la Tesis, y a mi hijo Matías Gabriel, que se acercaba de a pasitos hacia mí mientras estaba escribiendo estas líneas.

2. Resumen Ejecutivo

En este trabajo se está proponiendo una ampliación del significado de negocio sostenible, una definición que contempla no sólo los aspectos económicos y de cuidado ambiental, sino también que incluya lo relativo a las prácticas éticas y de valores humanos dentro de la empresa, con la comunidad y con otros grupos de interés con los que interactúa. Para ello se abordan tres aspectos dentro del concepto de Modelo de Negocios Sostenible: las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social.

En la actualidad, las temáticas de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social están ocupando un creciente espacio en los eventos empresariales y publicaciones de primer nivel, en la preocupación de los inversores socialmente responsables, en los medios de comunicación y en la Sociedad en general. Sin embargo, los casos de mayor difusión se refieren a las fallas en estos aspectos, como ser fraudes empresarios y falta de gestión de riesgos – generadores de crisis financieras con consecuencias sociales –, hechos de contaminación ambiental y falta de cumplimiento de derechos humanos.

La Performance particularmente es tema relevante en la mente de los empresarios y directivos, abarcando temas como la competitividad, la mejora de la eficiencia, la presión por reducir costos, la mejora de la calidad en general, la creación de nuevos productos y el aumento de la rentabilidad. Sin embargo, existen casos de problemas en la atención al cliente, falta de coordinación con los proveedores, pérdidas por ineficiencia y desorganización.

Dado que, en general, las causas que generan las problemáticas descritas siguen existiendo en las empresas, es necesario evolucionar hacia un paradigma superador: los Modelos de Negocios Sostenibles, que comprenden las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social.

Por ello, la hipótesis que guía al presente trabajo considera que la implementación de estos Modelos de Negocios Sostenibles efectivamente agrega valor al negocio de las *grandes empresas que operan en la Argentina y cotizan en mercados de valores*.

Se entiende agregado de valor como:

- aumento de la motivación (del personal), productividad, ventas y mejora de la reputación y/o
- reducción de costos, accidentes, mermas, sabotaje y fraudes.

Con el fin de someter esta hipótesis a prueba, se realizó una investigación de fuente primaria y secundaria, sobre dichas empresas. En tal sentido, se realizaron 37 contactos por medio de entrevistas y encuestas a Directores, Gerentes y Jefes que trabajan en las organizaciones objeto de estudio, agregándose al análisis investigaciones realizadas por consultoras y otras entidades que han estudiado estos temas, en forma local y global.

Este estudio tiene la restricción de que las personas que ofrecen los datos son a la vez protagonistas y actores clave en estos ámbitos. De manera que el involucramiento que éste conlleva puede llegar a sesgar las respuestas. A fin de ajustar mejor los resultados, las preguntas utilizadas fueron diseñadas cruzando percepción con aspectos concretos y, si fuera necesario, comprobables.

Tomando todas estas previsiones, fue hallado lo siguiente:

- En relación a sus resultados pudo obtenerse respecto del Gobierno Corporativo que el 90% de los entrevistados reconoció que su implementación ha significado al menos un buen aporte al negocio – el 30% lo consideró muy bueno – destacándose entre ellos la mejora de la transparencia, la atracción de más inversores y clientes del exterior y la aceptación en mercados internacionales que necesitan proveedores de alta confiabilidad.

En cuanto al tipo de aporte realizado, uno de los aspectos que tiene mayor porcentaje de aceptación es el de incremento de reputación. En segundo lugar, incremento de la productividad y motivación – a través de una mejor gestión –. También se menciona la reducción de sabotajes y fraudes, entre otros.

Dado que el Gobierno Corporativo es abarcativo y transversal a toda la organización, constituye la base sobre la cual se realiza el análisis estratégico y la gestión de las acciones, la cual permite acceder a los beneficios comentados en esta perspectiva y en las otras.

- En cuanto a las prácticas aplicadas a la mejora de la Performance, más del 60% de los contactados las consideró muy positivas en su aporte al negocio. Las razones de este resultado se deben, según las respuestas obtenidas, a un buen funcionamiento del Gobierno Corporativo y a acciones éticas y de valores humanos transmitidas por el Directorio, uso intensivo de indicadores de Gestión y mejora continua de estas herramientas en el tiempo.

Del total de los entrevistados, sólo el 62% comenta como aportes el incremento de la motivación y 54% de productividad, seguido por un 38% de incremento de reputación y 31% de ventas. En cambio, si consideramos a los que indican que el aporte fue muy bueno, se percibe un incremento general de los beneficios obtenidos. De este modo, el 88% comenta incrementos de motivación y 75% de productividad, 63% incremento de reputación y 50% incrementos de ventas, entre otros.

- En cuanto a la Responsabilidad Social, el 100% consideró que aporta valor al negocio – un 43% del total indicó un muy buen aporte. Las empresas que han obtenido mejores resultados por la implementación de estas prácticas son las que cuentan con un Comité de Gestión de Responsabilidad Social - para incorporar la sostenibilidad a la gestión - emiten informes acerca de su desempeño en la materia y cuentan con el apoyo explícito del Directorio.

Según la investigación realizada, la implementación de herramientas de Responsabilidad Social agrega valor al negocio en cuanto a incremento de reputación principalmente. Además, a la motivación y productividad, y en menor medida al incremento de ventas. Adicionalmente, también agrega valor en cuanto a la reducción de costos y accidentes, y en menor medida a sabotajes, fraudes y mermas, entre otros.

Como conclusión general, puede decirse que se ha observado una complementariedad importante entre los resultados obtenidos en materia de Gobierno Corporativo y los logros obtenidos para los otros dos aspectos.

Es interesante destacar que, en la mayoría de los casos se detecta la complementariedad entre las tres perspectivas, de modo que resulta conveniente incluirlas integradamente en los modelos de gestión con fines de aportar valor al negocio.

Finalmente, se enfatiza con frecuencia la importancia de contar con un buen Directorio que establezca estrategias y las monitoree, junto con una Alta Gerencia que ejecute y le rinda cuentas para apoyar los proyectos de mejora de la Performance y de la Responsabilidad Social.

Asimismo, el acto de implementar mejores prácticas en forma integral permite acceder a mayor cantidad de beneficios de los que se podrían obtener si las organizaciones se focalizan en forma fragmentada.

De tal manera se enfatiza la importancia del Gobierno Corporativo, encontrándose los siguientes desafíos para la implementación de un Modelo de Negocios Sostenibles:

- La adopción consciente y voluntaria de las prácticas de Gobierno Corporativo, *más allá de las exigencias legales que lo establezcan en forma obligatoria.*
- El fomento de un mayor diálogo con los grupos de interés internos y externos, como ser personal, clientes y proveedores, *desde una mirada integral de mejora de la gestión.*
- La mejora de las prácticas de gestión de las personas, la sinergia y coordinación de procesos entre las áreas, la gestión ambiental y de derechos humanos, la difusión y concientización de estos conceptos, *con fines de volver a la empresa más humana.*

Asimismo, se destaca que el éxito más significativo de la implementación de estas prácticas viene de la mano de la coherencia ideológica que es verdadera fuente de inspiración, esto es un pensar y hacer alineados con los principios que se declaman.

3. Introducción

La principal motivación para la realización de este trabajo consiste en detectar la real vinculación entre prácticas que incluyan acciones éticas y de valores, y la obtención de aportes concretos al negocio, con impacto positivo en sus resultados.

Consideramos prácticas bajo estudio a las relativas a Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social, de acuerdo a lo especificado más adelante en este trabajo.

Este estudio tiene la restricción de que las personas que ofrecen los datos son a la vez protagonistas y actores clave en estos ámbitos. De manera que el involucramiento que éste conlleva puede llegar a sesgar las respuestas. A fin de ajustar mejor los resultados, las preguntas utilizadas fueron diseñadas cruzando percepción con aspectos concretos y, si fuera necesario, comprobables.

Otro tema relacionado, que no será parte del alcance de este tesis, es la vinculación entre lo predicado por algunos altos directivos en lo relativo a su accionar, y lo efectivamente percibido como imagen por parte de los grupos de interés, no generalmente coincidente.

Para llevar adelante el estudio descripto, se seguirá la estructura que a continuación se detalla:

- Justificación de la elección del tema.
- Planteo del problema y de la hipótesis a corroborar.
- Definición de los objetivos generales y específicos y recorte del campo de estudio.
- Marco teórico de referencia.
- Metodología de investigación utilizada.
- Antecedentes – Estado del Arte

- Desarrollo de la investigación a través de entrevistas y/o encuestas a personal que se desempeña en las empresas objeto de estudio y que desempeña funciones relativas a Gobierno Corporativo, Performance y/o Responsabilidad Social.
- Análisis de la información recopilada.
- Presentación de conclusiones y recomendaciones.

Asimismo, las citas bibliográficas serán acompañadas de un breve resumen de los antecedentes de los autores, a fin de contribuir a la contextualización de las fuentes.

A los fines de establecer un punto de partida, se ubicaron antecedentes de otras tesis presentadas en esta misma Maestría, identificándose tres relacionadas con el presente tema. Las mismas fueron analizadas con el objeto de considerar sus aportes, a la vez de ratificar la originalidad de esta nueva contribución. A saber:

3.1) *Diferencias con otras tesis de Maestría en Administración presentadas en la Escuela de Estudios de Posgrado de la Universidad de Buenos Aires*

- **“Las prácticas de Buen Gobierno Corporativo como estrategia para el Desarrollo Sostenible”, de José Luis Lorenzo Fernández (2008)**

Esta Tesis trata específicamente el tema de Gobierno Corporativo y su hipótesis es que *“Es posible superar las limitaciones de la visión tradicional del gobierno de las organizaciones a través de los principios del enfoque basado en valores como filosofía de gestión para sostener y legitimar a las empresa en su contexto, lo que contribuirá a su desarrollo en el largo plazo”*.

La misma se centra únicamente en el gobierno corporativo, no tomando en cuenta aspectos de performance y sostenibilidad, como tampoco se enfoca sobre el agregado de valor que estas prácticas revisten, lo que sí se analiza especialmente en la presente elaboración.

Por otra parte, el trabajo mencionado fue emitido en noviembre de 2008, por lo que no pudo incorporar a su análisis los estudios realizados en 2009 respecto al grado de cumplimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo propuestas por la Comisión Nacional de Valores, ni otros estudios realizados posteriormente, que sí se incluyen en este trabajo.

- **“Utilización de la responsabilidad social empresaria en Argentina como herramienta de creación de valor en las empresas multinacionales industriales”, de Darío Lancman (2008).**

Esta Tesis trata específicamente el tema de Responsabilidad Social, sin considerar otros aspectos vinculados, como ser el Gobierno Corporativo y la Performance.

En cuanto a la Responsabilidad Social, se analizan aspectos tales como si existe correlación entre la misma y los resultados del negocio, y si se utiliza algún método para calcular cuánto rinde desde el punto de vista económico financiero la aplicación de estas prácticas, pero no evalúa el aporte al negocio (por ejemplo si es muy bueno, bueno, regular o malo) ni tampoco los beneficios (por ejemplo si produce incremento de motivación, productividad, etc.) que sí son abordados en el presente trabajo.

Su recorte del campo de estudio enfoca en empresas multinacionales industriales, mientras que en la presente elaboración también se incluye a las de servicios, en todos los casos, cotizando en mercados de valores y operando en la Argentina.

- **“La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina de 2007 - 2009. Una aproximación al análisis de los indicadores comúnmente utilizados y comunicados por las empresas transnacionales que operan en Argentina, y su comparación con lo percibido de las mismas, por la comunidad en general”, de Gustavo Tondi (2009).**

Esta Tesis trata específicamente el tema de Responsabilidad Social y su hipótesis es que: *“Debido a que existe una significativa dispersión*

conceptual en materia de definiciones y prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), muchas Empresas Transnacionales enmarcan, erróneamente, algunas de sus acciones dentro de este concepto. Por otro lado se puede verificar una creciente exigencia de los miembros de la comunidad hacia el comportamiento de las empresas, producto del mayor conocimiento que se está teniendo en materia de RSE. Todo esto provoca, a su vez, un desajuste entre lo comunicado por dichas empresas, la percepción que la sociedad tiene de las acciones de RSE que aquéllas realizan y de la imagen corporativa asociada a ello”.

Asimismo, al igual que en el caso anterior, se trata específicamente el tema de Responsabilidad Social, sin considerar otros aspectos vinculados como ser el Gobierno Corporativo y la Performance.

En cuanto a la Responsabilidad Social, esta Tesis se focaliza en verificar si existe un desajuste entre la comunicación de la empresa y la percepción que se genera en la Sociedad, que no es el objetivo del presente trabajo.

3.2) *Justificación de la elección del tema*

La Performance es un tema relevante en la mente de los empresarios y directivos, abarcando temas como la competitividad, la mejora de la eficiencia, la presión por reducir costos, la mejora de la calidad en general, la creación de nuevos productos y el aumento de la rentabilidad.

Por otra parte, actualmente, las temáticas de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad están ocupando un creciente espacio en los eventos empresariales y publicaciones de primer nivel, en la ponderación de los inversores socialmente responsables, en los medios de comunicación y en la Sociedad.

Esta importancia queda demostrada por la repercusión que obtienen en la prensa los casos que constituyen fallas en estos aspectos, como ser fraudes empresariales y falta de gestión de riesgos – generadores de crisis financieras con consecuencias sociales –, hechos de contaminación ambiental y falta de cumplimiento de derechos humanos.

Como ejemplo a nivel mundial de estas fallas se puede citar:¹

- La crisis financiera denominada *subprime* (2008) sucedió a causa de falta de un buen gobierno, que permitió una deficiente gestión de riesgos de los Directorios de entidades financieras de nivel internacional, lo que a su vez provocó la generación de *activos tóxicos* (créditos incobrables), baja del valor de las acciones y cierre de algunas entidades.

Al respecto **Robin Blackburn²** (2011) comenta: *“En el verano de 2007 muchos de los más preeminentes bancos de Estados Unidos y Europa se vieron afectados por el hundimiento del valor de los títulos con garantía hipotecaria que ellos mismos habían creado y que, para sorpresa de muchos, resultaron ser una parte importante de su patrimonio. La morosidad provocaba así una crisis de crédito, pues la respuesta de las instituciones financieras fue acumular caja y elevar sus exigencias antes de prestar a las demás”.*

En cuanto a las consecuencias de este accionar, continua afirmando: *“Entre julio de 2007 y marzo de 2008, los bancos de inversión y los brókeres de Wall Street sufrieron una sangría en su patrimonio de 175 millardos de dólares, y en marzo Bear Stearns, el quinto más grande, fue «rescatado» por JP Morgan Chase a precio de ganga y con una ayuda de la Reserva Federal de 29 millardos en garantías. Muchos de los demás han sobrevivido a base de vender grandes porciones de acciones preferentes, con tipos de rendimiento bonificado garantizados, a un conjunto de «fondos soberanos» propiedad de los gobiernos de Abu Dhabi, Singapur, Corea del Sur y China, entre otros.”*

¹ Para contar con más ejemplos de las consecuencias de las fallas de Sostenibilidad en los Modelos de Negocio, por favor consultar la sección 7) “Antecedentes – Estado del Arte”.

² Blackburn, Robin. *La crisis de las hipotecas subprime*. [en línea] [consulta: junio de 2011] <<http://economainternacional.sociales.uba.ar/files/2011/03/Blackburn-La-crisis-de-las-hipotecas.pdf>>. El autor es un historiador británico, editor de la "New Left Review" entre 1981 y 1999. Es reconocido por sus obras sobre el pensamiento de Karl Marx, sus estudios sobre el capitalismo y el socialismo, y sobre historia de la esclavitud. Blackburn se formó en la Universidad de Oxford y actualmente es profesor de sociología en la Universidad de Essex, y de estudios históricos en la New School of Social Research de Nueva York.

Al respecto **Francisco Rojas Aravena**³ (2009) comenta: *“La crisis financiera ha impactado a todos los países de la región, sus consecuencias son grandes, graves y diversas... Sus efectos se expresan en la economía real, en la pérdida de oportunidades para la reducción de la pobreza, en la caída del comercio exterior y del Producto Interno Bruto (PIB), en las dificultades para continuar con los planes de inversión y en el desempleo”.*

- Como consecuencias medioambientales por falta de Responsabilidad Social, el Informe de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)⁴ (2011) indica lo siguiente:

“Cada vez más pruebas apuntan a que el mundo enfrenta una degradación ambiental generalizada y posibles deterioros de esta situación. Las tendencias ambientales observadas en las últimas décadas muestran un deterioro en varios frentes, con consecuencias adversas para el desarrollo humano, en especial para los millones de personas cuyos medios de vida dependen directamente de los recursos naturales.

Estas proyecciones sugieren que, en muchos casos, los más pobres son y seguirán siendo los más afectados por las consecuencias del deterioro ambiental, pese a que su contribución al problema es mínima.

El escenario de desastre medioambiental nos lleva a un punto de inflexión del índice de desarrollo humano antes de 2050.”

³ Rojas Aravena, Francisco. *V Informe del Secretario de FLACSO: “Crisis Financiera: Construyendo una respuesta Política Latinoamericana”*. San José: FLACSO, 2009. El autor es Doctor en Ciencias Políticas de la Universidad de Utrecht, Holanda y Magister en Ciencias Políticas de FLACSO. Ha publicado más de medio centenar de libros en revistas profesionales, científicas y académicas en diferentes países del mundo.

⁴ PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 2011*. Madrid: Mundi-Prensa, 2011. El PNUD es la red mundial de la ONU en materia de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjarse una vida mejor. Está presente en 166 países, y trabaja con los gobiernos y las personas para ayudarlos a encontrar soluciones a los desafíos del desarrollo. En la Argentina, el PNUD cumple un programa de cooperación y asistencia técnico-financiera que se enmarca en las prioridades del país; impulsa y provee apoyo técnico sustantivo y de gestión a más de 80 proyectos ejecutados por organismos gubernamentales y de la sociedad civil.

De todo esto puede inferirse que, en general, no se estaría balanceando la perspectiva de Performance con el debido Gobierno Corporativo y la adecuada Responsabilidad Social, lo que indicaría un vacío en el análisis de estos temas y una oportunidad para el abordaje de las mismas.

De este modo, con fines de evolucionar hacia un modelo superador, se trabajará sobre el análisis de los impactos de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social sobre las organizaciones objeto de estudio y el impacto sobre los grupos de interés, identificando si se trata de cuestiones de fondo o de simple cosmética cortoplacista.

Por otra parte, este tema integra diferentes materias del plan curricular de la Maestría en Administración de la Universidad de Buenos Aires (UBA), avalado por distintos programas especialmente diseñados al efecto.

Asimismo, esta Tesis se realiza dentro del marco reglamentado en vigencia para optar a la graduación como "Magister de la Universidad de Buenos Aires en Administración".

4. Planteo del problema, de la hipótesis, objetivos y recorte del campo de estudio

Problema general:

- La implementación de los Modelos de Negocios Sostenibles – que comprenden mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social – ¿agrega valor sobre las grandes empresas que operan en la Argentina y cotizan en mercados de valores⁵?
- **Problema específico N°1:** La implementación de estos modelos ¿genera beneficios concretos, como ser aumento de la motivación, productividad, ventas y mejora de la reputación?
- **Problema específico N°2:** La implementación de estos modelos ¿genera beneficios concretos, como ser reducción de costos, accidentes, mermas, sabotaje y fraudes?

Hipótesis:

- En las grandes empresas que operan en la Argentina y cotizan en mercados de valores, la implementación de Modelos de Negocios Sostenibles – entendidos como el compendio de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social – implica mejoras significativas al negocio.

Son ejes de estudio las mejoras obtenidas respecto de la productividad, la motivación, la reputación y las ventas, así como también la reducción de costos, accidentes, mermas, sabotaje y fraudes.

⁵ Se recomienda leer el recorte del campo de estudio indicado más adelante para una mejor comprensión del alcance de la Tesis.

Objetivos

Objetivos generales:

La elaboración y difusión de los resultados de la esta tesis persigue:

- Promover una toma de conciencia acerca de la verdadera importancia de los Modelos de Negocios Sostenibles y la interrelación con sus resultados a nivel general.
- Colaborar en la clarificación de los conceptos comprendidos en estos Modelos (Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social), para un mejor entendimiento de los mismos que posibilite a las organizaciones una mejor aplicación y obtención de resultados.
- Contribuir al establecimiento de políticas de formación de la Alta Dirección.

Objetivos particulares:

- Determinar si existe un aporte al negocio por contar con Modelos de Negocios Sostenibles, en las grandes empresas que operan en la Argentina y cotizan en mercados de valores, ya sea en el local o en otros países.
- Identificar los beneficios que han tenido las empresas objeto de estudio por contar con dichos modelos.
- Demostrar y consolidar a través del tratamiento del tema expuesto, los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a lo largo de la cursada de la Maestría en Administración de la Universidad de Buenos Aires.

Recorte del campo de estudio:

- Por razones de accesibilidad de la información, se toman bajo estudio a las empresas consideradas grandes y que cotizan en mercados de valores y operan en la Argentina.

- Se entiende por empresas grandes a aquéllas que superan los montos de facturación de las consideradas medianas, cuyos montos máximos de facturación anual son definidos por la SEPYME (Secretaría de la Pequeña y Mediana Industria) según su resolución N° 21/2010 publicada en el Boletín Oficial el día 19/08/2010:

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Los importes están expresados en pesos argentinos de 2010.

- Debido a la dificultad de abarcar todo el campo en el límite temporal de este trabajo, se analiza una cantidad determinada de casos de estudio por cada perspectiva.
- La cantidad de casos seleccionados por perspectiva es:

Perspectiva	Cantidad de casos
Gobierno Corporativo	10 casos.
Performance	13 casos.
Responsabilidad Social	14 casos.
Total	37 casos.

- Cada caso comprende la realización de entrevistas o encuestas a integrantes con alto grado de responsabilidad en temas de Gobierno Corporativo, Performance y/o Responsabilidad Social. El criterio de selección de los mismos consistió en encontrar integrantes que puedan aportar disponibilidad, que trabajen en empresas objeto de estudio de esta Tesis.
- Dado que el criterio de la selección de las personas a entrevistar se basó en la disponibilidad de dichos entrevistados, esta situación convierte a este estudio en un análisis exploratorio no exhaustivo, que deja abierta la inquietud para su profundización.

En cuanto a la posición de los entrevistados, la realización de entrevistas o encuestas se distribuye de la siguiente manera:

Empresa	Persona	Cargo	Respondió sobre		
			Gobierno Corporativo	Performance	Responsabilidad Social
Empresa 1	Persona 1	Gerente	1	1	1
Empresa 2	Persona 2	Gerente	1		1
Empresa 3	Persona 3	Director	1	1	1
Empresa 4	Persona 4	Director	1	1	
Empresa 5	Persona 5	CFO	1	1	
Empresa 6	Persona 6	Gerente	1	1	1
Empresa 7	Persona 7	Gerente	1		
Empresa 8	Persona 8	Jefatura	1	1	1
Empresa 9	Persona 9	Jefatura	1		
Empresa 10	Persona 10	CFO	1	1	
Empresa 11	Persona 11	Director		1	1
Empresa 12	Persona 12	Gerente		1	1
Empresa 13	Persona 13	Gerente		1	
Empresa 14	Persona 14	Jefatura		1	1
Empresa 15	Persona 15	Director		1	1
Empresa 16	Persona 16	Director		1	
Empresa 17	Persona 17	Gerente			1
Empresa 18	Persona 18	Gerente			1
Empresa 19	Persona 19	Jefatura			1
Empresa 20	Persona 20	Jefatura			1
Empresa 21	Persona 21	Gerente			1
		Total de casos	10	13	14
		Total de casos	37		

- Con respecto a la línea de negocio por tipo de empresa, a pedido de los entrevistados, la misma no será revelada por razones de confidencialidad.
- Las mejores prácticas de Gobierno Corporativo se restringirán a Procesos del Directorio, Gestión de Riesgos, conformación de Comités, Ética y Transparencia.

- Las mejores prácticas de Performance se restringirán a Gestión de Procesos y de las Personas, Proyectos de Mejora y Gestión de Indicadores.
- Las mejores prácticas de Responsabilidad Social se restringirán a la integración de la Sostenibilidad en la Estrategia y en la Gestión de la Compañía, en la gestión de las relaciones con la Sociedad (que comprende diálogo con los grupos de interés externo, realización de inversión social y proyectos en conjunto), en Emisión de Informes de Sostenibilidad y Voluntariado Corporativo. No se incluyen en el alcance aspectos técnicos específicos medioambientales, salvo menciones puntuales.

5. Marco teórico y normativo

5.1) Ética

La bibliografía general expresa lo siguiente:

La Real Academia Española⁶ (2010) define a la Ética como: “*Recto, conforme a la moral; parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre; conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. Ética profesional*”. De esta definición se destaca la importancia de la Ética como rectitud, como una obligación y como un conjunto de normas. En el marco de esta Tesis se considera que para la efectiva implementación de un Modelo de Negocios Sostenible es necesario que los miembros de la organización, empezando por la Dirección, sean éticos. Para ello, los Directores deberán tomar decisiones con integridad y Valores Humanos sostenibles, se auto-obligarán a mantener una buena conducta en los negocios y traducirán estas obligaciones en normas para toda la organización y los grupos de interés, en este último caso de acuerdo a su posibilidad de influencia (o también llamada “esfera de influencia”). Esta condición debe abarcar también a los accionistas de control cuando los hubiere.

En relación con la bibliografía específica, extraída de diversas publicaciones que constan a continuación, se expresa lo siguiente:

En cuanto a la aplicación de la Ética al desarrollo, Edgar Morín⁷ (2002) afirma que no puede haber un desarrollo ético si su mirada es exclusivamente utilitarista, ignorando otros aspectos de la vida humana como por ejemplo amor, pasión y honor. Es importante destacar que la

⁶ Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. 22da Edición. Madrid: 2011. Esta Institución se fundó en 1713 por iniciativa de Juan Manuel Fernández Pacheco, marqués de Villena, y por Felipe V que aprobó la fundación de la misma. Esta organización se considera referente en el uso correcto de la lengua castellana, por lo que deviene en fuente permanente de consulta.

⁷ Morín, Edgar. *Conferencia: “Ética y Civilización”, dictada en el marco del Seminario Internacional “Los Desafíos Éticos del Desarrollo”*. Buenos Aires: Septiembre de 2002. Edgar Morin es un filósofo y sociólogo francés de origen judeo-español, autor de numerosas obras sobre la Ética y el Humanismo, traducidas a varios idiomas y recibió una condecoración de la UNESCO (Organización de Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura). Adicionalmente, fue combatiente voluntario de la resistencia de Francia contra la ocupación nazi.

existencia de estos valores es lo que permite lograr un marco de armonía para el desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, continúa afirmando la existencia de un carácter anti-ético en el concepto y movimiento básico del desarrollo, porque en las sociedades llamadas desarrolladas se percibe una degradación de la solidaridad tradicional de la familia y la comunidad. Todo esto repercute en una descomposición del tejido social que implica *“falta de una idea de sentido cívico, individualismo egocéntrico donde las agresividades individualidades, el mercado y el provecho, amplifican este egocentrismo con la sed permanente de mayor consumo, lo que produce una desintegración ética”*. Esta situación también afecta a las sociedades con reducción de la calidad de vida, crisis económica y ética, y aumento de la pobreza. Por otra parte comenta que la tendencia hacia el egocentrismo fomenta un doble programa: uno egoísta y otro altruista, afirmando que nuestra civilización se ocupa fundamentalmente del primero y significativamente menos del segundo, siendo esto lo que se debe cambiar, combinándolo con una reforma personal. Finalmente, este autor es desafiante al afirmar que el desarrollo sostenible tiene un fondo ético, pero que éste no es suficiente, que se debería ampliar hacia un concepto más generoso que se podría llamar *“política de civilización”*.

Bernardo Kliksberg y Amartya Sen⁸ (2007) afirman que sin valores éticos una economía de mercado puede ser portadora de altísimos riesgos, en consonancia con lo descrito por Adam Smith en su libro *“The theory of moral sentiments”* (1759) donde enfatizaba que era imprescindible que el mercado estuviera basado en valores como prudencia, humanidad, justicia, generosidad y espíritu público.

Por ejemplo, los autores indican que la última gran crisis financiera mundial de 2008 –denominada también crisis *subprime*- se produjo por

⁸ Kliksberg, Bernardo y Amartya Sen. *Primero la Gente*. Barcelona: Deusto, 2007. Bernardo Kliksberg es Doctor en Economía, argentino, autor de decenas de libros y centenares de trabajos sobre áreas críticas del desarrollo, la Responsabilidad Social Empresaria, la Alta Gerencia, el Capital Social, la lucha contra la pobreza, la Ética y la Economía. Es reconocido mundialmente como padre de la “Gerencia Social” y es asesor especial del buró de políticas del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Amartya Sen es filósofo y economista bengalí, ganador del Premio Nobel de Economía de 1998, profesor de diversas universidades y autor de varias publicaciones. Es reconocido por abordar cuestiones de valores humanos en el estudio de la Economía, siendo su trabajo en el campo del desarrollo económico muy influyente en la formulación del Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Naciones Unidas.

fallas de tipo moral, entre las que se encuentran la falta de la protección del interés colectivo por parte del Estado, la conducta no ética de los altos ejecutivos financieros de las compañías y los sesgos de las agencias calificadoras de riesgos.

Asimismo, los autores comentan que durante décadas la única responsabilidad de las empresas estaba centrada en generar beneficios a sus dueños y rendirles cuenta a ellos solamente, pero que esta concepción ha cambiado, por lo que las mismas deben adaptarse.

5.2) Gobierno Corporativo

La bibliografía general expresa lo siguiente:

Sobre Gobierno

- **Carlos Matus⁹ (2007)**, estudioso del concepto en el ámbito público, nos ofrece una reflexión respecto del concepto de gobierno, que puede ser extendida a todas las organizaciones. Él dice que *“gobernar exige articular tres variables: el proyecto de gobierno, la capacidad de gobierno y la gobernabilidad del sistema”*. La primera se refiere a la gestión y aplicación de los medios a utilizar para el logro de los objetivos; la segunda, como la aptitud para conducir el proceso de cambio; la tercera como el grado de aceptación, rechazo o indiferencia por parte de los actores sociales. Enfatizamos de este concepto la existencia de otros grupos de interés, cuya influencia no puede ser obviada dado que su conformidad sería un componente esencial para la conducción de la empresa. Por ello, este aporte se vincula con el concepto de gobierno corporativo.

⁹ Matus, Carlos Romo. *Los tres cinturones del Gobierno*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza, 2007. Carlos Matus Romo (1931-1998) fue Ingeniero Comercial graduado en la Universidad de Chile y obtuvo una maestría en Alta Dirección y Planificación Estratégica en la Universidad de Harvard. Fue profesor universitario, asesor del presidente Salvador Allende y presidente del Banco Central de Chile. Fue preso político de la dictadura de Pinochet, y tras su liberación se exilió en Venezuela donde continuó con su actividad.

Sobre Gobierno Corporativo

- De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)¹⁰: “*el gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su directorio, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar su desempeño*”. La mayoría de las definiciones identificadas son similares a ésta, lo cual implica la necesidad de ahondar en la bibliografía específica para una definición precisa del concepto.

Sobre Rendición de cuentas o Accountability:

- Se puede definir como: “*ser responsable de algo, ante alguien, por alguna acción realizada y estar preparado para rendir cuentas de lo hecho ante esa persona*”¹¹. A efectos de esta Tesis, se considera que la rendición de cuentas es una responsabilidad fundamental de la Dirección para con los Accionistas y de la Gerencia para con la Dirección. No es posible un Modelo de Negocios Sostenible sin rendición de cuentas.

Sobre Stakeholders o Grupos de Interés:

- Stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa¹². Es decir que se trataría de cualquier actor social con el que la empresa interactúa o debe interactuar con fines de realizar su actividad.

¹⁰ OCDE. *Principios de Gobierno Corporativo de la OECD*. 2004. París: 2004. [en línea]. [consulta: 10 de junio de 2011] <<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>>. La OCDE es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en París, Francia. Su misión es intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar el crecimiento económico y colaborar con el desarrollo de todos los países.

¹¹ Diccionario Inglés Collins. [en línea] <<http://www.collinsdictionary.com>>

¹² Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Prentice Hall, 1984. El autor es filósofo y matemático estadounidense y profesor de Administración de la Universidad de Virginia.

La bibliografía específica extraída de diversas publicaciones que constan a continuación, expresa lo siguiente:

- ***Teoría de la Agencia según Michael Jensen (2000)***¹³

El autor desarrolla la Teoría de la Agencia, que plantea los conflictos que tienen lugar entre los diversos agentes interesados en la empresa, como por ejemplo los Accionistas, la Dirección y la Gerencia. La relación de agencia implica la existencia del riesgo moral, que debemos entender como la posibilidad de que un agente (Director y/o Gerente) busque objetivos personales en detrimento de los intereses de otro (Accionistas). De este modo, el primero podría utilizar su capacidad de decisión para obtener de manera dolosa beneficios personales a expensas de quien delegó en ellos poder de decisión.

Como corolario, esta teoría también incluye el riesgo de que el accionista de control – el que detenta la mayoría de los derechos de voto de modo que ejerce el control de la sociedad – se beneficie en perjuicio de los otros accionistas. Un ejemplo podría ser a través de que éste defina como proveedor a una compañía de su propiedad que ofrezca productos a un precio mucho mayor respecto del mercado sin una justificación válida.

- ***La responsabilidad de los Accionistas***

La ley de Sociedades Comerciales N°19550/72 y sus modificatorias, establecen lo siguiente:

- Los accionistas limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.
- Sin embargo, en caso de que la resolución adoptada por la Asamblea sea contraria a la ley, el estatuto o el reglamento, puede ser impugnada por los accionistas que votaron en contra y los ausentes, entre otros.

¹³ Jensen, Michael C. *A theory of the Firm: Governance, Residual claims and organizational forms*. Massachusetts: Harvard University Press, 2000. Michael Jensen es Doctor en Economía, Finanzas y contabilidad y Magister en Administración de la Universidad de Chicago, entre otros. Fue Director de la práctica de Estrategia en Monitor Company y es autor de varios artículos y publicaciones.

- En caso de nulidad de una resolución, los accionistas que la hubiesen votado favorablemente responden ilimitada y solidariamente de las consecuencias de las mismas, sin perjuicio de la responsabilidad que corresponda a los directores, síndicos e integrantes del consejo de vigilancia.

Según **Antonio Vives¹⁴ (2011)** los accionistas no son legalmente responsables por los actos de la empresa, ni aún los que ejercen su control. Según su parecer, *“la sociedad debería exigírsela a los grupos que controlan la empresa y, ¿por qué no? a todos”*, porque si bien no existe una responsabilidad legal sí existe una de naturaleza moral.

El autor continúa afirmando que dado que las responsabilidades de los accionistas están limitadas a sus aportes de capital, esto es todo lo que pueden perder, aunque pueden ganar dinero incluso con aportes de los demás, por lo que apalancan recursos pero no las responsabilidades. Esta situación permitió el aumento del endeudamiento con terceros con fines de generar mayor rentabilidad a un altísimo riesgo, con el único respaldo de los activos de la empresa.

- ***El Rol del Directorio dentro del concepto de Gobierno Corporativo:***

Como consecuencia de los efectos de la Teoría de la Agencia¹⁵, el Directorio no sólo es el responsable de ejercer el control sobre la Gerencia, sino que también de la protección de los accionistas minoritarios, lo que implica la necesidad de poder actuar con independencia de criterios.

¹⁴ Vives, Antonio. *¿Son los accionistas responsables por el comportamiento de la empresa?*. [en línea]. [consulta: octubre de 2011] < <http://cumpetere.blogspot.com/2011/10/son-los-accionistas-responsables-por-el.html>>. El autor es asociado principal en Cumpetere, una firma de consultoría ubicada en Washington sobre Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social. Es ingeniero químico y realizó estudios de maestría y doctorado en Administración, Finanzas y Mercados de Capitales. Asimismo, ejerce actividad docente y es autor de varios libros y publicaciones.

¹⁵ Wagner, Pablo D. *Disertación en el Primer y Segundo Seminario de Gobierno Corporativo del Instituto Argentino de Gobierno Corporativo (IAGO)*. Años 2007 y 2008.

Por otra parte, de acuerdo con lo definido por la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550/1972 y sus sucesivas modificaciones, el Directorio tiene el deber de resguardar los intereses de los accionistas y de rendirles cuentas. Si bien este Órgano designa a la Gerencia, no le transfiere su responsabilidad.

Es por esta razón, que los Directores son responsables por la marcha de los negocios de la compañía. Tal es así que en la ley de sociedades comerciales se establece la responsabilidad de los Directores:

- En el artículo 18 se afirma que *“Los socios, los administradores¹⁶ y quienes actúen como tales en la gestión social responderán ilimitada y solidariamente por el pasivo, social y los perjuicios causados”*.
- Asimismo, en el artículo 59 se afirma que: *“Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, ilimitada y solidariamente, por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión”*.
- Finalmente, en el artículo 274: *“Los directores responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño de su cargo, según el criterio del artículo 59, así como por la violación de la ley, el estatuto o el reglamento y por cualquier otro daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave. Cabe aclarar que la imputación de responsabilidad será realizada considerando la actuación individual de los directores cuando se hayan asignado funciones en forma personal, como también queda exento de responsabilidad el Director que participó en la deliberación o resolución o que la conoció, si deja constancia escrita de su protesta y diera noticia al síndico antes que su responsabilidad se denuncie al directorio, al síndico, a la asamblea, a la autoridad competente, o se ejerza la acción judicial”*.

¹⁶ En el artículo 255 de la Ley de Sociedades Comerciales N°19550 se establece que los administradores de la Sociedad son los Directores, en referencia a las sociedades anónimas. Esta ley rige en el territorio de la República Argentina.

Por lo tanto, los Directores responden por mal desempeño, violación de la ley o estatuto y daños por dolo, abuso o culpa grave.

- **En cuanto a la relación del Directorio con los accionistas**

En este caso también aplica el artículo 274 de la mencionada Ley de Sociedades Comerciales:

- *“Los directores responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño de su cargo, según el criterio del artículo 59, así como por la violación de la ley, el estatuto o el reglamento y por cualquier otro daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave”.*
- Adicionalmente, como se comentó en el artículo 59 que: *“Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios”.*
- Por lo tanto, se entiende que los Directores deben proteger los intereses de los accionistas y verificar que no se produzcan conflictos de interés con la Gerencia (problemas de agencia). Adicionalmente, los Directores deben proteger los intereses de todos los accionistas, por lo que esto incluye proteger a los accionistas minoritarios de los accionistas mayoritarios en casos de que éstos últimos estén realizando un ejercicio abusivo de su poder.

- **Los Grupos de Interés a través de la Teoría de los Stakeholders**

El siguiente gráfico que ilustra los diferentes stakeholders o grupos de interés con los que una empresa interactúa o puede interactuar:



Fuente: Presentación de Gobierno Corporativo - IAGO (Instituto Argentino de Gobierno de las Organizaciones). Exposición: Pablo Wagner. 2008.

Antonio Argandoña¹⁷ (1998) argumenta que la Teoría de los *Stakeholders* es una superación a la teoría neoclásica que establece que como único deber de la empresa maximizar el beneficio para sus accionistas, donde éstos son los únicos grupos de interés relevantes.

Al respecto, **Elsa González Esteban¹⁸ (2007)** escribe acerca de la Teoría de los Stakeholders en la que afirma que entre las razones del interés por esta teoría son, entre otras:

- Pensar un nuevo paradigma en el cual existe una comprensión de la empresa plural, donde se incluyen a los grupos de interés que intervienen directa o indirectamente.
- Comprender que la relación entre los distintos stakeholders pueden ser entendidas no sólo desde el contrato jurídico o del interés económico, sino también a partir del moral.

¹⁷ Argandoña, Antonio. *La teoría de los Stakeholders y el bien común*. Documento de investigación N°355 de la División de Investigación del IESE. Barcelona: Universidad de Navarra, 1998. Antonio Argandoña es profesor de Economía, con doctorado en Economía y miembro de la Real Academia en Ciencias Económicas y Financieras en España. Es titular de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo en la Escuela de Negocios IESE. Ha publicado numerosos libros y artículos.

¹⁸ González Esteban, Elsa. *La teoría de los stakeholders*. Revista Veritas, Vol II, N°17. Universidad Jaume I, España (2007): 205-224. Elsa González Esteban es profesora titular de Filosofía Moral del Departamento de Filosofía y Sociología y es Licenciada en Humanidades y Doctora en Filosofía (Ética empresarial) por la Universitat Jaume I. En el ámbito de la ética empresarial y económica, se centra en los temas de la responsabilidad empresarial y en su gestión a través de la teoría de los stakeholders, desde una perspectiva ética.

- Permite vislumbrar la existencia de una responsabilidad social dentro del marco de la Ética. En este caso no podría disociarse la Responsabilidad Social del modelo de negocios.

Por lo tanto, la autora afirma que *“una corporación que quiera gestionar su responsabilidad debe tener presente que la misma se define a partir del diálogo con todos sus stakeholders, tratando de averiguar en tal diálogo qué intereses y valores son propios de cada grupo o de alianzas grupales y cuáles son simplemente intereses y valores particulares. Al determinar tales valores e intereses, la compañía puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer y encarnar los valores universalizables, dar una respuesta adecuada a valores grupales que no contradigan los anteriores y, en la medida de lo posible, satisfacer intereses y valores particulares”*. La idea clave de esta teoría es que una empresa accederá al permiso social para funcionar, a su legitimidad de existir y a la credibilidad de sus stakeholders en la medida que pueda responder a las expectativas de los mismos.

Por dicha razón, la autora continúa afirmando que cada corporación debe identificar a sus stakeholders, diferenciando a los centrales (que tienen poder comunicativo y expectativas urgentes y pertinentes) de los que sean latentes (no centrales).

- **¿Por qué el Gobierno Corporativo adquiere mayor importancia?**

Según **Stijn Claessens¹⁹ (2003)** la falta de conducta ética de los Directivos afectó a economías enteras y generó inestabilidad del sistema económico a nivel mundial, lo que refleja las consecuencias de un sistema débil de Gobierno Corporativo.

Según **José Luis Fernández Fernández²⁰ (2004)** las malas prácticas en esta materia generaron, por ejemplo, manipulaciones

¹⁹ Stijn Claessens. *Focus 1: Corporate Governance and Development*. Washington: Banco Mundial, 2003. El autor es jefe de división de Estudios Financieros y Departamento de Investigación del Fondo Monetario Internacional. Se desempeñó en varios cargos en el Banco Mundial. Adicionalmente cuenta con experiencia como consultor, escritor de numerosas publicaciones, artículos y libros.

²⁰ Fernández Fernández, José Luis. *Finanzas y Ética*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas de Madrid, 2004. El autor es Doctor en Filosofía (PhD), Master en Administración y Dirección de

del mercado de bonos basura, lavado de activos y financiamiento del terrorismo a través de ciertas entidades financieras y otros casos de fraudes, donde se alentaba la ilegalidad, la avaricia y el enriquecimiento rápido a cualquier precio. El autor indica que la actividad financiera tiene una dimensión ética innegable que conviene explicitar y robustecer.

Actualmente, según Stijn Claessens, el Gobierno Corporativo es necesario porque a nivel mundial:

- Los mercados de capitales revisten mayor importancia y tamaño.
- Estos mercados son un instrumento que utilizan las empresas para su financiamiento, como también para los inversores en cuanto a la búsqueda de rentabilidad.
- Dada la liberación de los mercados y el uso de la tecnología, es posible invertir o financiarse en el mercado local o en el exterior.
- Los inversores institucionales invierten gran cantidad de fondos en empresas, por lo que tienen una gran responsabilidad.

A nivel de las empresas, destaca que el buen gobierno corporativo les permite:

- Contar con acceso al financiamiento del mercado de capitales.
- Reducir el costo del capital.
- Mejorar la performance.
- Mejorar la relación con los grupos de interés, con objeto de reducir los impactos sociales, laborales y ambientales negativos e incrementar los positivos, entre otros.

Empresas (MBA) y Director de la Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial. Fue durante once años Coordinador de Ética de las Profesiones de la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE. Ha escrito numerosos artículos y varios libros sobre Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo, Ética y Empresa, como también varias conferencias en diversos foros.

- **Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Instituto Argentino de Gobierno Corporativo ²¹ (2004).**

Esta publicación constituye un código voluntario difundido hacia las empresas con fines de que las mismas puedan considerarlo en su desarrollo y mejora de sus estándares de Gobierno Corporativo. Dentro de este código se tratan temas como: Las responsabilidades del Directorio, del Presidente del Directorio, la creación de Comités específicos, el monitoreo de la Alta Gerencia, el deber hacia los accionistas y la divulgación de información.

- **Otros marcos teóricos que fueron analizados son:**
 - **Entrevista a Eric J. Hobsbawm²² (2003): “Pequeño Mundo Global”:** En este texto, el autor comenta los beneficios de la globalización, pero establece que existen cosas que el mercado no puede hacer. La solución no es revertir la globalización, sino establecer las reglas de comportamiento y distribución de riqueza para aprovechar los beneficios y reducir significativamente las consecuencias negativas. El concepto de Sostenibilidad es inherente a esta afirmación.

²¹ Instituto Argentino de Gobierno Corporativo. *Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina*. Buenos Aires: 2004. El Instituto Argentino para el Gobierno Corporativo (IAGO) inició sus actividades en 2001, con la misión de contribuir a incrementar el valor de las organizaciones a través de la mejora de sus gobiernos manteniendo alineados los intereses de los distintos grupos de interés. En 2004 emitió un código de mejores prácticas de gobierno corporativo.

²² Hobsbawm, Eric. *Pequeño mundo global*. [en línea]. [consulta: marzo de 2003]. <http://www.memoria.com.mx/134/Hobsbawm>>. El autor es uno de los más importantes historiadores británicos de corte marxista y ha escrito extensamente sobre una gran variedad de temas. Durante la Segunda Guerra Mundial, sirvió en el cuerpo de Ingenieros y el Royal Army Educational Corps. En 1947, obtuvo un lugar como profesor de Historia en el Birkbeck College, de la Universidad de Londres. En 1978 entró a formar parte de la Academia Británica, de la que se retiró en 1982. Actualmente es profesor emérito del departamento de ciencias políticas de The New School for Social Research's.

- **La experiencia del Novo Mercado comentada por la International Finance Corporation²³ (2008).** En este libro, los miembros de este organismo comentan cómo se desarrolló el mercado de capitales brasileño. En Brasil, las empresas cuentan con beneficios concretos por la aplicación de las mejores prácticas en la materia, como ser menor costo del capital y mayor percepción del valor de la acción, entre otros.

5.3) Performance

La bibliografía general expresa lo siguiente:

Sobre Performance

- La **Real Academia Española²⁴** define performance como una muestra escénica, muchas veces con un importante factor de improvisación, en que la provocación o el asombro, así como el sentido de la estética, juegan un rol principal. Sin embargo, en el ámbito de los negocios, este término se usa en el sentido de rendimiento, y se lo asocia a conceptos de eficacia, eficiencia y/o efectividad. Por dar un ejemplo, se puede decir que cierta compañía tuvo una buena performance porque fue eficaz, fue eficiente o fue efectiva, en general respecto del logro de los programas productivos y objetivos económico-financieros.

Sobre Eficacia

- La **Real Academia Española²⁵** la define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

²³ Santana, María Helena y otros. *Focus 5: Novo Mercado and Its Followers: Case Studies in Corporate Governance Reform*. Washington: International Finance Corporation, 2003. María Helena Santana es Licenciada en Administración y Presidenta de la Comisión de Valores de Brasil desde 2007. Ella estuvo participando en el desarrollo de segmentos diferenciados de Gobierno Corporativo en el mercado de valores brasileño, y de su implementación. También fue vicepresidente del Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo (IBGC), y miembro de su Directorio.

²⁴ Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. 22da Edición. Madrid: 2011.

²⁵ Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. 22da Edición. Madrid: 2011.

- **Stoner**²⁶ la define como la “*Capacidad para lograr los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer... La eficacia implica elegir las metas adecuadas*”.

Sobre Eficiencia

- **Koontz**²⁷ define al término como: “*Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos*”. Como corolario, también puede decirse que una actitud es eficiente cuando con los mismos recursos se obtienen mayores metas.
- **Stoner**²⁸ afirma que es la “*capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: hacer las cosas bien. Se basa en la relación insumo-producto. Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia*”.

Sobre Efectividad

- La **Real Academia Española**²⁹ la define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

En esta tesis se definirá lo siguiente: eficacia implica realizar una acción adecuadamente con los recursos planificados mientras que ser eficiente implica realizar la acción de modo de consumir menos recursos para lograr el mismo objetivo, o lograr mayores objetivos con el consumo estipulado. En cambio la efectividad se proyecta un paso más hacia delante, focalizándose en los resultados del proceso.

Por ejemplo: Un operario puede ser eficaz y producir 2 unidades por hora como está estipulado; o puede volverse más eficiente y

²⁶ Stoner Jeff y otros. *Administración*. México: Prentice Hall, 6ta edición, 1996.

²⁷ Koontz Harold. *Administración: Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill Interamericana, 11ra edición, 1998. El autor fue un ejecutivo de empresas y del gobierno de los Estados Unidos, profesor universitario, presidente y director de Directorios en compañías, consultor administrativo, conferencista internacional a grupos de alta administración y autor de muchos libros y artículos. Fue autor o coautor de 19 libros y de 90 artículos para publicaciones especializadas y traducidas a varios idiomas.

²⁸ Stoner Jeff y otros. *Administración*. México: Prentice Hall, 6ta edición, 1996.

²⁹ Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. 22da Edición. Madrid: 2011.

producir 3 unidades por hora. Pero si la producción de unidades (medios) produjo agotamiento del personal y generó una gran proporción de fallas, una falta de coordinación con otros sectores y mayores costos de mantenimiento correctivo, entonces la misma no fue efectiva.

Consecuentemente, mientras que eficacia y eficiencia se focalizan en el proceso en sí (ejemplo: productos/hora), la efectividad se focaliza en el resultado del proceso con una mirada más amplia (ejemplo: calidad de los productos y satisfacción del cliente, de los empleados, reducción de roturas y paradas por mantenimiento correctivo). Tanto eficacia, eficiencia y efectividad son necesarias en un modelo de negocios sostenible.

La bibliografía específica extraída de diversas publicaciones que constan a continuación, expresa lo siguiente:

Sobre Competitividad

- Según **Michael Porter³⁰ (2005)**, la competitividad es definida por la productividad con la que una nación utiliza sus recursos (humanos, de capital y del ambiente) y es medida por el valor de sus bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos. Esta productividad depende de varios factores, entre ellos de los precios, de la eficiencia de la producción y del aprovechamiento de sus recursos humanos. Una alta productividad es muy positiva porque permite altos sueldos, rendimiento del capital, moneda fuerte y un alto estándar de vida.
- El ***Institute for Management Development (IMD)*³¹** mide anualmente el índice de competitividad de los países, que se compone de 4 aspectos y 20 sub-factores:

³⁰ Porter, Michael. *Qué es competitividad*. 2005. IESE Insight, Universidad de Navarra. España. [en línea]. [consulta: junio de 2011]. <<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=438&ar=7&idioma=1>>. El autor es economista, magíster y doctor en la Escuela de Negocios de Harvard, donde también es profesor. Fue cofundador de Monitor Group, una firma de consultoría en administración y estrategia. En su trabajo, se abocó principalmente a estudios de estrategia competitiva.

³¹ IMD World Competitiveness [en línea]. [consulta: junio de 2011] http://www.imd.org/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm El *Institute for Management*

- *Performance económica*: economía doméstica, comercio internacional, inversión extranjera, empleo y precios.
- *Eficiencia del gobierno*: finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación de negocios y marco social.
- *Eficiencia de los negocios*: productividad, mercado de trabajo, finanzas, prácticas de management y actitudes y valores.
- *Infraestructura*: infraestructura básica, de tecnología, científica, educación, salud y seguridad.

Es interesante destacar que la competitividad en sentido amplio - como se toma de estas fuentes - implica la necesidad de una sostenibilidad a nivel país, que favorece a la competitividad a nivel de cada empresa.

Sobre Performance

- En cuanto a Performance, en artículos de **Pablo D. Wagner** publicados en la revista Enfoques de Ed. La Ley, se tratan algunos de los siguientes temas:
 - Hacia un nuevo horizonte en las organizaciones: La gestión participativa³².
 - Para qué sirve documentar los procesos de negocios³³.
 - Presupuesto: Herramienta de gestión o vulnerabilidad estratégica³⁴.

Development (IMD) es una escuela de negocios ubicada en Suiza, con el segundo puesto en los rankings mundiales de su categoría.

³² Wagner, Pablo D. *Hacia un nuevo horizonte en las organizaciones: La gestión participativa*. Revista Enfoques, Editorial La Ley (agosto de 2005): 54-65. El autor es Contador y Lic. en Administración de Empresas egresado de la Universidad de Buenos Aires. Publicó artículos y dictó conferencias. Desarrolla su labor profesional en el área de consultoría de negocios.

³³ Wagner, Pablo D. *Para qué sirve documentar los procesos de negocios*. Revista Enfoques, Editorial La Ley (abril de 2006): 75-88.

³⁴ Wagner, Pablo D. *Herramienta de gestión o vulnerabilidad estratégica*. Revista Enfoques, Editorial La Ley (febrero de 2006): 84-97.

➤ Los elementos invisibles del costo: Los costos de organización³⁵.

En estos artículos se trata la búsqueda de la mejora de la performance de las organizaciones, considerando los aspectos relativos a los procesos de trabajo y a las personas.

En el primero, se establecen recomendaciones en torno a la coordinación entre los sectores de una organización y cómo fomentar la participación del personal para incrementar los resultados del negocio.

En el segundo, se analizan los beneficios a los que puede acceder una empresa mediante la documentación de los procesos de negocio.

En el tercero, se analiza el papel que juega el presupuesto, y el perjuicio que trae a una compañía el fijarse rígidamente a uno determinado sin analizar los cambios que surjan. Se recomienda no sólo la actualización de las premisas, sino también aprovechar los desvíos como oportunidad de mejora continua.

Finalmente, en el cuarto artículo, se analiza cuáles son los costos para una organización por funcionar en forma desorganizada y poco coordinada. Se observan pérdidas originadas por ineficiencia y problemas con proveedores, clientes y personal. Estas dificultades implican una utilización significativa del tiempo del Directorio y la Alta Gerencia, para la resolución de problemas urgentes por sobre el análisis estratégico de proyectos y su desarrollo en la gestión de la empresa.

³⁵ Wagner, Pablo D. *Los elementos invisibles del costo: Los costos de organización*. Revista Enfoques, Editorial La Ley (enero de 2005): 86-93.

- **Otros marcos teóricos que fueron analizados son:**
 - Formas de estructurar las organizaciones y sus procesos de trabajo, a través de los conceptos de **Juan José Gilli (1998)**.
 - Tablero de Comando Integral de **Kaplan y Norton (2000)**.
 - La gestión de los recursos humanos como aporte de valor, con los conceptos de **Simon Dolan (2003)**.
 - El análisis de las necesidades de las personas y cómo lograr un beneficio conjunto, a través de los conceptos de **Maslow (1943)** y **Edgar Schein (1985)**.
 - Métodos para gestionar y desarrollar el conocimiento en la organización, a través de **Michael Polanyi (1997)** y **Thomas Stewart (1998)**.

5.4) Responsabilidad Social

La bibliografía general expresa lo siguiente:

Sobre Sostenibilidad

- Proviene de sostenible, que lo define la **Real Academia Española**³⁶ como: *“Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”*.
- Se relaciona con el desarrollo sostenible que, según el **Informe Brundtland de Naciones Unidas**³⁷ (1987), consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas.

³⁶ Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 22da Edición. Madrid: 2011.

³⁷ Brundtland, Gro Harlem y otros. *Informe Brundtland de 1987*. Paris: Naciones Unidas, 1987. Este informe socio-económico fue elaborado por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland, y creó el término “Desarrollo Sostenible”. Esta doctora fue la primera mujer que alcanzó el cargo de Primer Ministro en Noruega y la más joven jefe de gobierno que había tenido ese país en sus casi dos siglos de historia. Desde 1998 a 2003 fue directora general de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

- A efectos de esta Tesis, se toma y adapta el concepto anterior al ámbito empresarial: Sostenibilidad es la capacidad de una organización o unidad de negocio de subsistir en el presente y continuar su desarrollo hacia el futuro, sin afectar la herencia de las futuras generaciones y su capacidad de satisfacer sus necesidades. Esta definición está incluida en la de Responsabilidad Social que se indica en la bibliografía específica de la próxima página.
- Se entiende que la Sostenibilidad comprende a la Sustentabilidad.

Sobre Sustentabilidad:

- Se relaciona con la palabra sustentable, que lo define la **Real Academia Española**³⁸ como: *“Que se puede sustentar o defender con razones”* como también de la palabra sustento: *“mantenimiento, alimento; aquello que sirve para dar vigor y permanencia; sostén o apoyo”*.
- Desde el punto de vista netamente financiero se puede afirmar que un proyecto es sustentable cuando se sostiene aún retirada su fuente de financiamiento, es decir, genera sus propios recursos.
- A efectos de esta Tesis, se define como Sustentabilidad la capacidad de una organización o unidad de negocio de subsistir en el presente, de modo de generar resultados económico-financieros, en equilibrio con la obtención de otros resultados no financieros, como ser respeto por los valores, por las personas (el personal y la Sociedad) y por el ambiente. La Sustentabilidad no comprende a la Sostenibilidad.

Sobre Ambiente o Medio ambiente:

- Según el **Diccionario Ecológico de Perú**³⁹ es el *“Conjunto de condiciones fisicoquímicas y biológicas que necesitan los organismos, incluido el ser humano, para vivir. Entre estas condiciones hay que tener en cuenta la temperatura, la cantidad de oxígeno de la*

³⁸ Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 22da Edición. Madrid: 2011.

³⁹ Diccionario ecológico de Perú. [en línea]. [consulta: junio de 2011]

<http://peruecologico.com.pe/glosario_a.htm>

atmósfera, la existencia o ausencia de agua, la disponibilidad de alimentos, la presencia de especies competidoras, etc.

La bibliografía específica extraída de diversas publicaciones que constan a continuación, expresa lo siguiente:

Sobre Responsabilidad Social Empresaria:

- Según Héctor Larocca⁴⁰: *“la Responsabilidad Social es una nueva cosmovisión de la empresa teniendo en cuenta el enorme poder que ha adquirido en los últimos tiempos, y ese poder le genera nuevas responsabilidades. ¿Qué representa hoy la empresa?, sino el mayor fenómeno social de influencia sobre la vida cotidiana de las personas pues de ellas provienen los productos y servicios para satisfacer las necesidades, desde las más básicas hasta las más sofisticadas. Estaría tildada de mezquina si solamente su actividad sería realizada para obtener beneficios económicos, como tradicionalmente lo ha sido....Desde el punto de vista de las políticas de empresa considero que la RSE debe formar parte de la planificación estratégica y operativa y abarcar a todas las personas con independencia de su calificación y jerarquía... Si la RSE no forma parte del “corazón” de la empresa, entonces no sirve. Debe haber una convicción sustentable de ser Socialmente Responsable”.*
- Según Jorge Etkin⁴¹: *“La Responsabilidad Social de las empresas refiere a los criterios de orden social, cultural y ecológico que deben*

⁴⁰ Larocca, Héctor A. *La Responsabilidad Social Empresaria debe ser parte del corazón de la empresa.* [en línea] [consulta: noviembre de 2010] <<http://www.redunirse.org/index.php/?q=node/974>>. El autor es Contador Público, graduado en la Universidad de Buenos Aires en 1967, y realiza una vasta actividad académica dentro de lo se que destaca: Profesor Consulto de la Universidad de Buenos Aires por la Facultad de Ciencias Económicas; Docente en las disciplinas del conocimiento en Administración en grado y posgrado de Universidades Públicas de Argentina y del Exterior; Docente de Diplomaturas, Maestrías y Licenciaturas en Planificación Estratégica y Gestión por Objetivos; Coautor de obras de Administración en Planificación, Gestión y Control, Gerencia Social, Responsabilidad Social Empresaria; Director del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la FCE-UBA; y Consultor nacional e internacional (Unión Europea, BID, Banco Mundial) en temas de incumbencia profesional.

⁴¹ Etkin, Jorge. *Disertación en el Foro Empresarial de La Patagonia 2010.* [en línea] [consulta: noviembre de 2010] <<http://www.foropatagonia.com/10programa.html>>. El autor es graduado en la carrera de Contador Público y Lic. en Administración por la Universidad de Buenos Aires. Es Director de la carrera de Administración y Subdirector del MBA de la UBA, donde dicta Políticas y Estrategias de Empresa. Adicionalmente, es Profesor Titular Consulto en las materias Principios de

estar presentes en las decisiones directivas considerando sus implicancias éticas". Continúa afirmando que la Responsabilidad Social implica aplicar valores de equidad, libertad, igualdad, transparencia, solidaridad y respeto a la diversidad.

Adicionalmente, en cuanto a los valores dentro de la organización comenta que⁴² "En las empresas sustentables en el tiempo, son vitales los conceptos de buen gobierno, la responsabilidad corporativa y el capital social de las organizaciones (la dimensión socio-cultural). El respeto a los valores de equidad y solidaridad, son una base necesaria para superar las tensiones destructivas en la organización. Tensiones que derivan no solo de los intereses particulares egoístas o de las exigencias de la tecnología impersonal, sino básicamente de la ausencia de acuerdos y principios compartidos en la organización y además reconocidos en el medio social más amplio. Sostener principios no es teoría o idealización, es la posibilidad de desarrollo concreto en organizaciones y contextos determinados. Los valores sociales no son parte de una estrategia, no tienen carácter especulativo, no se definen por su funcionalidad con la producción sino que hacen a la sustentabilidad interna y comunitaria de la organización".

En cuanto a los desafíos para los Directivos comenta que: "deben estar preparados para evaluar en forma dialogada y participada las prioridades sociales y el respeto a los principios de equidad. La evaluación de alternativas debe incluir el análisis del impacto socio-cultural sobre los grupos afectados, internos y externos. Estas consideraciones deben tomarse como punto de partida para desarrollar políticas y métodos de gestión responsables en términos culturales y no solo eficaces en cuanto a la productividad. La capacidad requerida de los directivos debe incluir el compromiso con

Administración y Dirección General, en la Facultad de Ciencias Económicas. Ha sido expositor en múltiples congresos internacionales y profesor invitado en universidades de América y Europa. Fue Coordinador del Seminario Internacional sobre "Los Desafíos Éticos del Desarrollo" organizado por el BID, Noruega y la UBA (2002). Profesor del Curso de Ética y Capital Social realizado por el BID y la Organización de Estados Americanos (2004). Publicó una decena de libros sobre dirección y organización en diversas editoriales de América y España. Por sus aportes sobre ética y responsabilidad social ha merecido artículos y menciones en medios internacionales como el Chicago Tribune, el Financial Times y Le Nouvel Observateur de París. Finalmente, también ha desarrollado actividad en el ámbito público, privado y como consultor.

⁴² Etkin, Jorge. *Gestión directiva y valores solidarios: Una visión integradora*. [en línea] [consulta: noviembre de 2010] <http://www.redunirse.org/_index.php/?q=node/460>.

los objetivos de bienestar, las formas pluralistas de conducción, la aplicación de pautas solidarias en los procesos organizacionales y la responsabilidad por el impacto social de las estrategias empresarias.”

- Según **Federico Saravia**⁴³: *“La noción de Responsabilidad Social remite a una actitud de apertura por parte de quienes forman parte de las organizaciones, respecto de las necesidades de las comunidades con las que se vincula su actividad”*. Según el autor, es posible afirmar que la Responsabilidad Social es asumida si es expresada en acciones concretas que contribuyen a mejorar la calidad de vida promedio de una comunidad. Adicionalmente, continúa aseverando que de este modo, se puede avanzar hacia comunidades más inclusivas e integradas y con una mayor apertura de las organizaciones hacia una mirada más compleja de la dinámica social y de sus necesidades emergentes.
- Según el **Instituto Ethos**⁴⁴, la *“Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se vincula, 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”*. Es interesante destacar de esta definición, la relación ética con los

⁴³ Saravia, Federico. *La Responsabilidad Social Universitaria* [en línea] [consulta: noviembre de 2010] <http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/responsabilidad_universitaria_federico_saravia.pdf> El autor es Doctorando en el Doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Magíster en Administración de Negocios con Orientación en Finanzas de la Universidad de San Andrés y Licenciado en Ciencias Políticas de la Facultad de Ciencias Sociales-UBA. Entre sus cargos figura Secretario de Bienestar Estudiantil, Director del Museo de la Deuda Externa, Director Ejecutivo del Centro Emprendedor, Coordinador General del Programa Nacional Amartya Sen y Subdirector del Centro de Estudios del Pensamiento Económico Nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. También desarrolla actividad docente como Profesor Asociado en la Cátedra de Honor Bernardo Kliksberg de la materia Prácticas para la Inclusión Social de la FCE- UBA y Profesor Adjunto en las Materias de Sistemas Administrativos y Administración General de la FCE –UBA.

⁴⁴ Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil. [en línea] [consulta: junio de 2011] <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/93/servicos_do_portal/perguntas_frequentes/perguntas_frequentes.aspx>. Este Instituto es una organización sin fines de lucro creada en 1998 por un grupo de empresarios y ejecutivos del sector privado, con la misión de concientizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma responsable. Se ha constituido como foro de intercambio de herramientas y prácticas y es un referente a nivel internacional, desarrollando proyectos con otras entidades a nivel mundial.

grupos de interés, la definición de metas compatibles con un desarrollo sustentable y la preservación del ambiente. Estos aspectos son considerados en esta Tesis dentro de los Modelos de Negocios Sostenibles.

- Según la **Norma ISO 26000**⁴⁵, *“la Responsabilidad Social es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:*
 - *Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.*
 - *Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas (grupos de interés).*
 - *Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento (según la norma se refiere a las expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal).*
 - *Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.*

Se puede distinguir especialmente en esta definición, la contribución al desarrollo sostenible, el cumplimiento de la ley (aspecto mínimo necesario pero no suficiente para ser sostenible), la integración en toda la organización y su implementación práctica. Estos aspectos son considerados en esta Tesis dentro de los Modelos de Negocios Sostenibles.

⁴⁵ International Standardization for Organization (ISO). *Norma Internacional ISO 26000:2010: Guía de responsabilidad social*. Ginebra: ISO, 2010. La ISO (International Organization for Standardization) es la organización mundial más grande en cuanto a desarrollo de normas internacionales de diverso tipo, como por ejemplo calidad. Se constituye como una red de institutos nacionales de 163 países, un miembro por país, como una oficina de coordinación central en Suiza.

- **Según Porter y Kramer⁴⁶ (2006)** las compañías están siendo responsabilizadas por los impactos de sus actividades por parte de los activistas, los que se han vuelto más agresivos y efectivos en la generación de presión pública. Adicionalmente, el foco de la presión se ha asentado en compañías de alto perfil o exitosas, aún cuando éstas puedan no tener un gran impacto o responsabilidad sobre dicha temática a nivel global, regional o local. Esto se explica porque es más fácil llamar la atención sobre una empresa grande que sobre pequeños empresarios atomizados.

En cuanto a la respuesta a las demandas sociales, los autores afirman que si bien las empresas han reconocido estos riesgos, no entienden claramente cómo responder a los mismos. La acción típica ha sido cosmética: relaciones públicas y campañas de prensa donde las compañías muestran sus buenos actos a través de informes de responsabilidad social, creando una nueva industria de generadores de reportes.

Estas publicaciones incluyen anécdotas sobre iniciativas no coordinadas de responsabilidad social, para mostrar una sensibilidad sobre los temas sociales y acciones de filantropía. Sin embargo, se reportan parcialmente aspectos medioambientales, como por ejemplo el uso de recursos y la contaminación al medio ambiente -como también se reportan horas de voluntariado y donaciones realizadas sin medir el impacto.

Asimismo afirman que muchas compañías han intentado mejorar el impacto social y medioambiental de sus actividades, pero esos esfuerzos no fueron tan productivos como podrían ser, porque perciben a los negocios de la Compañía en contraposición a la Sociedad, cuando en verdad ambas son interdependientes: no puede funcionar una sin la otra. Otra causa es que las compañías piensan en Sostenibilidad en términos generales, cuando deberían pensarla en forma específica a la estrategia de la organización particular.

⁴⁶ Porter, Michael y Mark Kramer. *Estrategia y Sociedad*. Revista Harvard Business Review (2006): 79-92. Mark Kramer es posee una maestría en Administración de la Universidad de Pennsylvania y trabajó doce años como presidente de Kramer Capital Management, una firma de inversiones de capital de riesgo. Luego fue co-fundador y director de la consultora FSG y es autor de publicaciones influyentes en temas de Responsabilidad Social, Estrategia y Liderazgo, entre otros.

Por estas razones, los enfoques de Sostenibilidad de las compañías son fragmentados y desconectados del negocio, por lo que se pierden las oportunidades de beneficiar a la Sociedad y de impactar positivamente sobre la misma. En conclusión, si las Compañías usaran para las decisiones de Sostenibilidad el mismo marco de negocios que para sus decisiones estratégicas, podrían descubrir que la Responsabilidad Social puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

- **Guía de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión G3.1⁴⁷**. En esta guía se establece el estándar más utilizado de indicadores de sostenibilidad ambiental, social, de derechos humanos, laborales y económicos (entre otros) que utilizan las grandes corporaciones para emitir sus Informes de Sostenibilidad.

⁴⁷ Global Reporting Initiative (GRI). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. [en línea]. [consulta: junio de 2011] < <https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g3-1-guidelines/Pages/default.aspx> >. GRI es una organización sin fines de lucro fundada en Boston en 1997 que emite las guías de reportes de informes de responsabilidad social más utilizadas a nivel mundial.

6. Metodología de investigación

El enfoque metodológico comprendió la realización de una investigación exploratoria, diacrónica y con enfoque teórico-práctico.

A fines de comenzar la investigación, se partió de información de fuente secundaria acerca del estado de las tres perspectivas que trata la Tesis: el Gobierno Corporativo, la Performance y la Responsabilidad Social. Adicionalmente, se recurrió al análisis de información disponible en Internet y en la bibliografía.

Luego, basándose en la información mencionada y profundizando sobre los aspectos de interés de esta Tesis, se realizó una investigación de fuente primaria comprendiendo la realización de entrevistas personales, semiestructuradas, a Directores, Gerentes y Jefes que desarrollan su actividad en las empresas seleccionadas, de acuerdo con el recorte del campo de estudio. En los casos que los entrevistados no contaban con tiempo suficiente, se realizaron entrevistas bajo modalidad telefónica, o cuestionarios vía e-mail. Complementariamente, se analizó información provista en la página web y, en los casos que fue posible, observaciones en las visitas a las instalaciones.

Adicionalmente, se entrevistó a otros grupos de interés relacionados, que aportaron sus comentarios.

De acuerdo a lo establecido en la hipótesis principal, el objetivo ha sido obtener información acerca de la utilización en las empresas de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social, como así también respecto de la percepción de su impacto en el negocio.

El cuestionario utilizado para la investigación puede consultarse en el Anexo III.

7. Antecedentes - Estado del Arte

A continuación, se detallan algunos casos donde ciertas compañías utilizaron modelos de negocios no sostenibles a nivel mundial. Posteriormente, en los puntos 7.1, 7.2 y 7.3 se tratarán la situación actual de cada uno de los temas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social respectivamente.

Algunos ejemplos de Modelos de Negocios No Sostenibles en el mundo:

- Un ejemplo es el caso de **Enron**⁴⁸, en Estados Unidos, cuya Dirección y Alta Gerencia recurrió a la manipulación de información contable para falsear la situación patrimonial, económica y financiera. El resultado fue la quiebra de Enron en 2001, con 50.000 millones de dólares en activos, la complicidad de analistas de riesgos y administradores de fondos, y grandes pérdidas para inversores institucionales.
- Otro caso es el de **Livedoor Co.**⁴⁹, en Japón, que fue delistada (removida) del mercado de valores en 2006. Livedoor y una de sus compañías del grupo infringieron la ley al informar erróneamente a los inversores en relación con la compra de seis compañías y, asimismo, falsificar sus libros de contabilidad para transformar las pérdidas en ganancias, todo esto con el objetivo de incrementar la cotización en bolsa de Livedoor, que luego utilizaba la compañía para llevar a cabo las fusiones y adquisiciones para continuar con la expansión de su empresa. Los problemas en este gigante de Internet, lo han conducido a perder la tercera parte de su valor en el mercado bursátil, que era de US\$6.300 millones. El precio de la acción llegó a 256 yenes, el valor más bajo desde 1997, cuando ingresó a la bolsa. El eco de este escándalo llegó a la bolsa de Tokio, que se desplomó en enero de 2006 en un 2.8%.

⁴⁸ Apreda, Rodolfo. *Corporate Governance*. Buenos Aires: La Ley, 2007. El autor es Director del Doctorado en Finanzas y del Centro de Estudios de Gobierno del sector Público y Privado de la Universidad del CEMA. Posee un Doctorado en Economía y una Maestría en Política Económica, además de contar con una licenciatura en matemática.

⁴⁹ "Detienen al presidente de la firma que hizo tambalear a la bolsa japonesa". *Clarín*, 23 de enero de 2006.

- **British Petroleum (BP)**⁵⁰ es el primer productor de petróleo y de gas en el Golfo de México, de donde extrae diariamente el equivalente de más de 400.000 barriles. En 2010, uno de sus pozos petrolíferos fue dañado por la explosión y el hundimiento de una plataforma estadounidense, que dejó 11 trabajadores desaparecidos, y un derrame de crudo de 76 millones de litros (478.000 barriles). La mancha de petróleo ha afectado más de 110 kilómetros de las costas de Luisiana. Además, científicos descubrieron columnas de petróleo de hasta 35 kilómetros ubicadas a 1.066 kilómetros debajo de la superficie del Golfo. El derrame amenaza el delicado ecosistema de las costas del sur estadounidense y eventualmente las del norte de la cuenca del Mar Caribe.
- Muchos **subcontratistas de empresas transnacionales** en China⁵¹, *"violan de manera patente las leyes laborales chinas y se preocupan poco de los códigos de conducta que se supone que las multinacionales les imponen. Los subcontratistas chinos funcionan con márgenes muy reducidos, insuficientes para mejorar las condiciones de trabajo o los salarios. La mejor solución, para las multinacionales, sería aceptar el pago por adelantado de los productos que encargan, asegurando que esto va dirigido a los salarios de los trabajadores"*, analiza Li Qiang, antiguo obrero y actual director de China Labor Watch con sede en los Estados Unidos.

7.1) Gobierno Corporativo

Consideraciones previas: el análisis que sigue se corresponde con el recorte del campo de estudio, por lo que sus conclusiones pueden ser aplicadas como base el estudio del arte hasta el presente.

A modo de introducción, en esta sección se menciona la resolución de Gobierno Corporativo 516/07 emitida por la Comisión Nacional de

⁵⁰ "El derrame del Golfo de México en cifras". *BBC Mundo*. 2 de junio de 2010

⁵¹ Özden, Malik. *Sociedades Transnacionales y Derechos Humanos*. [en línea]. 2005. [consulta: junio de 2011] < <http://www.cetim.ch/es/documents/bro2-stn-A4-es.pdf> > El autor es Director del Programa Derechos Humanos del CETIM y Representante permanente ante la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Valores (CNV) de la República Argentina y se resume el análisis de las respuestas obtenidas por parte de las entidades cotizantes, según la visión del regulador. Adicionalmente, se incluye la perspectiva de las empresas a través de IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino) y los comentarios de otros grupos de interés.

En cuanto a los requerimientos normativos puede destacarse la Resolución 516/2007 de la Comisión Nacional de Valores (CNV)⁵². Esta resolución exige en forma anual a las empresas cotizantes informar si cuentan con 28 mejores prácticas de Gobierno Corporativo—determinadas según este organismo— mediante el método “cumpla o explique”. Este método consiste en que si la empresa cotizante cumple con la práctica en cuestión, lo indica, y en caso contrario justifica su incumplimiento.

Las prácticas sobre las que se solicita informar están relacionadas con: transacciones entre la empresa cotizante y el grupo económico, responsabilidad del Directorio sobre la estrategia, la gestión, los riesgos, los comités del Directorio, la independencia de los miembros del Directorio, su relación con los accionistas, con la comunidad, etc.⁵³

7.1.1) Informe de Gobierno Societario 2009 de la CNV

Según el informe de Gobierno Societario en 2009⁵⁴, sólo el 16,28% de las empresas cotizantes adopta totalmente las prácticas de Gobierno Corporativo propuestas por este organismo.

La CNV realizó un análisis de las respuestas obtenidas por las empresas cotizantes a 28 mejores prácticas de Gobierno

⁵² Nota del Tesista: Al momento de presentar esta Tesis el regulador emitió recientemente una nueva resolución – la 606/12 – que exige informar acerca del grado de cumplimiento de una mayor cantidad de mejores prácticas y detalle requerido a explicar por cada una, junto con los Estados Contables anuales cuyos ejercicios comiencen a partir del 1/1/2012. Dado que gran cantidad de cotizantes cierran sus ejercicios al 31/12 de cada año y que cuentan con aproximadamente 70 días corridos para presentar esta información, al momento no se cuenta con datos ni análisis realizados al efecto.

⁵³ El detalle de los 28 principios de Gobierno Corporativo puede consultar en el Anexo I.

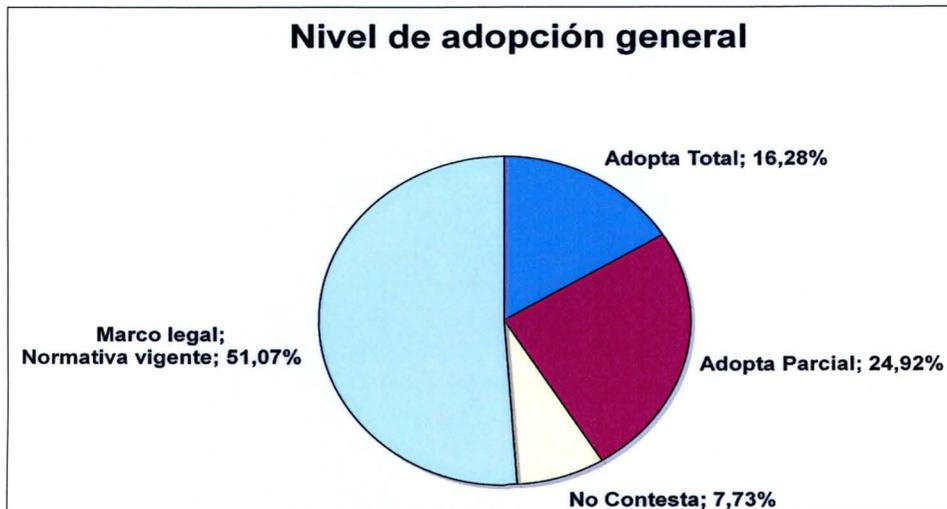
⁵⁴ Helman, Héctor. *Desempeño del Código y próximas tendencias*. [en línea]. 2009. [consulta: junio de 2011] <http://www.cnv.gob.ar/Publicaciones/Helman/HHelman_ADE_24_11_09.ppt>. El autor es el Director de la Comisión Nacional de Valores (CNV).

Corporativo propuestas por la Resolución 516/07. Es importante destacar que:

- La única obligación de las empresas cotizantes en la Argentina con respecto a esta resolución, es informar acerca de si cuentan con estas mejores prácticas o si no lo hacen. No existe una obligación de cumplirlas, salvo por algunas excepciones que se mencionan en el próximo punto.
- Entre los 28 puntos existen aspectos que ya se encuentran exigidos por otras normativas (ej: Comité de Auditoría y normas sobre conflictos de interés), por lo cual una compañía cotizante seguramente no indicará que no cumple en estos casos, porque estaría aceptando que está infringiendo la ley. Toda vez que se solicita informar sobre buenas prácticas no exigibles por la ley, es más probable que las empresas expongan su incumplimiento (ej: Comité de Remuneraciones).

Este informe ha sido elaborado a partir de las primeras respuestas de las empresas a esta resolución. A modo de aclaración, es importante destacar que no existió un proceso de certificación acerca de la veracidad de las respuestas emitidas por las compañías. Los resultados son:

- La totalidad de las sociedades obligadas a cumplir con la Resolución 516/07 presentaron el Informe.
- En cuanto a la adopción de mejores prácticas, éstos son los resultados:



Fuente: “Desempeño del Código y próximas tendencias” presentado por el Dr. Héctor Helman, Director de la CNV. 2009.

Aclaración: cuando en la tabla figura “Marco Legal, Normativa Vigente” la respuesta es que se cumple con lo establecido en la ley, que puede significar que:

- No se adopta la mejor práctica porque no es exigida por la ley.
- Se adopta la mejor práctica hasta donde la ley lo exige.

El Director de la CNV afirmó al final del informe, sobre la base de los resultados obtenidos, que era esperable un nivel bajo / medio de aceptación, de acuerdo con otras experiencias regionales y que se cumplió la primera etapa: concluir un código con algunas pautas superadoras de los mínimos legales.

Adicionalmente, afirmó que la resolución 516/07 establece la revisión periódica del Código, tras lo cual este estudio servirá para recoger las experiencias y las nuevas tendencias comparativas.

En cuanto a la adopción de mejores prácticas, por tema propuesto en la resolución, estos son los resultados:

	Código de Gobierno Societario					
	I	II	III	IV	V	VI
	Ámbito de aplicación	Directorio en gral.	Independencia directores	Relación con accionistas	Relación con la comunidad	Comités
Adopta Total	5,38%	41,32%	7,31%	12,92%	7,69%	23,08%
Adopta Parcial	15,38%	19,56%	10,77%	10,46%	84,62%	8,72%
Marco Legal, Normativa vigente	70,77%	27,25%	73,46%	69,54%	6,15%	59,23%
No Contesta	8,46%	11,87%	8,46%	7,08%	1,54%	8,97%

Fuente: “Desempeño del Código y próximas tendencias” presentado por el Dr. Héctor Helman, Director de la CNV. 2009.

Se puede concluir a partir de este cuadro que en casi todos los capítulos del Código (del uno al seis), las compañías afirman que cuentan con lo exigido por la ley, por lo que no estarían percibiendo valor de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo propuestas por la CNV, en la medida que la buena práctica sea superadora al mínimo legal requerido.

Por otra parte, respecto del capítulo dos, una mayoría expresa una adopción total, pero se debe considerar que este capítulo trata acerca de la idoneidad de los Directores, su control del management y la gestión de riesgos. De modo que el informante es el mismo bajo análisis, tal que difícilmente pueda expresar una respuesta desfavorable por su propia imagen.

Finalmente, en el capítulo de relaciones con la comunidad, una gran mayoría adopta parcialmente por contar con una página web y con algún tipo de manejo confidencial de la información.

7.1.2) Análisis sobre el estado actual de Gobierno Corporativo según IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino)⁵⁵:

⁵⁵ IDEA, *Ciclo de Talleres 2010 sobre Gobierno de las Organizaciones*. Buenos Aires: [en línea] [consulta: junio de 2011] <<http://ideared.org/images/IDEA%20-%20Carlos%20Pace-PWC%20-%2004%2006%2010.pdf>>. Es la organización con mayor prestigio en el ámbito empresarial con base en Argentina y propuesta de acción en el Mercosur, promoviendo el crecimiento y la competitividad. Nuclea a las 400 empresas líderes de la Argentina.

En el Ciclo 2010 de Gobierno Corporativo organizado por IDEA se efectuó un análisis sobre el estado actual de la materia en las empresas argentinas que cotizan en la bolsa de comercio.

Éstas fueron las conclusiones:

- El cumplimiento de estas prácticas se concentró en lo meramente formal.
- Según el informe, la adhesión formal tiene una propensión a responder linealmente a la normativa en lugar de promover proactivamente que las herramientas de buen gobierno potencien el valor de la organización.
- Los aspectos de menor adopción son:
 - La auto-evaluación de la gestión del directorio, que prácticamente no se realiza.
 - El contar con una mayor cantidad de Directores Independientes por encima del mínimo exigido por ley⁵⁶.
 - El efectuar una mayor comunicación con el accionista minoritario.
 - El contar con una política de distribución de dividendos y una adhesión a la oferta pública de adquisición⁵⁷ con fines

⁵⁶ Cabe destacar que se denomina así al Director que no incurre en ninguno de los supuestos de falta de independencia de Directores de la Resolución 400/02 de la CNV, que requieren esta condición respecto de los Accionistas, otros Directores, etc. En general, se espera que el mismo esté libre de influencia de otros intereses y pueda emitir sus opiniones y votaciones con el fin de beneficiar a todo el conjunto de accionistas sobre una base de cumplimiento legal y conducta ética.

⁵⁷ La oferta pública de adquisición es un mecanismo para mejorar la transparencia en las operaciones de compra de acciones con fines de obtener control o influencia significativa sobre una empresa (sociedad). Este mecanismo establece la necesidad de efectuar una oferta dirigida a todos los titulares de valores con fines de asegurar una igualdad de tratamiento entre los accionistas, tanto en las condiciones económicas y financieras como en cualquier otra condición de la adquisición, para todas las acciones, títulos o derechos de una misma categoría o clase. De este modo, se impide que el accionista de control (vendedor) pueda obtener una ganancia por acción desproporcionada perjudicando a los accionistas minoritarios.

de brindar mayor seguridad al accionista para atraer nuevas inversiones.

Según el mencionado informe, algunas de las causas que generan esta situación son:

- Cultura argentina de ceñirse al mínimo obligatorio legal.
- Inexistencia de una valorización por parte del mercado de los que cumplen por encima del mínimo estipulado.
- Percepción de que las prácticas de Gobierno Corporativo no son útiles para cierto tipo y magnitud de organizaciones, obrando esta convicción como excusa para el no cumplimiento de los aspectos voluntarios.
- En cambio, buena parte de las compañías que registran una mayor adhesión a estas prácticas, son aquéllas que también cotizan en mercados del exterior, más exigentes que el argentino.

Como conclusión de esta investigación, el Informe comenta que la implementación voluntaria de las mejores prácticas requiere de un convencimiento acerca de la generación de valor y constituyen una ventaja diferencial. Adicionalmente, sugiere que para su implementación, es conveniente contar con adecuadas políticas de Estado, que fijen claras y equitativas reglas de juego.

A modo de reflexión previa a las conclusiones, se puede adelantar que el Gobierno Corporativo es percibido - en general - como un conjunto de prácticas que no agrega valor al negocio, de las cuales existe un subconjunto que se implementa en la práctica como consecuencia de las exigencias legales.

7.2) Performance

Consideración previa: Los estudios mencionados exceden el recorte del campo de estudio – no obstante en ausencia de un recorte más exacto, se los toma como referencia para posterior análisis.

A modo de introducción, en esta sección se trata la gestión: de los procesos de trabajo, del personal, de los proyectos de mejora y de los indicadores. Por cada una de estas gestiones, se agregan comentarios de otros grupos de interés.

7.2.1) Gestión de los procesos de trabajo y su impacto sobre clientes y proveedores

De los sitios disponibles en Internet, no se ha podido ubicar la realización de estudios acerca de:

- La satisfacción de los consumidores respecto de los productos o servicios finales, como del trato recibido.
- La satisfacción de clientes respecto de los productos o servicios intermedios, como del trato recibido por las firmas proveedoras.
- La satisfacción de los proveedores respecto de las compañías clientes, considerando casos de grandes empresas compradoras.
- El resultado de los programas de calidad y mejora continua en las empresas.
- El resultado del uso de las tecnologías aplicadas a los procesos de negocios.

Si bien existen empresas que se dedican al estudio de la performance, en general lo hacen para el ámbito privado – para uso interno o para sus clientes – no publicándose los resultados. Posiblemente esta actitud responda a que esta divulgación pudiera afectar su competitividad y el alcance de sus objetivos estratégicos, por lo que no considerasen conveniente dejar expuesto algún flaco débil ni acciones de remediación.

En cambio, en Chile sí existe un estudio nacional al respecto, el Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores (INSC)⁵⁸ que mide la mencionada satisfacción y su relación con el precio de los bienes y servicios.

7.2.1.1. Información por parte de Organismos Públicos

Actualmente, existen algunos sitios públicos donde se puede analizar la experiencia de los clientes en relación con la provisión de productos o servicios por parte de ciertas empresas. Esos sitios son:

- **La Subsecretaría de Defensa del Consumidor⁵⁹**, dependiente de la Secretaría de Comercio Interior, que se encuentra dentro del ámbito del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

En este sitio no existen estadísticas acerca de la atención al cliente por parte de las empresas, como tampoco acerca de la satisfacción de los productos y servicios en general. Existe un blog que contiene opiniones no verificadas acerca de consumidores, en las que la Subsecretaría no se hace responsable, según lo indica en la página web.

- **Departamento de Defensa del Consumidor de la Ciudad de Buenos Aires⁶⁰**

Cuando se ingresa a este sitio, se puede analizar un listado de multas impuestas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a ciertas empresas, actualizado a junio de 2010 (lo que implica 1 año de retraso)⁶¹. Sin embargo, a

⁵⁸ Este índice es elaborado por ProCalidad, una organización sin fines de lucro, fundada el año 2001, que es una iniciativa conjunta con la Universidad Adolfo Ibáñez y Praxis Estrategia en Acción. Tiene como objetivo el fortalecimiento en las empresas chilenas de un decisivo enfoque hacia el cliente, que aumente gradualmente su nivel de competitividad. <<http://participo.blogcindario.com/2011/04/00237-indice-nacional-de-satisfaccion-de-consumidores-insc-2010.html>>

⁵⁹ El sitio de esta subsecretaría es <http://www.mecon.gov.ar/secdef/>

⁶⁰ El sitio de este departamento es

http://defensadelconsumidor.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/def_consumidor/?menu_id=174

⁶¹ Considerar que la visita al sitio fue realizada en junio de 2011.

partir de esta información, en el mejor de los casos se puede analizar la cantidad de multas recibidas, el número de ley, disposición que no fue cumplida, y el importe de la multa. No existe una descripción de cuál fue la contravención, ni a qué tipo de cliente se refiere.

Adicionalmente, la información se exhibe como un listado enumerativo pero no existen análisis estadísticos que permitan una lectura global.

Por lo tanto, no existe información pública acerca de la performance hacia el cliente intermedio y final de ciertas compañías que pueda utilizar un interesado para orientar su compra a las que posean un comportamiento más sostenible.

7.2.2) Gestión del personal

Se evidenció la existencia algunos sitios web con información acerca de la satisfacción laboral en las empresas, pero cuentan con un caudal muy reducido de opiniones, que asimismo parecen no estar verificadas.

Entre la poca cantidad de información encontrada se puede mencionar el **Informe de Sesa Select Workmonitor** del 1er trimestre de 2011⁶², que recopila información acerca de 405 encuestados, todos trabajadores bajo relación de dependencia, hombres y mujeres entre 18 y 65 años con al menos 24 horas de trabajo semanales:

- El 62% de los trabajadores indicaron estar satisfechos con su empleo, mientras que un 13% señaló encontrarse insatisfecho.
- Los trabajadores con alto nivel de educación son los más satisfechos (63%) y los de educación baja los más insatisfechos (24%).

⁶² Sesa Select Argentina. *Sesa Select Workmonitor 1er trimestre de 2011*. [en línea] [consulta: junio de 2011] <<http://www.sesa-select.com.ar/mundo-laboral/workmonitor.html>>.

- Quienes trabajan en el Sector Público muestran el más alto porcentaje de satisfacción (67%), seguidos por los del sector de distribución (62%), servicios (60%) e industria (58%). A su vez, en servicios se registra la mayor insatisfacción con el empleo (18%).
- *“Los trabajadores jóvenes son los que muestran mayor insatisfacción con su empleo y a la vez quienes tienen menos barreras para tomar riesgos, quizás eso sea un factor que explique en parte que estén más abiertos que cualquier otra generación a explorar nuevas posibilidades de empleo y a encarar nuevos desafíos laborales”.*

Otra información proveniente de la quinta edición del estudio **Escasez de Talento realizado por Manpower**⁶³, el 31% de los empleadores a nivel mundial se encuentran con dificultades para cubrir puestos claves.

En cuanto a la rotación de personal, según la encuesta internacional **Talent Edge 2020 de Deloitte**⁶⁴ entre más de 350 personas que trabajan en empresas en el mundo, dos de cada tres personas que trabajan en relación de dependencia (un 66%) están buscando cambiar de trabajo y tienen una fuerte visión negativa de sus empleadores. De las motivaciones que incentivan a un egreso de la organización, un 53% señala progreso profesional y un 39% incremento salarial.

⁶³ Manpower Argentina. *Encuesta sobre la escasez de Talentos. Resultados 2011*. [en línea] [consulta: junio de 2011] < [http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_498.pdf?r=1/22/2012 11:59:09 AM](http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_498.pdf?r=1/22/2012%2011:59:09%20AM) >. Manpower es una empresa que brinda servicios de recursos humanos que contemplan todo el ciclo del empleo desde búsqueda y selección de personal permanente, eventual o por proyecto; evaluación y selección de empleados; capacitación; reinserción laboral; tercerización y consultoría. A nivel global cuenta con alrededor de 3900 oficinas en más de 80 países y más de 60 años de experiencia.

⁶⁴ Deloitte. *Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal*. [en línea]. Diciembre de 2010. [consulta: junio de 2011] < http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us_talentedge2020_121710.pdf >. Deloitte es una empresa que provee servicios de auditoría, impuestos y asesoraría que cuenta con varias oficinas en diversos países.

Acerca de las prácticas relativas al personal, PWC⁶⁵ realizó una encuesta a 57 empresas que realizan actividades en la Argentina, de las cuales el 51% de estas compañías cotiza en bolsas de valores (ya sean locales o extranjeras) e indica que:

- En cuanto a su personal, el 95% cuenta con planes de formación y el 91% tiene un sistema de compensación por desempeño.
- El 84% posee encuestas de clima interno, el 82% cuenta con planes de beneficios, el 79% tiene un sistema de quejas con salvaguarda de confidencialidad y un 60% ofrece sistemas de trabajo flexibles como horario flexible o teletrabajo.
- Adicionalmente, un 81% cuenta con iniciativas para prevenir la discriminación y un 70% desarrolla iniciativas para asegurar la equidad de remuneración entre trabajadores de distinto género.
- Pese a la realización de estas acciones, el 88% considera que la escasez de talentos implica un riesgo o riesgo significativo para la sostenibilidad del negocio.

Adicionalmente a la información ubicada, de los sitios disponibles en Internet, no se ha podido ubicar en general la realización de estudios acerca de:

- La motivación del personal, con mayor detalle y aplicado al recorte del campo de estudio.
- La rotación del personal en las empresas.
- El aporte de una mejora del capital humano hacia la sostenibilidad del negocio.
- El resultado de los programas de mejora de clima interno.

⁶⁵ PriceWaterhouse Coopers Argentina. *Segunda Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en la Argentina*. [en línea] 2011. [consulta: junio de 2011]
<<http://www.pwc.com.ar/es/sustainability/publicaciones/2da-encuesta-sobre-desarrollo-sostenible-y-rse.jhtml>> PwC es una empresa que ofrece servicios de Auditoría, Consultoría y Asesoramiento Impositivo y Legal, que cuenta con más de 169.000 personas en 158 países a lo largo de su red.

7.2.3) *Proyectos de Mejora y Gestión de Indicadores.*

Según Daniel Piorun⁶⁶, varias encuestas sostienen que sólo en el orden del 20% de los proyectos finalizan obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos, y está particularmente acentuada en proyectos tecnológicos.

Más allá de esta información, de los sitios disponibles en Internet, no se ha podido ubicar la realización de estudios acerca del resultado de los proyectos de mejora y la gestión de indicadores.

A modo de reflexión previa a las conclusiones, se puede adelantar que si bien la Performance es importante, existen pocos estudios locales de carácter público que sirvan a las empresas de base de comparación u orientación para mejorar sus resultados y que incluyan análisis acerca de los procesos de trabajo, la gestión de las personas, los proyectos de mejora y la gestión de indicadores.

7.3) *Responsabilidad Social*

Consideración previa: Los estudios mencionados exceden el recorte del campo de estudio – no obstante en ausencia de un recorte más exacto, se los toma como referencia para posterior análisis.

A modo de introducción, en esta sección se mencionan resultados relevantes de encuestas nacionales e internacionales relativas a Responsabilidad Social. Luego, se incluyen opiniones de referentes académicos, de organizaciones del sector social y del sector empresario acerca de esta temática. Posteriormente, se menciona la integración de la Sostenibilidad en los mercados de valores según la experiencia internacional, como ejemplo de lo que se podría implementar localmente. Por último, se agregan comentarios de otros grupos de interés.

⁶⁶ Piorun, Daniel. *Por qué fracasan los proyectos*. [en línea] 2003. [consulta: junio de 2011] http://www.degerencia.com/articulo/por_que_fracasan_los_proyectos> El autor es cuenta con 25 años de experiencia profesional en estos temas, donde se ha desempeñado como consultor, directivo de empresas privadas, profesor y escritor. Es profesor de la Universidad de Buenos Aires en grado y en Maestría. En el ámbito laboral dirige una empresa argentina de tecnología aplicada a los negocios. Ha sido consultor de diversos organismos internacionales (BID, Banco Mundial y Naciones Unidas).

7.3.1) Encuestas Locales

- **Segunda Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en la Argentina, realizado por PriceWaterhouseCoopers Argentina⁶⁷ (2011)**

Esta encuesta fue realizada a 57 empresas que realizan actividades en la Argentina, de las cuales:

- El 79% abastece al mercado local y el 21% se dedica a la exportación.
- El 54% es controlado por capitales extranjeros, 25% pertenece a capitales nacionales y el 21% capitales mixtos.
- El 51% de estas compañías cotiza en bolsas de valores (ya sean locales o extranjeras).
- El 88% participa en alguna asociación dedicada a la promoción del desarrollo sostenible.

Los resultados fueron:

Sobre los programas en sustentabilidad:

- La mayor influencia es interna, focalizándose en el Directorio y los accionistas, seguido en niveles menores por el personal, las comunidades locales, los clientes, las organizaciones de la sociedad civil, los grupos activistas, los bancos y entidades financieras, y los sindicatos.

Sobre códigos de Ética:

- El 93% cuenta con un código de Ética, y de ese total un 53% incluye a proveedores y distribuidores como parte del alcance del Código. Del total de empresas que cuentan con códigos, un 87% dispone de herramientas para monitorear el cumplimiento del mismo, como por ejemplo

⁶⁷ PriceWaterhouse Coopers Argentina. *Segunda Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en la Argentina*. [en línea] 2011. [consulta: junio de 2011]
<<http://www.pwc.com.ar/es/sustainability/publicaciones/2da-encuesta-sobre-desarrollo-sostenible-y-rse.jhtml>>

líneas de atención para consultas, mecanismos de denuncia anónima y auditorías de cumplimiento.

Sobre la inversión social:

- El 91% cuenta con estrategias de inversión social, pero sólo el 61% evalúa el impacto de estas acciones.

Sobre la Sostenibilidad y su aplicación particular al negocio:

- En cuanto a incorporar la Sostenibilidad en los aspectos centrales del negocio, el 68% evalúa el impacto ambiental de sus productos o servicios, sólo el 28% cuenta con códigos para regular las comunicaciones de marketing para minimizar el impacto negativo sobre el público en general y el 31% cuenta con productos o servicios para satisfacer las necesidades de los segmentos socioeconómicos excluidos.

Sobre la cadena de valor:

- El 88% implementa iniciativas para fomentar el desarrollo sostenible en la cadena de valor (en general se trata de proveedores), un 70% lo fundamenta en la necesidad de construir relaciones a largo plazo para el desarrollo de negocios.

Sobre los reportes de Sostenibilidad

- En cuanto al reporte de sostenibilidad, el 74% emite reportes, de los cuales el 83% lo emite bajo un estándar reconocido internacionalmente y un 38% lo verifica externamente. Para un 37% es una herramienta de gestión y para el 53% una herramienta de comunicación.

Sobre los riesgos y oportunidades para el desarrollo sostenible del negocio:

- El 90% considera que el incremento de la desigualdad es un riesgo significativo o muy significativo para el desarrollo sostenible de su negocio, y el 100% lo considera respecto del incremento en la conflictividad social. Otros riesgos significativos o muy significativos son los desastres climáticos (88%) y la escasez de recursos naturales (88%).

- En cambio, fueron identificados como oportunidades para el negocio, el tránsito a una economía baja en emisiones de carbono (83%), el incremento de la población urbana (83%) y el incremento de las presiones de los clientes para obtener productos o servicios más sostenibles (91%).

Sobre el impacto ambiental:

- En cuanto a los gases de efecto invernadero, el 60% cuenta con un sistema de medición para emisiones de gases de efecto invernadero, pero sólo 32% efectúa las mediciones por unidad de producto (huella de carbono o carbón footprint).
- En cuanto al consumo de agua, un 77% lo monitorea, el 70% implementó medidas para reducir su consumo y un 80% cuenta con un sistema para reaprovechamiento de sus efluentes líquidos.

7.3.2) Encuestas Globales

- **Resultados de la encuesta mundial de Sustentabilidad de KPMG Internacional y The Economist Intelligence Unit (2011)⁶⁸:**
 - La Sustentabilidad de los negocios ha cobrado mayor importancia, por encima de la crisis. Un 62% afirma que sus compañías ya cuentan con la Sustentabilidad incorporada a su estrategia de negocios, el 11% está desarrollando una estrategia de sustentabilidad, el 22% diseñará alguna en el futuro y un 5% no están planeando nada al respecto.
 - El 61% de los ejecutivos afirma que los beneficios superan a los costos. Los beneficios más destacados son: mejores

⁶⁸ KPMG. *Corporate Sustainability: A Progress Report* (2011). [en línea] [consulta: octubre de 2011] <<http://www.kpmg.com/es/es/actualidadnovedades/articulosypublicaciones/paginas/corporate-sustainability-a-progress-report.aspx>>. Este informe fue realizado por KPMG en cooperación con The Economist Intelligence Unit, en el que se entrevistaron a 378 Directivos a nivel mundial, de corporaciones de diverso tamaño. KPMG es una firma de servicios profesionales de auditoría, impuestos y asesoría que opera en 152 países y cuenta con 145.000 personas a nivel mundial.

y más eficientes procesos, e incremento de utilidades. Por otra parte, el principal argumento de los ejecutivos que no han vuelto más sustentables sus procesos reside en que consideran que dichos costos se suman a una situación compleja – la extensión del período de repago, un clima de recesión a nivel global, la reducción del precio de la energía y el mayor costo del capital – resultando contraproducente para el negocio.

- El 44% de los ejecutivos afirma que la Sustentabilidad es fuente de innovación y un 39% que es fuente de nuevas oportunidades de negocios.
- Aproximadamente, un 27% opina que la reducción de costos y la gestión de riesgos son razones importantes para la incorporación de prácticas de Sustentabilidad, pero un 42% afirma que los requerimientos regulatorios y la reputación de marca se encuentran entre los principales factores.
- Es destacable mencionar que sólo el 70% de los ejecutivos encuestados afirma que en 2011 será una prioridad el establecer controles más exigentes sobre los proveedores o sobre el desempeño ambiental. Un 66% afirma lo mismo respecto de derechos humanos.
- En el año 2009, aproximadamente un 70% los encuestados ha realizado proyectos de mejora del uso de la energía en sus operaciones globales, ha reducido el packaging y los desperdicios o ha tomado otras medidas para mitigar el impacto ambiental de sus productos, ha disminuido las emisiones de gases de efecto invernadero y otras emisiones al aire.
- En relación a los reportes de Responsabilidad Social, un 36% de las compañías ha emitido informes de sustentabilidad, un 19% lo hará pronto. Un 38% no tiene planes para confeccionar estos informes.
- Los principales desafíos son: contar con información confiable – lo que implica un buen sistema de información–

y encontrar patrones de comparación o benchmarks relevantes contra los cuales compararse.

- Según el 70% de los encuestados, casi todas las iniciativas de Sustentabilidad están siendo vistas como meras relaciones públicas.
- De acuerdo con la consultora, entre los beneficios que pueden obtenerse, se enumeran:
 - Mitigación de riesgos.
 - Acceso a nuevos mercados.
 - Reducciones de costos.
 - Nuevos productos y servicios amigables con el Ambiente.
 - Mejores y más correctas relaciones con clientes y proveedores.
 - Mejor posicionamiento ante inversores, sobre todo en caso de contar con índices de sostenibilidad.
 - Mejor eficiencia en el uso de recursos.
 - Trabajadores mejor motivados y más felices.
- **Encuesta mundial de Global Reporting Initiative, KPMG Internacional SustainAbility y Futerra (2011)**⁶⁹

El objetivo de este estudio fue identificar cuáles son las motivaciones para las organizaciones que producen los reportes de Responsabilidad Social y si los mismos están en línea con las expectativas de sus lectores.

Esta investigación fue realizada sobre más de 90 empresas de diversos sectores que emiten reportes y más de 5000 lectores. Los lectores fueron **48% stakeholders internos** (el personal, dueños / accionistas); **22% sociedad civil** (medios, sindicatos, agencias regulatorias, académicos, expertos, asociaciones de consumidores, etc.); **14% cadena de valor** (proveedores, consultores, auditores, socios y clientes) y **16% inversores**

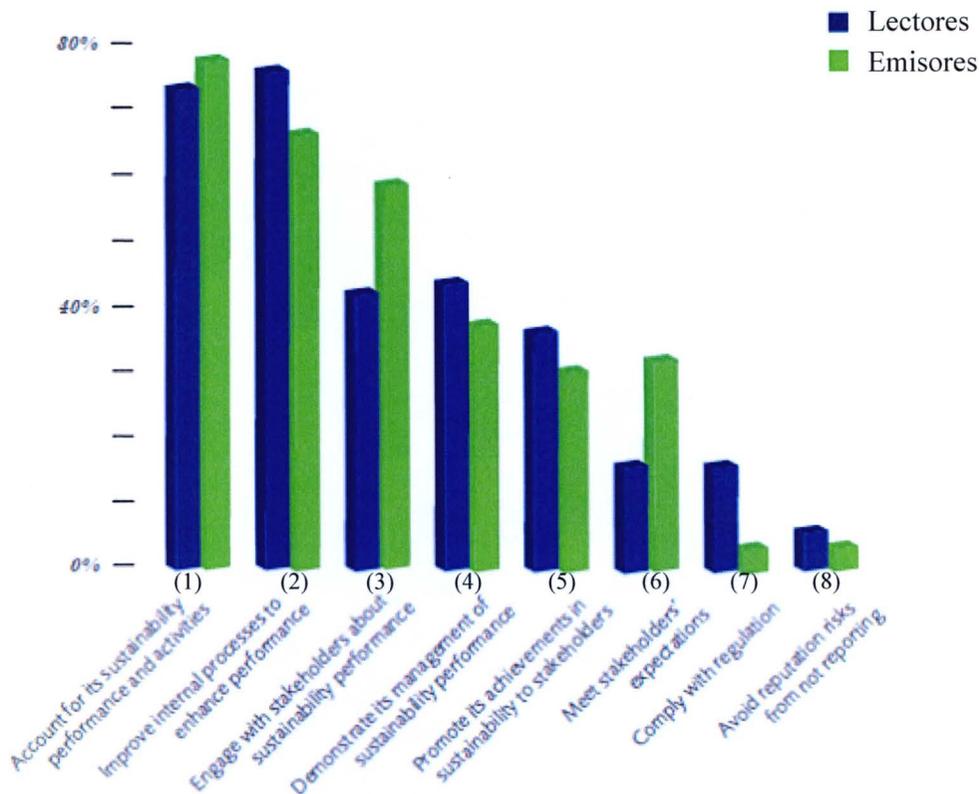
⁶⁹ KPMG, Global Reporting Initiative, SustainAbility and Futerra. *Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010*. [en línea] [consulta: agosto de 2011] <
<http://www.kpmg.com/nz/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/reporting-change.aspx>>

(inversores, financistas, agencias calificadoras, medios financieros, gerentes de fondos de inversión, bancos).

Éstos son algunos de los resultados de la Encuesta:

- Tanto para lectores como para emisores, el objetivo del reporte es rendir cuentas de la performance en sostenibilidad y las actividades realizadas, como también mejorar los procesos internos.
- Ni la regulación sobre Responsabilidad Social ni la reputación lograda a través de la publicación de los reportes son considerados aspectos claves para los emisores de los mismos ni para los lectores en general.
- Estos puntos pueden analizarse en el siguiente gráfico:

¿Por qué cree que una organización debería reportar sobre su performance en Sostenibilidad?



Fuente: Global Reporting Initiative, KPMG, SustainAbility and Futerra. Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010.

- 1) Rendir cuentas de su performance y actividades en sostenibilidad.
- 2) Mejorar los procesos internos y su performance asociada.
- 3) Interactuar con los stakeholders acerca de su performance en sostenibilidad.
- 4) Demostrar su gestión de sostenibilidad.
- 5) Comunicar sus logros a los stakeholders.
- 6) Satisfacer las expectativas de los stakeholders.
- 7) Cumplir con las regulaciones.
- 8) Evitar riesgos de reputación por no emitir reportes de sostenibilidad.

- Sólo una pequeña parte de los lectores utiliza los informes para comparar la performance de las organizaciones en temas de sostenibilidad.
- Entre los aspectos más relevantes de los reportes que generan confianza en los lectores respecto de la empresa/organización, se encuentra el poder detectar la realización de acciones concretas en el tiempo, contar con información sólida de desempeño e identificar la relación entre la responsabilidad social con la estrategia del negocio en particular.
- En el informe se afirma que emitir un reporte no es dialogar con los grupos de interés. No obstante, se encontró que más de la mitad de las compañías considera sus informes como vehículo para relacionarse con los stakeholders, mientras que sólo el 20% de los lectores le atribuye ese valor.
- Los lectores no consideran que el reporte sea sólo *greenwash* (lavado de imagen) pero admiten que queda pendiente la pregunta acerca de si este reporte provee una visión equilibrada respecto del progreso de la compañía en temas de sostenibilidad.
- La mayoría de los lectores indicó que el mejor mecanismo para generar confianza es una revisión o auditoría del informe por un tercero y en un nivel de confianza similar, la opinión de otros stakeholders. Los paneles de expertos y la entrega de premios generan un nivel de confianza menor.
- Casi el 50% de los lectores usan la información de los reportes para compartirla con otros lectores y generar

opiniones. Por lo tanto, más allá de que la organización pueda o no recibir una retroalimentación significativa de su reporte, esto no significa que no exista una corriente de opiniones al respecto entre los stakeholders.

- De esta manera, los lectores invierten, buscan empleo y compran productos y/o servicios sobre la base de estos informes.
- **Otras encuestas internacionales:**
 - Según datos recientes de CorporateRegister.com, hace 10 años se elaboraban en el mundo unos 823 reportes sobre responsabilidad corporativa o sostenibilidad. En 2010 esa cifra ascendió a 4579⁷⁰.
 - Según la encuesta mundial de la consultora **PriceWaterhouseCoopers⁷¹ (2010)** denominada “CSR Trends 2010”: “el 81% de las empresas consultadas declara tener información de sustentabilidad en sus páginas web, el 31% tiene sus reportes con verificación externa, el 24% usa las redes sociales para comunicar sus reportes y el 15% tiene una versión online de su informe”. Esta encuesta fue realizada a 75 compañías a nivel mundial.
 - **Accenture y el Institute for High Performance (2011)**⁷² compararon el desempeño y la sustentabilidad de un grupo de 275 firmas de diferentes industrias, de un universo de las 500 compañías con mejor performance dentro del ranking Fortune global 1000. El resultado reveló que las 50 empresas mejor posicionadas en materia de

⁷⁰ CorporateRegister.com. *Global Winners and Reporting Trends 2011*. [en línea] [consulta: noviembre de 2011] < <http://www.corporateregister.com/a10723/36941-11th-8607253C8215604518E-GI.pdf>>

⁷¹ PriceWaterHouse Coopers. *CSR Trends 2010*. [en línea] [consulta: noviembre de 2011] < <http://www.pwc.com/ca/en/sustainability/csr-trends-report.jhtml>>.

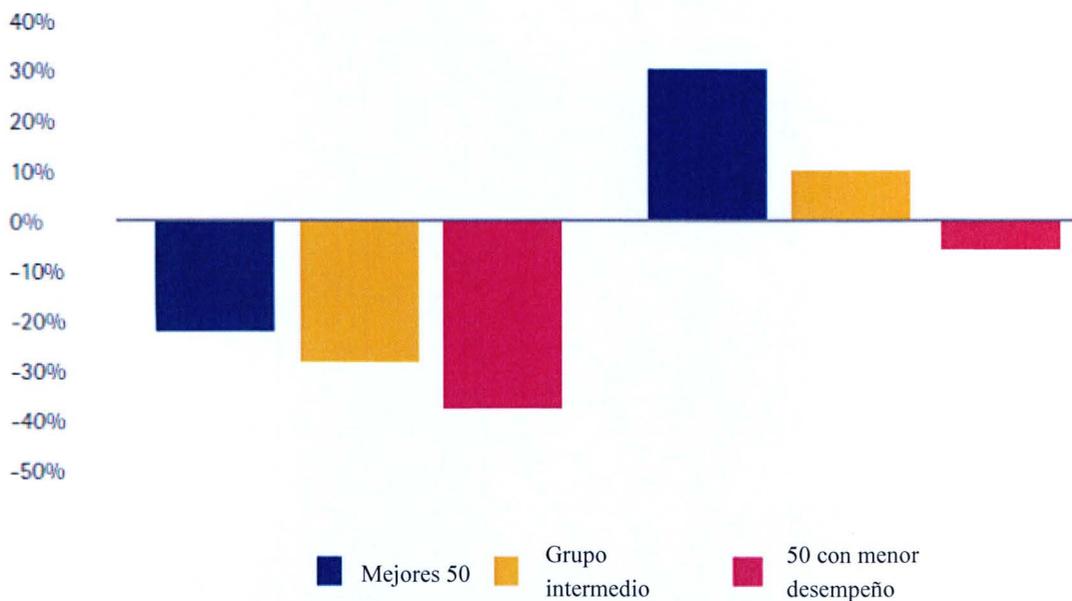
⁷² Accenture. *Driving Value from Integrated Sustainability - High Performance Lessons from the Leaders*. [en línea] [consulta: junio de 2011] < <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-integrated-sustainability-leaders-lessons-summary.aspx>>.

sostenibilidad también superaron a sus pares en términos de retorno de accionistas.

Específicamente, dentro del marco de las empresas analizadas:

- ✓ Las mejores 50 que aplican prácticas de Responsabilidad Social superaron en retorno a los accionistas en 16% a las peores 50 (considerando un rango de tiempo de tres años). Si se considera un rango de cinco años, el retorno es un 38% más alto que los que no aplicaron dichas prácticas.
- ✓ Si bien todas las compañías tuvieron una reducción en los retornos a los accionistas en los últimos tres años, las compañías líderes en sostenibilidad tuvieron una reducción menos marcada.

Los 50 líderes en Sostenibilidad identificados por la investigación de Accenture tuvieron una mejor performance respecto de sus pares en términos de resultados financieros. El gráfico muestra el retorno a los accionistas a tres y cinco años, segmentado por liderazgo en sostenibilidad.



Fuente: Accenture. Driving Value from Integrated Sustainability - High Performance Lessons from the Leaders. 2011.

7.3.3) Opiniones de referentes en el Suplemento de RSE de El Cronista (2011)⁷³:

- Según Bernardo Kliksberg: *“En las próximas décadas, además de continuar profundizando su eficiencia productiva, la empresa tendrá que encontrar fórmulas mucho más atractivas de contribuir con los problemas colectivos de la sociedad. Además de aportar recursos para ámbitos como la educación, la salud pública y la desocupación juvenil, entre otros, las empresas pueden contribuir con Alta Gerencia, desarrollo en Internet, canales de distribución y muchísimas de sus competencias técnicas”*. Continúa afirmando: *“En América Latina con tanta pobreza (uno de cada tres habitantes son pobres), con gran deserción escolar (sólo 50% termina la escuela primaria), elevadas tasas de desnutrición (16% de los niños padecen desnutrición crónica) y altísimas tasas de jóvenes excluidos (uno de cada cuatro está fuera del sistema educativo y del mercado de trabajo) urgen las alianzas estratégicas entre las políticas públicas, la RSE y la sociedad civil. En la Argentina crece la RSE, pero hay muchísimo por hacer. Es “ganar-ganar”. Con un compromiso cada vez más fortalecido de las empresas con la sociedad, gana la empresa en competitividad, reputación, inserción, productividad de su personal, y gana el país entero”*.
- Agustín Salvia, investigador del Conicet (UBA) y Coordinador del Observatorio de Deuda Social Argentina de la UCA, comenta que: *“El Estado, a veces, no está a la altura de los desafíos y sus políticas operan mayormente sobre coyuntura que sobre largo plazo. En contraposición, la sociedad civil y las empresas están teniendo una mirada estratégica con miras a resolver estos problemas, pero cuentan con iniciativas de menor alcance y menor envergadura en comparación con las del Estado”*. Continúa afirmando que la Argentina posee un menor nivel de desarrollo en su articulación entre organizaciones de la sociedad civil, el Estado y las empresas, en comparación con Brasil, México y China, por ejemplo.

⁷³ “Suplemento de RSE”. El Cronista. Abril de 2011.

- Según Luis Ulla, Director ejecutivo del IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria): *“Respecto de la cantidad de gerencias de RSE, el IARSE tiene constatada la existencia de casi 100 empresas que en los últimos años han creado estas áreas y las han incorporado formalmente a sus estructuras funcionales”.*

Asimismo, continúa afirmando que en la Argentina se han realizado otros logros destacables en materia de RSE, como ser: uso de guías de indicadores de RSE, la influencia relativa de las áreas de RSE en la gestión cotidiana de las empresas y la producción y difusión de reportes de sustentabilidad. Acerca del estado de la gestión de RSE en las compañías, Luis Ulla comenta que en las empresa líderes, la Gerencia de RSE participa en los procesos de diseño y producción de bienes y servicios, en la comunicación interna y externa, en la gestión del público interno y de los clientes, y en las relaciones con los proveedores a lo largo de la cadena de valor.

Cabe destacar que en la página de esta institución, existen sólo 25 empresas que emiten informes de sostenibilidad⁷⁴, por lo que la práctica de comunicar la performance de sostenibilidad desde las empresas hacia la sociedad estaría parcialmente desarrollada.

- Según la encuesta de TNS Gallup Argentina, sólo una minoría del 16% conoce poco o mucho acerca de la Responsabilidad Social Empresaria. Este valor indica que la Argentina es uno de los países con menor conocimiento sobre la materia, comparados con otros como España (43%) y EEUU (48%).
- A nivel local, las organizaciones argentinas están aprovechando la reciente emisión de la Norma ISO 26000:2010 - Guía sobre Responsabilidad Social Empresaria. Al respecto Adriana Rosenfeld, coordinadora nacional e internacional en temas de responsabilidad social, afirma que esta norma tiene por objetivo guiar a todo tipo de organizaciones para que puedan transformar buenas

⁷⁴ Según análisis de la página web de IARSE realizado en octubre 2010.

intenciones en buenas acciones de Responsabilidad Social. La misma fue publicada en noviembre de 2010 y demandó cinco años de elaboración y el mayor grupo de trabajo en la historia de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Asimismo, continúa afirmando que *"esta guía ofrece orientación armonizada a nivel mundial para organizaciones de todo tipo sobre la base de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés. Así, fomenta la aplicación de mejores prácticas de responsabilidad social en todo el mundo"*. Esta norma comprende aspectos sobre a) Gobierno de la organización, b) derechos humanos, c) prácticas laborales, d) medio ambiente, e) prácticas justas de operación (proveedores), f) asuntos de consumidores y g) participación activa y desarrollo de la comunidad.

- Juliana Monferrán, Coordinadora Periodística en Revista Apertura y El Cronista Comercial, comenta: *"Si bien, según el estudio que se tome, los accionistas y clientes son los principales influenciadores para que las empresas sean sustentables, aún el consumo responsable no es lo suficientemente fuerte como para que las firmas hagan grandes inversiones, y menos en países como la Argentina"*.
- Ignacio Federico, Redactor en El Cronista Comercial, comenta: *"La RSE ha evolucionado de la mera filantropía hacia las acciones sociales vinculadas al core business de las compañías y forma parte de programas consistentes de largo plazo. Así, por caso, una empresa alimentaria que saca a la población de la pobreza genera consumidores, un fabricante de autos que abre una escuela técnica en su propia planta se auto-provee de mano de obra; una papelería que planta árboles y cuida a los bosques se asegura insumos y contribuye al ambiente. Es que, coinciden los especialistas, no puede haber empresas sanas en un mundo enfermo. No queda otra que hacer el bien"*.
- En línea con el párrafo anterior, Gabriel Berger, Director del Centro de Innovación Social, comenta que el principal aporte que pueden realizar las empresas y organizaciones sociales

pasa por el aprovechamiento de las capacidades centrales y específicas de cada parte. De este modo afirma que a partir de la colaboración con organizaciones sociales, las empresas pueden involucrarse en acciones de desarrollo social y comunitario con una mejor comprensión de la realidad abordada, y con acceso a programas de intervención social más elaborados.

Continúa afirmando que el trabajo colectivo permite a las empresas revisar sus procesos de negocio contando con el aporte de organizaciones sociales especializadas, como ser en casos de cuidado del ambiente, valores y comportamientos éticos, relaciones internas y desarrollo de personal e identificación de nuevos negocios, como ser los de carácter inclusivo.

- Marcelo Paladino, decano del IAE Business School, comenta que uno de los desafíos más importantes para la RSE en la Argentina es la necesaria coherencia entre las responsabilidades externas e internas dentro de la empresa, porque en general se asocia este concepto con las segundas y no con la actividad propia del negocio, por lo que será necesario una acción integrada.

Continúa afirmando que las decisiones sobre RSE no deberían centrarse en actividades sociales, sino también en formas responsables de dirigir la propia organización humana. De este modo, las empresas deben descubrir como concretar estos dos aspectos: coordinación social e integración de la RSE en sus actividades centrales.

- Beatriz Balían de Tagtachian, vicerrectora de Asuntos Académicos de la Universidad Católica Argentina comenta que: *“Se está extendiendo la idea de que la RSE se refiere únicamente a la acción comunitaria en términos de ayuda a personas necesitadas o en situaciones muy vulnerables. Este aspecto es sólo uno de la RSE, y por lo tanto, esa única consideración implica minimizar el concepto”.*

- Según Mariano Botas, vicepresidente de Asuntos Corporativos de Cervecería y Maltería Quilmes: *“El mayor acierto es comprender que la estrategia de responsabilidad social no se puede abstraer del resto de la estrategia de negocio ni de la identidad corporativa de la compañía. Esta comunión garantiza la sustentabilidad de los programas en el tiempo. En el mismo sentido, el mayor desafío pasa por consolidar un formato de medición que permita monitorear el impacto efectivo de los programas”*.

7.3.4) Estudios acerca del Índice de Sostenibilidad en los Mercados de Valores

Según **EIRIS (Ethical Investment Research Services)**⁷⁵, el beneficio de estos índices es:

Para inversores:

- Sirve de patrón de comparación entre compañías.
- Provee información a los gestores de fondos de inversión.

Para las compañías:

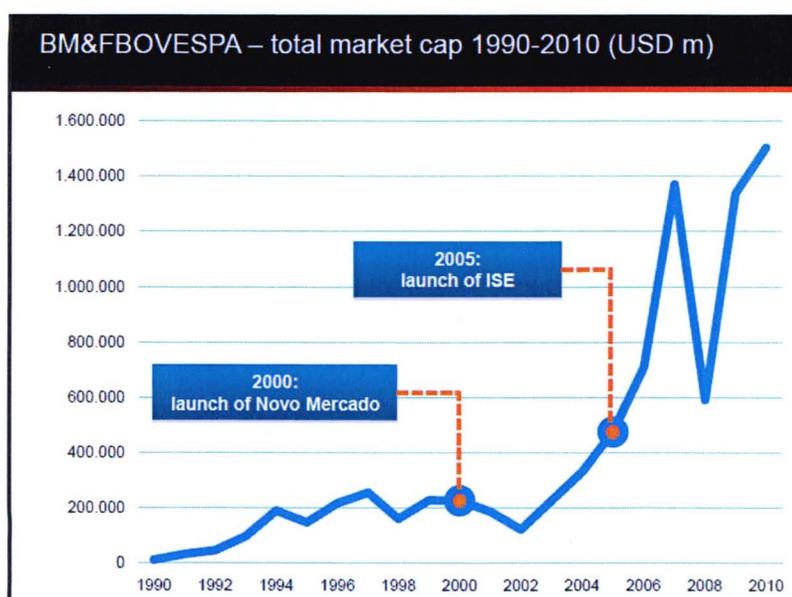
- Es un sello de aprobación en temas de Responsabilidad Social.
- Es un parámetro para comparar su Responsabilidad Social con otras compañías.
- Mejora el posicionamiento hacia los inversores.
- Constituye un marco de negocios responsables.
- Permite acceder a financiamiento por parte de fondos de inversión éticos (que invierten solamente en activos de empresas que cumplen con altos estándares de sostenibilidad).

⁷⁵ Ethical Investment Research Services (EIRIS). *Corporate Sustainability Indexes -Analyses and Perspectives*. [en línea]. 2010. [consulta: junio de 2011]
<<http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/download/Meiread-Corporate-Sustainability-Indices-EIRIS-Nov-2010.pdf>>. EIRIS es una organización sin fines de lucro que provee información acerca de la performance ambiental, social, de gobierno corporativo y Ética de las compañías.

Para otras partes:

- Información de análisis para académicos, centros de investigación, proveedores y otras relaciones de negocios, prensa económica.

El BM&FBovespa⁷⁶, realizó estudios acerca del beneficio de implementar estos índices y su desarrollo a nivel mundial. El siguiente gráfico ilustra el crecimiento de la capitalización bursátil⁷⁷ en el mercado de valores brasilero a través de los índices de sostenibilidad, considerando el lanzamiento del Novo Mercado en el año 2000 (el segmento más exigente de Gobierno Corporativo) y el lanzamiento del índice de Sostenibilidad (ISE) en el año 2005:



Fuente: Mercados de valores e índices de sostenibilidad - 26 de noviembre de 2010.

Presentación de Peter Clifford - Vicesecretario General de la Federación Mundial de Mercados de Valores.
San Pablo, Brasil.

⁷⁶ BM&FBovespa es una compañía fundada en 2008 y es la principal institución brasilera de intermediación para operaciones del mercado de capitales.

⁷⁷ Según El Financiero.com (2011), se define capitalización bursátil como el valor conjunto de todas las acciones comunes, cotizables o puestas en la Bolsa por una compañía anónima. Este se obtiene al multiplicar la cotización de sus acciones en el mercado, por el número de acciones.

El siguiente gráfico ilustra el incremento de la adopción de índices de sostenibilidad en los mercados de capitales:



Fuente: Mercados de valores e índices de sostenibilidad - 26 de noviembre de 2010.
Presentación de Peter Clifford - Vicesecretario General de la Federación Mundial de Mercados de Valores.
San Pablo, Brasil.

Según esta institución, el ISE tiene por objetivo reflejar el retorno de una cartera compuesta por acciones de empresas con compromiso con la Responsabilidad Social, y también actuar como promotor de las buenas prácticas. Los propósitos de su creación fueron:

- Ser usado por los inversores responsables para facilitar el proceso de inversión al comprar valores incluidos en este índice, o usar los datos del índice para efectuar sus propias inversiones.
- Estimular a las compañías cotizantes a focalizarse más en asuntos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo.

En conclusión, existen mercados de valores con Índices de Sostenibilidad que posicionan mejor a una compañía cotizante cuando tiene una gestión más sostenible, pero en la Argentina todavía no existen.

A modo de reflexión previa a las conclusiones, se puede adelantar que la importancia acerca de la Responsabilidad Social ha generado gran cantidad de análisis e información como también avances a nivel local. Sin embargo, cuestiones como la integración de esta disciplina al Negocio y en las diversas ramas de la gestión, el diálogo con los *stakeholders* y la evaluación de la

inversión social son relevantes áreas de mejora. En cuanto a la valorización de las prácticas implementadas, todavía no existe a nivel local un modo de poder diferenciar a través del mercado de valores a las empresas que cuentan con mejores comportamientos en la materia.

8. Desarrollo de la Investigación

8.1) Selección de la muestra

El universo para la selección de la muestra comprende a las empresas que operan en la Argentina y que cotizan en el mercado de valores local o en el exterior. Debido a la dificultad de abarcar todo el campo en el límite temporal de este trabajo, se trabajó con las siguientes muestras por área:

Perspectiva	Cantidad de casos
Gobierno Corporativo	10 casos.
Performance	13 casos.
Responsabilidad Social	14 casos.
Total	37 casos.

- En cuanto a la posición de los entrevistados, la realización de entrevistas o encuestas se distribuye de la siguiente manera:

Empresa	Persona	Cargo	Respondió sobre		
			Gobierno Corporativo	Performance	Responsabilidad Social
Empresa 1	Persona 1	Gerente	1	1	1
Empresa 2	Persona 2	Gerente	1		1
Empresa 3	Persona 3	Director	1	1	1
Empresa 4	Persona 4	Director	1	1	
Empresa 5	Persona 5	CFO	1	1	
Empresa 6	Persona 6	Gerente	1	1	1
Empresa 7	Persona 7	Gerente	1		
Empresa 8	Persona 8	Jefatura	1	1	1
Empresa 9	Persona 9	Jefatura	1		
Empresa 10	Persona 10	CFO	1	1	
Empresa 11	Persona 11	Director		1	1

Empresa	Persona	Cargo	Respondió sobre		
			Gobierno Corporativo	Performance	Responsabilidad Social
Empresa 12	Persona 12	Gerente		1	1
Empresa 13	Persona 13	Gerente		1	
Empresa 14	Persona 14	Jefatura		1	1
Empresa 15	Persona 15	Director		1	1
Empresa 16	Persona 16	Director		1	
Empresa 17	Persona 17	Gerente			1
Empresa 18	Persona 18	Gerente			1
Empresa 19	Persona 19	Jefatura			1
Empresa 20	Persona 20	Jefatura			1
Empresa 21	Persona 21	Gerente			1
Total de casos			10	13	14
Total de casos			37		

Cada caso comprende la realización de entrevistas o encuestas a integrantes con alto grado de responsabilidad en temas de Gobierno Corporativo, Performance y/o Responsabilidad Social. El criterio de selección de los mismos consistió en encontrar integrantes que puedan aportar disponibilidad, que trabajen en empresas objeto de estudio de esta Tesis. Esta situación convierte a este estudio en un análisis exploratorio no exhaustivo, que deja abierta la inquietud para su profundización.

Con respecto a la línea de negocio por tipo de empresa, la misma no será revelada por cuestiones de confidencialidad solicitada por los entrevistados.

Siendo que el universo total es de 93 empresas, según el Instituto Argentino del Mercado de Capitales, que equivale a unas 279 entrevistas (3 por empresa – una para Gobierno Corporativo, otra para Performance y otra para Responsabilidad Social) y que sólo pudo contactarse al 13,26%, dado que no existió disponibilidad por parte de los posibles referentes, el presente estudio solamente puede ser considerado como orientativo, abriéndose la posibilidad a futuras investigaciones que profundicen la temática.

8.2) Enfoque metodológico

El enfoque metodológico comprendió la realización de una investigación exploratoria, diacrónica y con enfoque teórico-práctico.

A fines de comenzar la investigación, se partió de información de fuente secundaria acerca del estado de las tres perspectivas que trata la Tesis: el Gobierno Corporativo, la Performance y la Responsabilidad Social. Adicionalmente, se recurrió al análisis de información disponible en Internet y en la bibliografía.

Luego, basándose en la información mencionada y profundizando sobre los aspectos de interés de esta Tesis, se realizó una investigación de fuente primaria comprendiendo la realización de entrevistas personales, semiestructuradas, a Directores, Gerentes y Jefes que desarrollan su actividad en las empresas seleccionadas, de acuerdo con el recorte del campo de estudio. En los casos que los entrevistados no contaban con tiempo suficiente, se realizaron entrevistas bajo modalidad telefónica, o cuestionarios vía e-mail. Complementariamente, se analizó información provista en la página web y, en los casos que fue posible, observaciones en las visitas a las instalaciones.

Adicionalmente, se entrevistó a otros grupos de interés relacionados, con el tema que aportaron sus comentarios.

De acuerdo a lo establecido en la hipótesis principal, el objetivo ha sido obtener información acerca de la utilización en las empresas de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social, como así también respecto de la percepción de su impacto en el negocio.

El cuestionario utilizado para la investigación puede consultarse en el Anexo III.

En los siguientes puntos se describen los resultados obtenidos por perspectiva (8.3 – Gobierno Corporativo; 8.4 – Performance y 8.5 Responsabilidad Social). El análisis de la información de fuente primaria, su comparación con la información de fuente secundaria y la mayoría del análisis realizado se detalla en el punto 9.1 *Conclusiones Preliminares*.

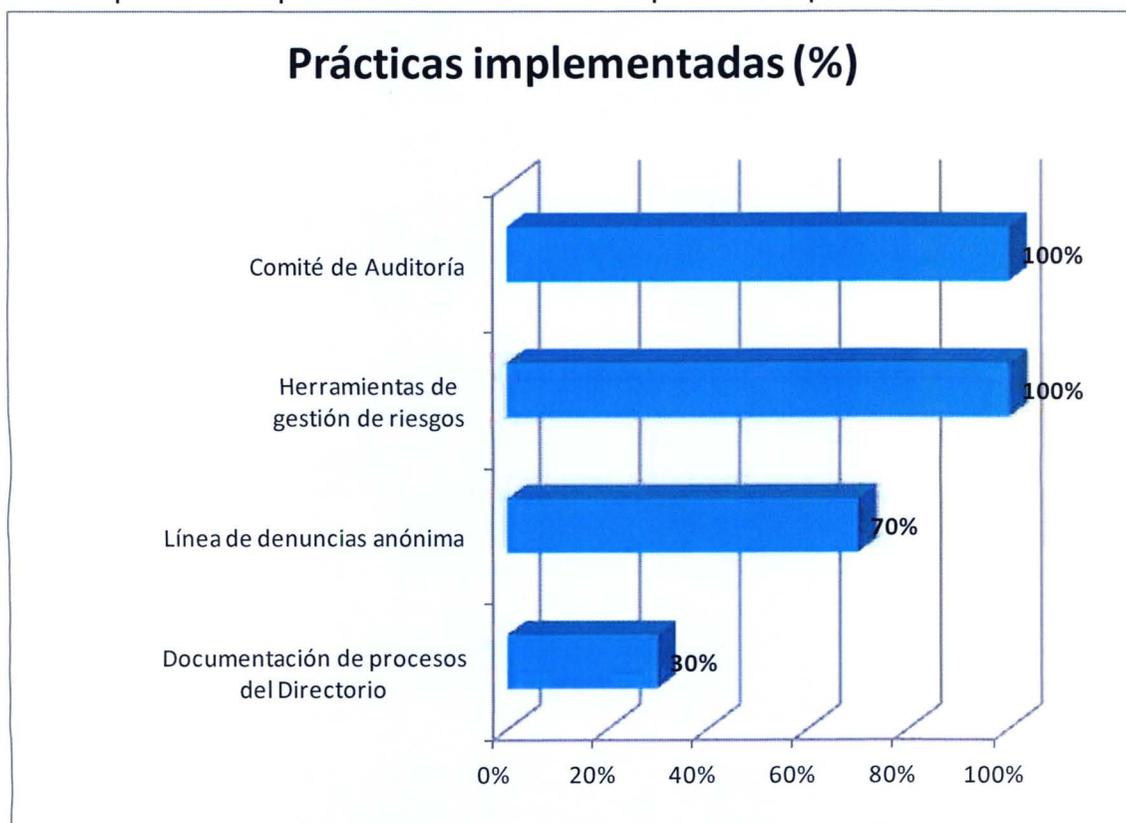
8.3) Gobierno Corporativo

A modo informativo, las personas entrevistadas trabajan en empresas que:



Nota: Esta clasificación resulta interesante a fines de distinguir si existe una influencia en el mercado en que se cotiza (local y/o extranjero) y la adopción de prácticas.

Con respecto a las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas:



a) Aspectos salientes

A partir de las respuestas, se identifica que todas las compañías cuentan con alguna práctica de Gobierno Corporativo, pero se observa que sólo una minoría (30%) tiene documentados los procesos de trabajo del Directorio.

b) Respeto de cada práctica de Gobierno Corporativo

b.1) Comités de Auditoría

Todos cuentan como mínimo con el Comité de Auditoría, que es requerido por las normas locales.

b.2) Herramientas de Gestión de los riesgos

Todos los respondientes indican que en las empresas en las que trabajan se realiza gestión de riesgos. Ésta puede ser a través de estructuras, comités y/o procesos específicos.

En las entrevistas realizadas, surgió que el accionista de control, el management y, en menor medida, el auditor interno cumplen con un rol fundamental en la gestión de riesgos. También surgió como hecho destacado que el contar con estos comités en el Directorio es una buena forma de “incitar” a la organización a gestionar adecuadamente los procesos y proveer información al Directorio y/o Comité correspondiente.

b.3) Línea de llamadas anónimas para recibir denuncias

El 70% de los entrevistados afirma contar con una línea para recibir denuncias en forma anónima y la mayoría de ese grupo (80%) lo gestiona internamente. De la observación de las páginas web de las empresas objeto de estudio, una minoría (20%) la incluye claramente en su página. Adicionalmente, de las visitas realizadas a las instalaciones, en los casos que fue posible, existen situaciones en las que no está adecuadamente señalado internamente el canal para recibir denuncias anónimas.

b.4) En cuanto a la documentación de los procesos del Directorio

De los entrevistados, sólo un 30% posee documentados los procesos del Directorio para una mejor organización del mismo. De este subgrupo:

- El 66% considera que esta documentación es una mejor práctica que ayuda a organizar el funcionamiento del Directorio para lograr mejores resultados. En este grupo se encuentra una mayoría de empresas que valora el gobierno corporativo, considera que aporta valor al negocio y le otorga una alta importancia al aporte a la gestión interna.
- El otro 34% considera que el Directorio aún no utiliza o aprovecha los procesos documentados.

b.5) Otras herramientas de gobierno corporativo

Otras herramientas de gobierno corporativo que fueron enunciadas por los entrevistados son:

- Respuestas a las consultas a accionistas a través de la página web y gerencia de relación con inversores (90% de los entrevistados).
- Comité de revelación de información al mercado (*Disclosure Committe*), implementación de la función de auditoría interna y reuniones con inversores.
- Comité Ejecutivo, formado por Directores y Ejecutivos clave.
- Comité de Dirección relacionados con la Operación.
- Comité de gestión integrado.
- Comité de control de Ética.
- Comité de Riesgos, medioambiente, seguridad y gobierno corporativo.

- Otros comités para tratar temas no requeridos por normas – como ser Comité de riesgo y recursos humanos – y otros específicos de la actividad que sí son exigidos legalmente.

c) Respeto del carácter voluntario / obligatorio:

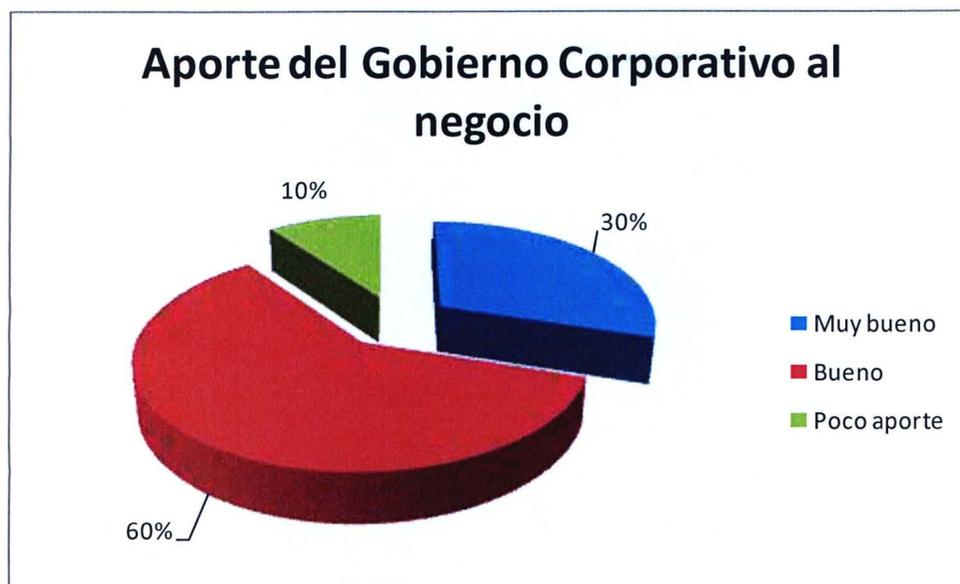
Estas han sido las respuestas obtenidas:



El 70% manifiesta implementar herramientas de Gobierno Corporativo por cuestiones voluntarias o mixtas. Esta información se contrapone con la obtenida de fuente secundaria, que indica que el mayor incentivo para la aplicación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo es de índole regulatoria, es decir, de carácter obligatorio.

d) Respeto del aporte al negocio

Estas han sido las respuestas obtenidas de las entrevistas:



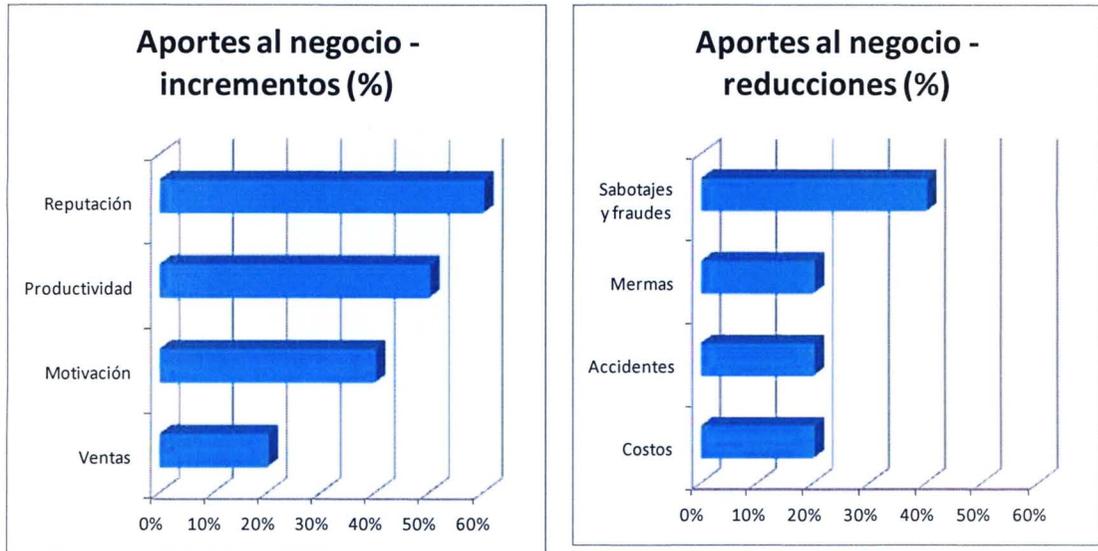
Aporte	Total	Observaciones
Muy bueno	30%	De los entrevistados que indicaron que el aporte fue muy bueno, la mayoría comenta que le otorga mucha importancia a este tema, implementa herramientas de gobierno corporativo con mayor convencimiento y lo utiliza para mejorar la gestión.
Bueno	60%	
Poco aporte	10%	Para este segmento, el incentivo principal es únicamente regulatorio, porque no perciben un aporte al negocio. Afirman que el mercado no está maduro aún para valorar la implementación de estas herramientas.

Las empresas que más aporte han obtenido al implementar gobierno corporativo han comentado lo siguiente:

- *“La compañía implementó Gobierno Corporativo a raíz de la incorporación de accionistas con influencia significativa, que lo requirieron como condición para invertir en la compañía”.*

- *“Los beneficios han sido la mejora de la gestión y desempeño del Directorio, Comité de Auditoría, el reporte de información y la organización del Directorio y la Asamblea”.*
- *“Se ha creado una Gerencia de Gobierno Corporativo que brinda soporte al Directorio, sus Comités y al CEO, que facilita la gestión del Directorio”.*
- *“El foco del Gobierno Corporativo es la transparencia, que se materializa a través de entrenamientos a todo el personal, la documentación de normas y manuales, como también la realización de auditorías y la toma de decisiones frente a la ocurrencia de “desvíos” frente a estas normas”.*
- *“El Directorio cuenta con el apoyo de la Gerencia para asegurar la transparencia, por lo que necesita que sea confiable y posea los valores adecuados. La transmisión de valores de los accionistas de control hacia el management ocupó un lugar preponderante. Asimismo, la toma de decisiones frente a actos de poca transparencia es una forma de guiar el camino del resto del personal”.*
- *“Adoptar buenas prácticas ayuda a la suba del valor de la acción, es decir, la compañía vale más. Por ello, esta adopción es voluntaria, especialmente en casos en los que estas buenas prácticas no son exigidas por las normas regulatorias (ej: incluir aspectos de defensa de accionistas minoritarios en los estatutos de la compañía)”.*

En cuanto a los tipos de aportes obtenidos por implementar mejores prácticas de Gobierno Corporativo, el siguiente cuadro muestra los resultados:



Incremento de	%	Observaciones
Reputación	60%	Relacionado con una mejor gestión empresarial.
Productividad	50%	
Motivación	40%	
Ventas	20%	Relacionado con una mejor imagen ante grandes clientes, sobre todo internacionales.

Reducción de	%
Sabotajes y fraudes*	40%
Costos	20%
Accidentes	20%
Mermas	20%

* Del total de entrevistados, 70% utiliza líneas de denuncias anónimas, pero sólo el 30% de los que respondieron que redujo sabotajes y fraudes cuenta con la misma. Comentan que no siempre la línea es efectiva, depende también de la organización en particular, si la utilizan internamente o externamente, y si han tomado acciones frente a fraudes.

Otros aportes al negocio comentados por los respondientes fueron:

- *“Mejora de la productividad en cuanto a la gestión del Directorio y a los comités relacionados con gobierno corporativo, calidad y transparencia en los procesos decisorios”.*
- *“Mejora en la transparencia y control de contingencias”.*
- *“Acceso al mercado de capitales internacional -el nacional no es percibido como interesante para financiarse-, generar una buena reputación en sentido de confiabilidad, menor costo financiero, mayor valor de la acción y aceptación del mercado cuando se realiza una nueva emisión de acciones”.*
- *“Mejora de la imagen de confiabilidad hacia los clientes -corporaciones internacionales en su mayoría-, porque si se implementan estas herramientas ellos saben que se trata de una compañía más confiable, lo que es muy importante porque somos sus proveedores críticos”.*
- *“Atracción de talento, porque la gente prefiere trabajar en una compañía transparente en vez de en una corrupta”.*
- *“Aumento del compromiso con el control interno y calidad de la información”.*
- *“Generó el ambiente de control dentro de la compañía en sentido de que toda operación debe realizarse de acuerdo a la formalidad establecida (lo que indican los procedimientos), en condiciones de transparencia y de seguridad”.*
- *“Aumento de motivación y productividad, dentro del sector contable y administrativo, porque participó activamente del proyecto. Si bien las implementaciones implicaron mayores costos, sirvieron para mejorar los procesos”.*

e) Respetto de la medición del desempeño en Gobierno Corporativo

A pesar de que la concepción de lo que se entiende por Gobierno Corporativo no está perfectamente unificada, los respondientes hacen foco en general en determinados temas que expresan la satisfacción de su gestión. Las respuestas son las siguientes:

- *Pedidos de información por parte del regulador*: algunos entrevistados relacionan directamente la evaluación del Gobierno Corporativo por parte del regulador con el tratamiento de la información recibida, por lo que consideran que si no existen pedidos de información adicional existe satisfacción con su gestión.
- *Acceso hacia el mercado de capitales*: se mide a través del valor de la tasa de interés, o el precio de las acciones obtenidas.
- *Reputación*: se mide a través del grado de aparición en los medios por publicidad negativa por fallas en Gobierno Corporativo.
- *Control*: se mide a través del resultado de las evaluaciones realizadas por el Comité de Auditoría. Incluye al análisis de gestión de riesgo.
- *Fraude*: se mide a través de la cantidad de fraudes que han sufrido, su impacto, los que han sido descubiertos y que no hayan sido denunciados a través de la línea de denuncias anónima.

f) Respetto de los desafíos

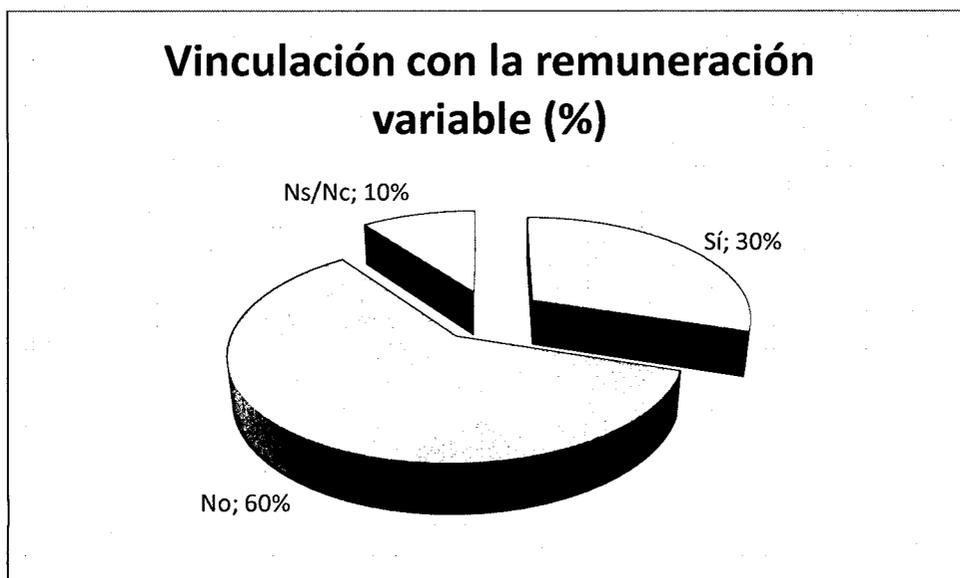
En cuanto a los desafíos, las respuestas fueron:

- Incrementar la participación de los directores designados por accionistas que no controlan la sociedad.
- Incorporar un proceso formal de gestión integral de riesgos.
- Incorporar la gestión integral de riesgo al planeamiento de los próximos ejercicios de todas las áreas y al esquema de incentivos comerciales, con el fin de lograr un mayor equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

- Utilizar competitivamente los temas de gobierno corporativo para diferenciarse en el mercado, efectuando un uso inteligente de estas herramientas. Por ejemplo: innovación en materia de divulgación de información de la compañía, desarrollo de una política más fuerte de Responsabilidad Social e incorporación de Gobierno Corporativo a la cultura operativa de la empresa, y no sólo como temas de los responsables de un sector particular.
- Profesionalizar las empresas y superar el desafío cultural entre la antigua y nueva generación.
- Lograr una maduración del mercado para valorar estas herramientas.
- Mejorar la articulación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y los procesos actuales de trabajo.
- Mantener los logros realizados y desarrollar negocios transparentes -sin corrupción- en entornos que son crecientemente menos propensos a la transparencia.

g) Respecto de la inclusión de aspectos de Gobierno Corporativo en los bonos de Directores y Gerentes

De las respuestas obtenidas, el 30% comenta que los objetivos de gobierno corporativo están relacionados con la remuneración variable, mientras que el 60% afirma que no hay una relación y un 10% no sabe/no contesta.



De los que afirman que existe una relación con el bono o remuneración variable, la misma se basa en el logro de las certificaciones requeridas por mercados de valores (ej: certificación Sarbanes Oxley en caso del mercado de valores de Nueva York) o emisión de información contable al mercado, para los Directores que supervisan esta función. De los que indican que no, comentan que si hubo buen gobierno, entonces habría una mejor performance y que, eventualmente, a través de ese modo se incrementaría su remuneración variable. Según comentarios informales, en general, la remuneración variable no es un porcentaje significativo de la remuneración total.

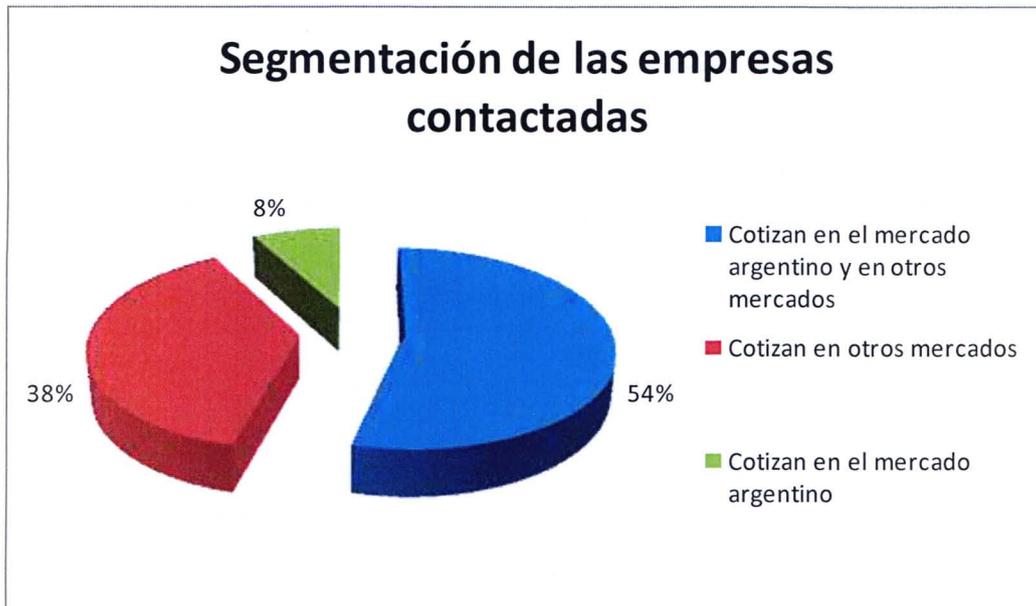
h) Otros comentarios:

Ejecutivos calificados y grupos de interés, considerados sujeto de estudio, efectúan los siguientes comentarios:

- *“El mercado de valores argentino no tiene un volumen significativo, por lo que los costos de adoptar estas mejores prácticas no redundarán en beneficios”.*
- *“Las agencias calificadoras y las entidades financieras, no otorgaría una importancia relevante al Gobierno Corporativo, porque un mejor desempeño en esta área no implica ni una mejor calificación ni un mejor acceso al financiamiento”.*

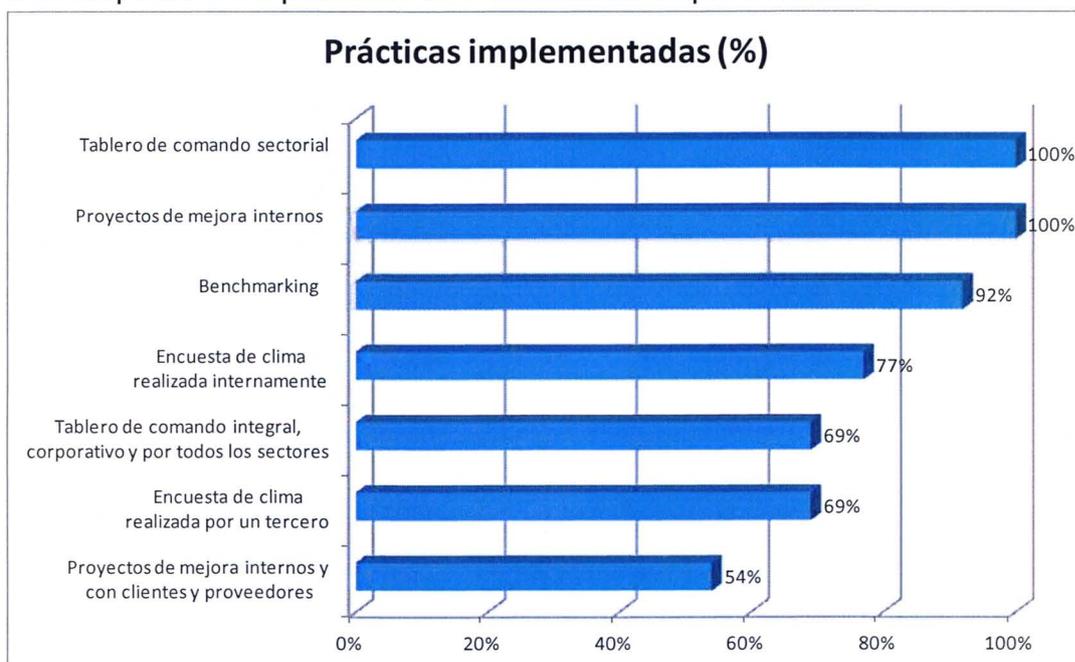
8.4) Performance

A modo informativo, las personas entrevistadas trabajan en empresas que:



Nota: Esta clasificación resulta interesante a fines de distinguir si existe una influencia en el mercado en que se cotiza (local y/o extranjero) y la adopción de prácticas.

Con respecto a las prácticas de Performance implementadas:



a) Aspectos salientes

Tanto los entrevistados que indican que tuvieron un aporte muy significativo como los que manifestaron poco aporte, tienen implementadas varias de las prácticas de Performance enumeradas en esta Tesis. Por lo tanto, a modo de avance hacia una futura conclusión, dicho aporte ha dependido más bien de la forma en que fueron aprovechadas estas herramientas.

b) Respeto de la utilización de las prácticas

b.1) Proyectos de mejora con participación de clientes y proveedores

En cuanto a la realización de proyectos de mejora con participación de clientes y proveedores, el menor porcentaje de utilización de esta herramienta deja abierta la posibilidad de que se planteen como un desafío.

b.2) Encuestas de clima realizadas internamente y por un tercero

De los respondientes, en cuanto el 77% indica la realización de encuestas de clima elaboradas internamente, mientras que el 69% a través de un tercero. En los comentarios adicionales de los entrevistados, se alude a razones de costo, pero de la lectura de los efectos logrados por una y por otra, y de los mismos comentarios, se colige que son más efectivas las tercerizadas por proveer mayor calidad de información (el personal es más sincero con las personas que no conoce y la empresa utiliza más efectivamente aquello que ha costado dinero).

b.3) Tablero de comando integral

Si bien el Tablero de comando integral se encuentra implementado en el 69% de los casos, los entrevistados comentan que utilizar efectivamente esta herramienta aún constituye un desafío por la dificultad de consolidar y relacionar las variables de los diversos negocios y sectores.

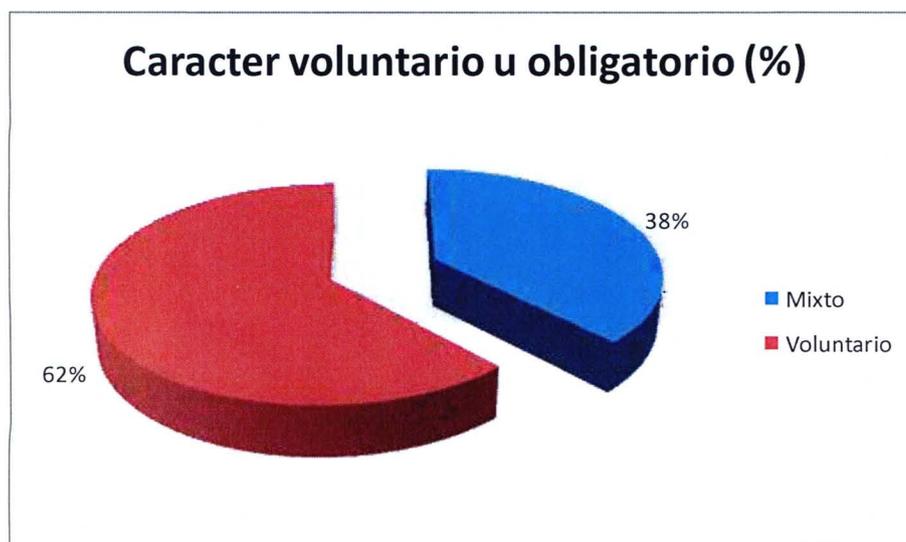
b.4) Benchmarking, Proyectos de mejora internos y Tableros de Comando sectoriales

Según lo comentado por los entrevistados, la realización de proyectos de mejora internos, las prácticas de benchmarking y la utilización de tableros de comando sectoriales, se encuentran ampliamente extendidas en este tipo de empresas, por lo que no constituyen un particular desafío.

b.5) Otras prácticas

Otras medidas implementadas que han sido relevadas, son la realización de planes de acción para corregir los aspectos surgidos en las encuestas de clima, evaluación por desempeño, reuniones entre sectores para mejora continua, proyectos de mejora con algunos proveedores críticos, planes estratégicos, plan de capacitación para mandos medios y revisión de controles a través del proyecto para certificación de las normas Sarbanes Oxley (SOX) para las empresas que cotizan en el mercado de valores de Nueva York (New York Stock Exchange - NYSE).

c) Respetto del carácter voluntario / obligatorio

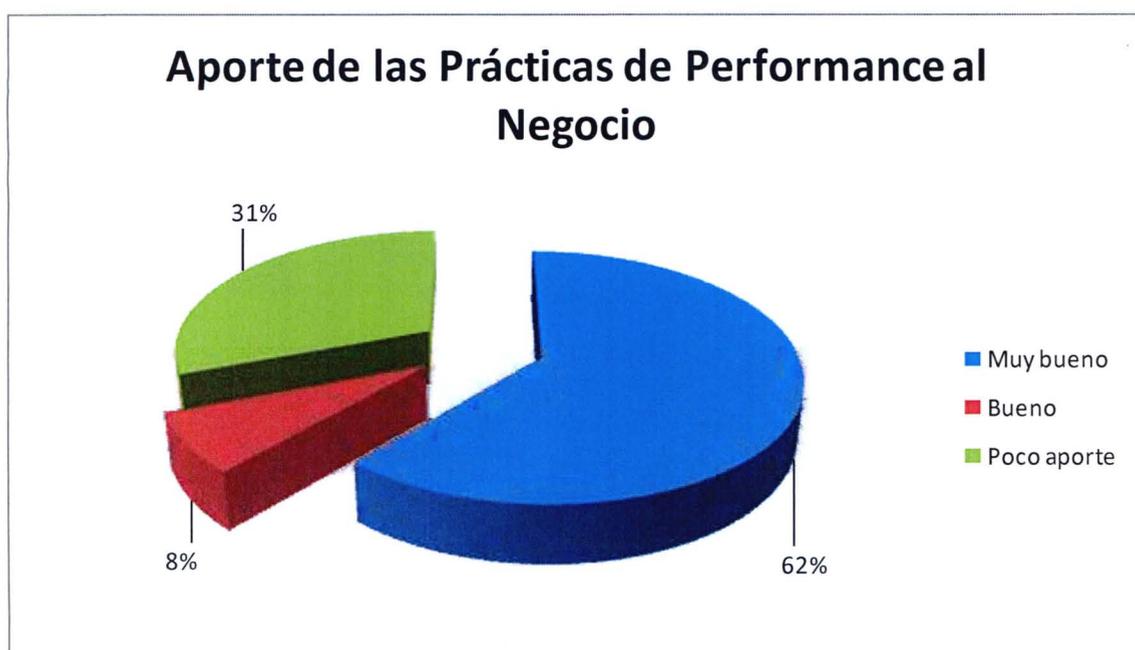


Un 62% de los entrevistados indicó que estos proyectos surgen de modo voluntario como iniciativas propias, más allá de los requerimientos regionales o legales. Un significativo referente de este grupo comentó que

la oficina regional le permite flexibilidad a la oficina local para realizar iniciativas y llegar a mejores resultados. Afirmó en su opinión experta que en casos donde no se trabaja de este modo, cuando las oficinas locales reciben indicaciones rígidas de casas matrices sin considerar su situación particular, se percibe afectada negativamente la performance.

El otro 38% comenta que el incentivo es mixto, donde el componente obligatorio es en su mayoría el requerimiento de la casa matriz y los mercados de capitales, y el componente voluntario se basa en las necesidades e iniciativas locales.

d) Aporte al Negocio



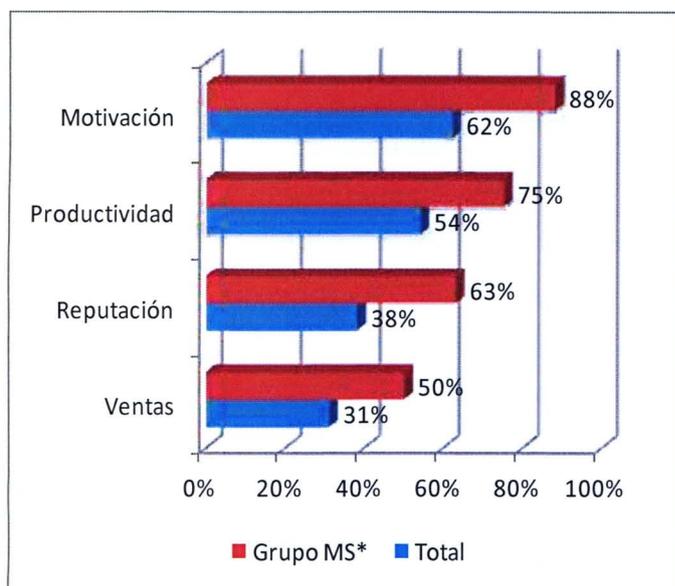
Como se indicó en “a) Aspectos Salientes” se destaca la polarización de las respuestas: el 62% indicó que estas herramientas han implicado un muy buen aporte al negocio, mientras que el 31% indicó la existencia de poco aporte al negocio y sólo un 8% indicó que el aporte fue bueno.

Tal como se indicó anteriormente, las bondades de la implementación de las herramientas dependen más de su forma de aprovechamiento que de su aplicación *per sé*.

Por otra parte, la mayoría de los entrevistados que afirma que el aporte fue poco significativo utilizaron en menor medida herramientas de proyectos de

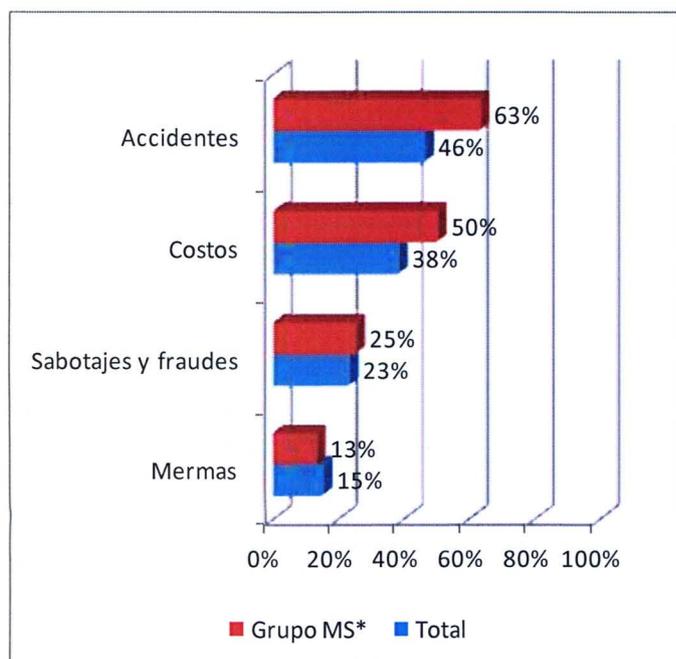
mejora con participación de clientes y proveedores, benchmarking, encuestas de clima por terceros y tablero de comando integral.

En cuanto al tipo de aportes, éste es el cuadro de respuestas:



Incremento de	Grupo Total	Grupo MS*
Motivación	62%	88%
Productividad	54%	75%
Reputación	38%	63%
Ventas	31%	50%

* Grupo de los que opinan que el aporte es muy significativo (62% del Grupo Total)



Reducción de	Grupo Total	Grupo MS*
Accidentes	46%	63%
Costos	38%	50%
Sabotajes y fraudes	23%	25%
Mermas	15%	13%

* Grupo de los que opinan que el aporte es muy significativo (62% del Grupo Total)

Respecto de las razones de los beneficios obtenidos y mencionados más arriba, el 60% manifestó basarse en un buen Gobierno Corporativo, Ética y Valores Humanos, un 20% lo fundó en el uso intensivo de indicadores de gestión y el otro 20% restante mencionó un desarrollo continuo de las herramientas, cuyos efectos comúnmente se perciben en el largo plazo.

De los entrevistados que comentaron que el aporte al negocio es “poco”:

- El 50% afirma que comenzaron hace poco y que necesitan más tiempo para que se puedan mostrar los resultados.
- Un 25% comentó que el mismo se debió a la falta de apoyo de los Accionistas y Dirección, lo que pone de relieve la interrelación del Gobierno Corporativo con la Performance.
- El 25% restante adujo que se debió a las regulares/malas condiciones de mercado que afectan al sector.

En referencia a esta muestra, si bien existe un 70% que afirma que estas herramientas realizan un muy buen aporte o buen aporte, según referentes en la materia, existen varios casos donde su implementación no logra los objetivos esperados. Según se citó a Daniel Piorun (ver punto 7.2.3), varias encuestas sostienen que sólo 20% de estos proyectos finalizan obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos, y está particularmente acentuada en los de carácter tecnológico.

Otros aportes al negocio:

Dentro de otros temas que surgieron como aporte al negocio se encuentran: atracción de talento, fidelización del cliente, reputación ante clientes y el personal, mejora del clima laboral, reducción de la rotación, y una mejor gestión de riesgos basada en una mejor prevención.

e) Respetto de la medición de la Performance

Al momento de consultarles a los entrevistados el modo acerca de cómo miden la performance, las respuestas fueron:

- *Cumplimiento de objetivos y del presupuesto:* se mide a través del análisis económico- financiero anual, trimestral y mensual, junto con la evolución de indicadores económicos – financieros y su proyección en el tiempo, como ser indicadores de causa y efecto, márgenes sobre ventas e incidencia de salarios sobre ventas.

- *Gestión de personas*: se mide a través de indicadores de clima laboral y rotación.
- *Otras variables no financieras*, son captadas por estudios de satisfacción de clientes, de la relación con la Sociedad y con el Ambiente.

A partir de las respuestas, una mayoría mide la performance en aspectos financieros únicamente de corto plazo o, por lo menos eso es lo que surge de una primera respuesta. Luego, a lo largo de la entrevista, todos incluyen aspectos no financieros.

f) Respeto de los desafíos

Según las respuestas obtenidas, los desafíos en materia de Performance son:

- Otorgarle más importancia a las prácticas de performance para lograr un mejor resultado económico-financiero.
- Utilizar estas herramientas como soporte al crecimiento de los negocios de la región, a las inversiones realizadas y al cumplimiento de las expectativas de los mercados.
- Generar una mayor inclusión del análisis de expectativas de los grupos de interés de mayor relevancia.
- Mejorar la performance, contar con una mejor estructura y efectuar una mayor inversión.
- Mantener los logros realizados en temas de clima laboral y mejora de procesos.
- Reconocer la contribución de las personas y vincular la performance con la Gestión de recursos humanos.

g) Respeto de la vinculación con la remuneración variable



El 67% de los encuestados respondió que existe remuneración variable para Gerentes y Directores sobre los resultados basados en performance.

Dicho bono o remuneración variable se basa en:

- Cumplimiento de los objetivos del propio sector, objetivos globales de la unidad de negocios y objetivos de la compañía.
- Resultado económico-financiero de la compañía.
- Incide en menor medida, la satisfacción laboral del personal.

h) Otros comentarios

h.1) Respeto de la Gestión de los Procesos

Ejecutivos calificados y grupos de interés, considerados sujeto de estudio, efectúan los siguientes comentarios:

- *“En el mejor de los casos, existen estudios internos de análisis de los clientes y proveedores, analizados en forma independiente del análisis de procesos de mejora”.*

- *“En general los procesos de mejora se analizan a nivel interno, sin integrar al análisis a proveedores y clientes”.*
- *“Existen casos donde no se realizan proyectos para brindar un mejor servicio al cliente o volver más eficiente la relación con el proveedor, sabiendo de la necesidad de realizarlos”.*
- *“Existe una actitud “reactiva” hacia la mejora de la performance: se comienza con la realización de proyectos de mejora a partir de la recepción de fuertes quejas de clientes y proveedores, que puedan constituir una amenaza para el negocio y afectar la reputación de la Compañía”.*
- *“El uso de la tecnología ha funcionado en casos donde se ha trabajado fuerte en la concientización y capacitación de las personas. En casos opuestos, el uso de la tecnología no ha permitido mejorar la performance de los procesos de negocios”.*

h.2) Respeto de la Gestión del Personal

Ejecutivos calificados y grupos de interés, considerados sujeto de estudio, efectúan los siguientes comentarios:

- *“La gente no se encuentra comprometida con la compañía”.*
- *“Es difícil complacer a todo el personal, siempre contamos con un grupo de disconformes”.*
- *“Los sectores de RRHH no están cubriendo nuestras necesidades en lo referente a capacitar, motivar y retener gente”.*
- *“No existe una buena interacción entre RRHH y los sectores de línea”.*
- *“No existe un sistema de incentivos positivos y negativos (sistema de premios y castigos) para orientar la conducta del personal”.*
- *“Mientras el negocio siga funcionando, en general los temas “soft” tienen una prioridad menor”.*

- *“Existe una actitud “reactiva” hacia la mejora de la gestión de las personas. Esta actitud surge a partir de fuertes quejas del personal, alta tasa de rotación y bajo porcentaje de motivación, donde pueda verse amenazado el negocio o afectarse la reputación de la Compañía”.*

h.3) Respeto de los Proyectos de Mejora y Gestión de Indicadores

Ejecutivos calificados y grupos de interés, considerados sujeto de estudio, efectúan los siguientes comentarios:

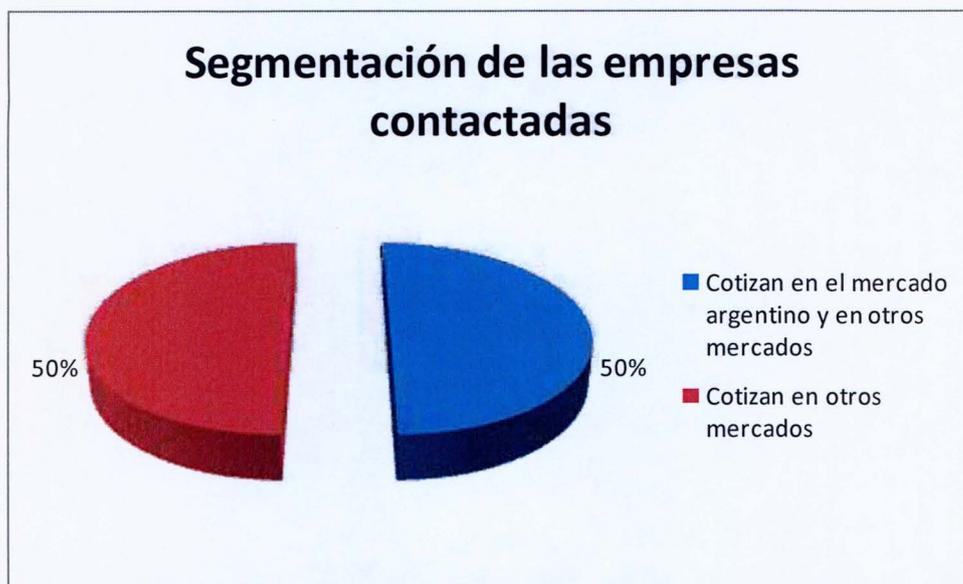
- *“Buena parte de los proyectos de mejora no generan resultados positivos. Se realizan presentaciones, diseñan procesos, incluso modificaciones en los sistemas pero no se obtienen cambios significativos”.*
- *“Parte del fracaso de los proyectos de mejora se origina en la falta de colaboración entre las áreas y falta de apoyo del Management y de la Dirección”.*
- *“La documentación de los procesos y la mejora de los mismos no es algo esencial, lo importante es que los procesos se realicen adecuadamente. El personal no lee la documentación de los procesos ni para capacitarse ni para efectuar consultas”.*
- *“En algunos casos, es normal que haya conflictos entre áreas, problemas administrativos y conflictos con clientes y proveedores, lo importante es que no afecten al desarrollo del negocio”.*
- *“En mi empresa no contamos con un tablero de indicadores integral, analizamos pocos indicadores de resultado y de este modo vemos como funciona el negocio”.*

Como reflexión previa a las conclusiones, se puede afirmar que la simple implementación de estas herramientas no implica ni asegura la obtención de beneficios, pero que en caso de aplicarlas adecuadamente sí los pueden generar. Entonces es necesario definir qué significa “aplicarlos adecuadamente”.

Según las respuestas obtenidas, el buen Gobierno Corporativo – a través del involucramiento de los Accionistas y Directores con el desarrollo del negocio a largo plazo, su atención a la mejora de la organización en general y de la gestión de las personas y los procesos en particular – la Ética y los Valores Humanos, son elementos que permiten obtener un mejor aprovechamiento de las herramientas de mejora de la Performance.

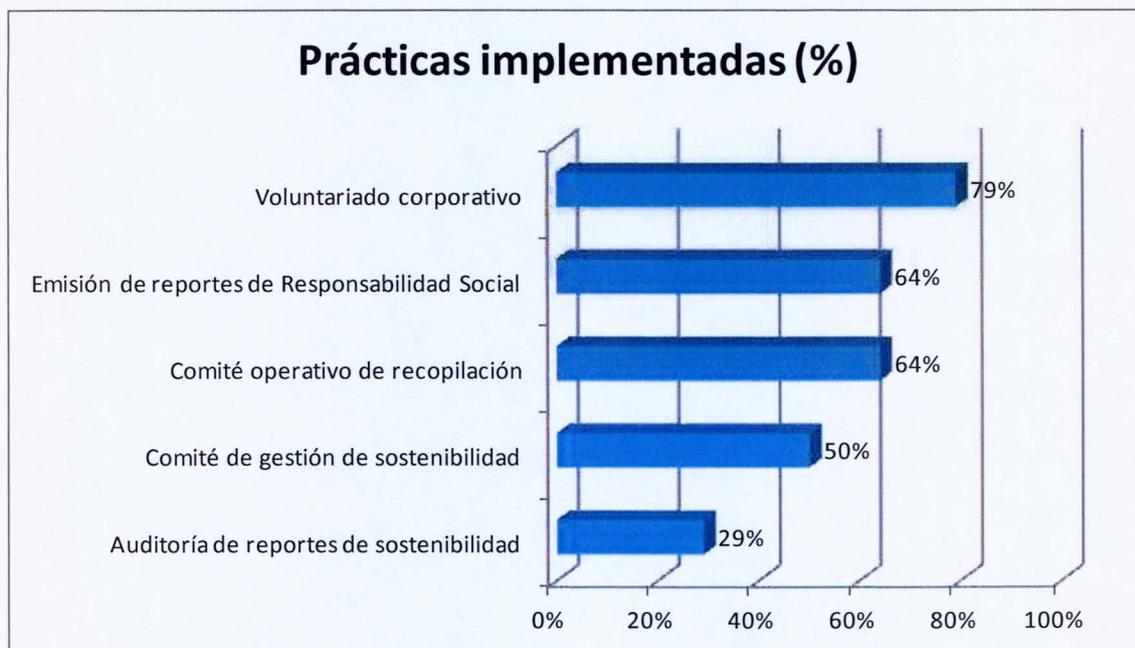
8.5) Responsabilidad Social

A modo informativo, las personas entrevistadas trabajan en empresas que:



Nota: Esta clasificación resulta interesante a fines de distinguir si existe una influencia en el mercado en que se cotiza (local y/o extranjero) y la adopción de prácticas.

Con respecto a las prácticas de Responsabilidad Social implementadas:



Como supuesto en este trabajo, se considera que la Responsabilidad Social se efectúa seriamente, cuando se incorpora en las prácticas de gestión de la compañía, a través de un Comité de Gestión de Responsabilidad Social, o también denominado Comité de Gestión de Sostenibilidad. Se toma como premisa que la falta de existencia de este Comité dificulta la implementación efectiva de las herramientas en esta materia, la relación con los stakeholders y la realización de una gestión sostenible.

a) Aspectos salientes

Los aspectos salientes son:

- Las empresas que cuentan efectivamente con el Comité de Gestión de Responsabilidad Social obtienen un mejor aporte de valor al negocio que las que no cuentan con el mismo.
- De las empresas que cotizan en el mercado argentino y en el exterior, sólo el 57% cuenta con este Comité, siendo en cambio el porcentaje de un 43% cuando cotizan únicamente en la Argentina. Por lo tanto, de la muestra tomada, no podemos colegir que pertenecer a un grupo u otro ejerce una influencia particular como impulsor de buenas prácticas de Responsabilidad Social.
- De las empresas que cuentan con este Comité, independientemente del mercado en el que coticen, la decisión de implementar esta herramienta se vincula con una directiva desde la Dirección de la empresa local y, en sólo algunos casos, con el respaldo explícito a nivel corporativo internacional.

b) Respetto de cada práctica de Responsabilidad Social

b.1) Voluntariado corporativo

Un 79% de los respondientes indican que en las compañías donde trabajan cuentan con voluntariado corporativo. Al ser ésta una práctica ampliamente extendida, en general no constituiría un desafío su implementación.

b.2) Emisión de reportes⁷⁸ de Responsabilidad Social

De las entrevistas realizadas, el 64% de los entrevistados afirman que en las empresas en las que trabajan se realizan reportes de Responsabilidad Social.

Todas las empresas que emiten reportes regularmente cuentan con, al menos, un comité de recopilación de información o un Comité de Gestión de Responsabilidad Social.

Este dato es importante porque indica que la emisión de estos reportes en forma regular genera la necesidad de mejora continua, ya sea:

- A través de un comité de recopilación que permita incorporar otras temáticas a reportar además de inversión social (efecto hacia afuera) o
- A través de un comité de Gestión de Responsabilidad Social para incorporar este concepto en los procesos de los diferentes departamentos de la empresa (efecto hacia adentro).

En general, según indica Kliksberg, en muchos casos las empresas comienzan con el interés de generar reputación corporativa (egocentrismo), que según el desarrollo interno de cada organización puede derivar en un interés genuino o que puede mantenerse como un aspecto reputacional cortoplacista, no agregando valor al negocio.

b.3) Comité operativo de recopilación

Contar con un comité de recopilación, o responsable de recopilación, indica que se intenta recopilar información de la totalidad de las áreas de la empresa, de modo que el Informe de Responsabilidad Social no incluya solamente acciones de inversión social sino también informe cómo este concepto se materializa en el negocio.

Un 64% de los respondientes afirman que las empresas en las que trabajan cuentan con un comité de recopilación.

⁷⁸ Nota del Tesista: Se refiere a reportes locales que las empresas publican en forma voluntaria acerca de su desempeño en Responsabilidad Social dentro del alcance geográfico de la Argentina.

b.4) Acerca de la utilización de Comités de Gestión de Responsabilidad Social

De las respuestas obtenidas, sólo el 50% de los entrevistados afirman que en las empresas en las que trabajan existen Comités de Gestión de Responsabilidad Social.

Todas las empresas que cuentan con este Comité emiten reportes locales o están en proceso de emisión del mismo, lo cual podría estar indicando que respaldar estructuralmente la gestión de Responsabilidad Social en forma interna genera “naturalmente” la necesidad de reportar.

En cambio, de los que emiten reportes locales, un 45% no cuenta con esta estructura, por lo que el mero hecho de publicar estos informes no indica que se esté llevando una aplicación práctica de la Responsabilidad Social a través de la gestión empresarial.

b.5) Auditoría de reportes de Responsabilidad Social

Del total de empresas de esta muestra, 64% emiten reportes y sólo un 29% los audita. Comparativamente, según la información disponible en la base de datos del Instituto Argentino de RSE (IARSE), de las 100 empresas miembro de esa institución – no todas pertenecen al campo objeto de estudio – 25 emiten reportes y son muy pocas las que los auditan. Es sabido que aún la auditoría de estos informes es poco difundida en el país.

b.6) Otras herramientas implementadas:

Otras actividades realizadas por las empresas según los respondientes son:

Categoría: Cadena de valor

- Actividades con proveedores y clientes para fomentar la responsabilidad social en la cadena de valor.

- Capacitación e inducción en temas de inclusión y diversidad, al personal y a los proveedores.
- Diálogo con los proveedores, con fines de evitar formas abusivas de empleo.
- Negocios inclusivos.
- Calidad de servicio e innovación tecnológica.

Categoría: Ambiente

- Gestión ambiental responsable.

Categoría: Personal interno

- Difusión de la Responsabilidad Social en la compañía, en conjunto con el sector de recursos humanos.
- Premio al personal por la generación de ideas innovadoras.
- Inclusión de temas de responsabilidad social en los programas de desarrollo de líderes.
- Buenas prácticas laborales.

Categoría: Sociedad

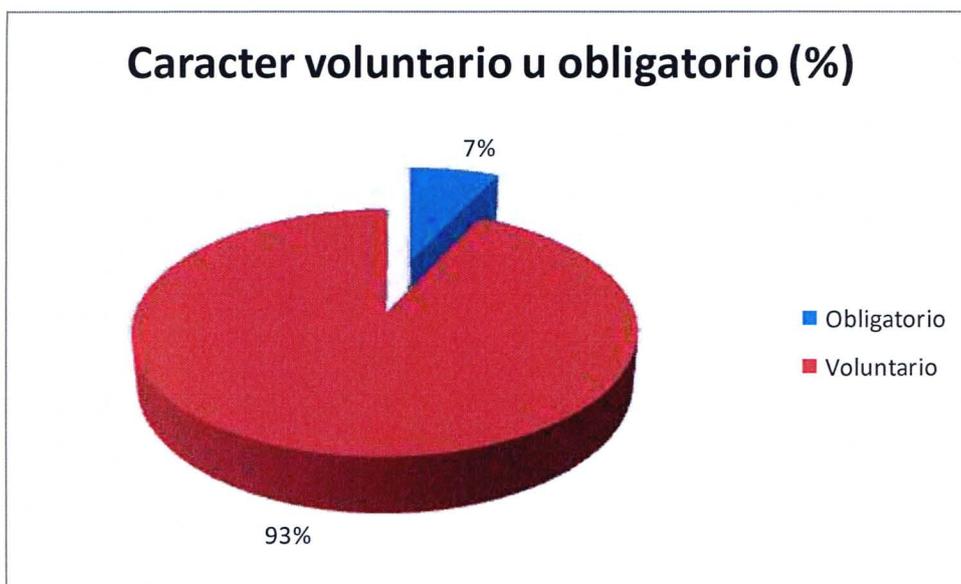
- Participación en Foros y Cámaras.
- Realización de campañas hacia grupos sociales vulnerables según lineamientos corporativos.
- Programas sociales con foco en educación.

Categoría: otros

- Donaciones de bienes de uso amortizados, materiales sobrantes y servicios de mano de obra.

c) Respetto del carácter voluntario / obligatorio:

En cuanto al carácter de estas iniciativas, según los respondientes, el 93% declara que las mismas son realizadas en forma voluntaria, siendo el 7% restante “obligado” a realizarlas por indicación de la casa matriz.



En los casos de carácter voluntario, el principal impulsor es la situación particular y local de la empresa, con el fin de gestionar mejor los riesgos, racionalizar los procesos de relacionamiento e inversión social y mejorar la reputación empresarial.

En los casos que se trata de aplicación obligatoria, se trata de empresas con una responsabilidad social de un menor nivel de desarrollo, sin identificación del impacto hacia sus stakeholders relevantes y sin aprovechar las oportunidades que surjan en esta materia.

d) Aporte al negocio

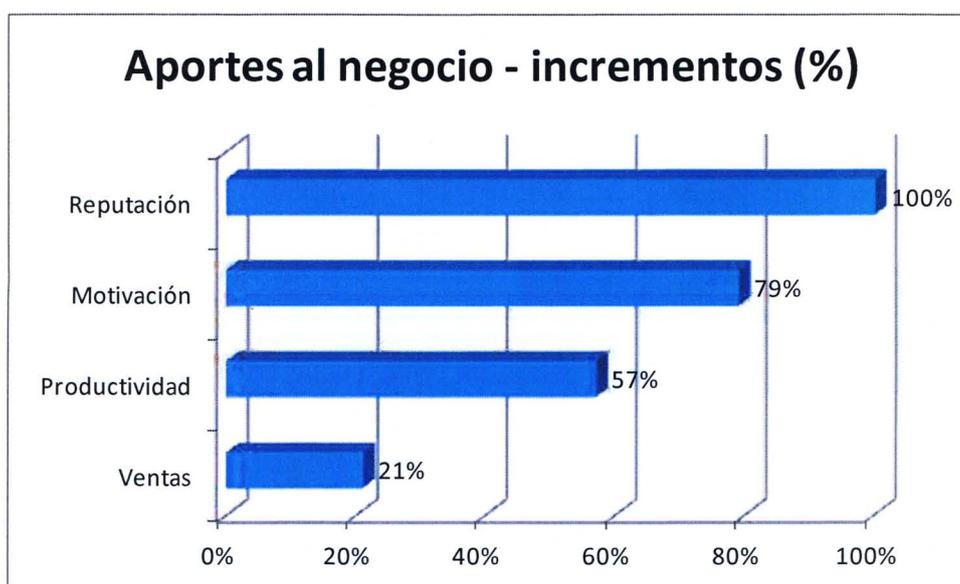


En cuanto al aporte al negocio, un 43% de los respondientes dijeron que el aporte fue muy bueno, mientras el 57% restante indicó que el aporte fue bueno.

De los que dijeron que el aporte fue muy bueno, todos emitieron reportes locales - o en un caso lo efectuarán el próximo año - y un 66% cuenta con un Comité de Gestión de Responsabilidad Social. El 34% restante, cuenta con Comités pero focalizados en áreas de ambiente, porque todavía no lograron incorporar al resto de los sectores.

En cambio, de los que indican que el aporte al negocio fue bueno, un 37% cuenta con este Comité.

En cuanto a los tipos de aporte realizados (incrementos):

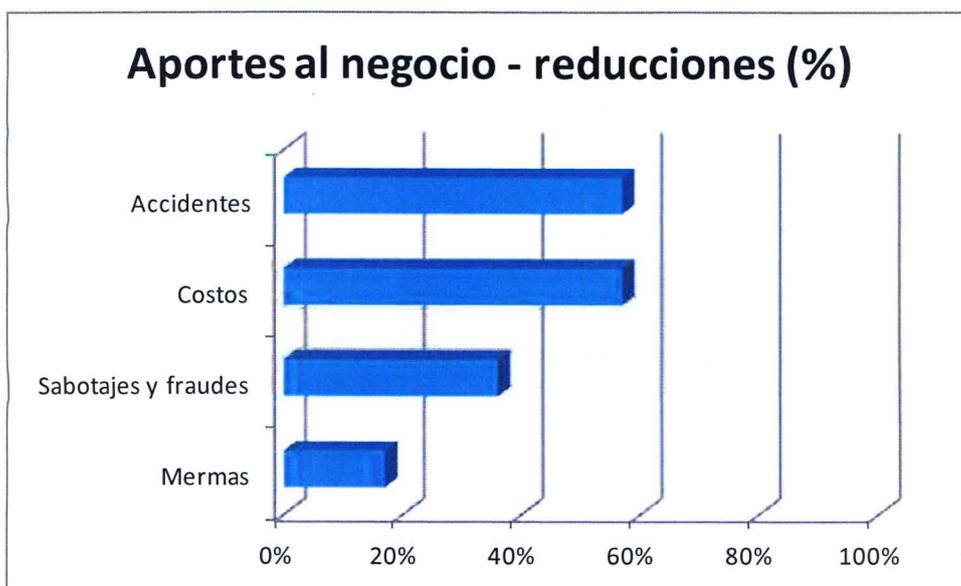


Incremento de	%	Observaciones
Reputación	100%	Todos indican como beneficio el aumento de reputación.
Motivación	79%	Es positivo que se produzca motivación en el personal como beneficio. En casos de empresas avanzadas en temas de responsabilidad social, este aspecto se relaciona con un mejor trato al personal, mayor motivación y menor rotación. En casos de empresas menos avanzadas en temas de responsabilidad social, este beneficio está asociado sólo a la realización de proyectos de voluntariado corporativo y campañas solidarias corporativas.
Productividad	57%	Un 75% de los que destacaron productividad, cuentan con un Comité de Gestión de Responsabilidad Social.
Ventas	21%	No fue tan marcada la asociación con las ventas. La lectura es que las ventas también pueden aumentar por incremento de reputación, sobre todo asociadas a campañas de bien común.

Todos los entrevistados que afirman que el aporte fue muy bueno, indican en un 100% que los resultados fueron una mayor motivación,

productividad y reputación. Un 33% de ese total, afirma que también incrementa las ventas.

En cuanto a los tipos de aporte realizados (reducciones):



Reducción de	%	Observaciones
Accidentes	57%	Los que indicaron una reducción de accidentes lo atribuyen a sistemas de seguridad, salud e higiene. En la práctica estos comités pueden funcionar independientemente de un Comité de Gestión de Responsabilidad Social.
Costos	57%	Existe una alta vinculación con los que indican que obtuvieron aumentos de productividad. Al igual que en dicho caso, un 75% afirma que cuentan con un Comité de Gestión de Responsabilidad Social. Es importante destacar que la mejora de la productividad permitió efectuar un ahorro de costos importante.
Sabotajes y fraudes	36%	
Mermas	17%	

Otros aportes al negocio comentados por los respondientes fueron:

- Afinidad y fidelización con el cliente.
- Atracción de empleados talentosos.
- Atracción de proveedores.
- Innovación de productos.
- Ahorro por inversiones en ambiente.
- Ahorros a largo plazo y generación de innovación.
- Mejora de la gestión de personas (mejora del clima laboral y reducción de la rotación).
- Reducción de las contingencias por una mejor prevención de riesgos sociales.
- Reducción de costos de inversión social y relacionamiento social.

e) Respecto de la medición del desempeño en Responsabilidad Social

Acerca del modo en que se mide el desempeño en temas de sostenibilidad, se han recibido las siguientes respuestas:

- *Relación con el personal:* se mide a través de indicadores de clima laboral y de rotación, de la adhesión del personal a programas de voluntariado y de la reducción de accidentes.
- *Relación con las comunidades:* se mide a través de la percepción en las comunidades relevantes y el cumplimiento de los programas de inversión social.
- *Relación con los proveedores:* se mide a través de la mejora en el servicio de los proveedores y una mayor interrelación.
- *Relación con el Ambiente:* Mediciones medioambientales específicas, impacto de la huella de carbono y ahorro de recursos y reciclado.

- *En relación con los reportes de Responsabilidad Social:* emisión de reportes, análisis de expectativas, cantidad de indicadores de Global Reporting Initiative (GRI) utilizados y su desempeño.

f) Respeto de los desafíos

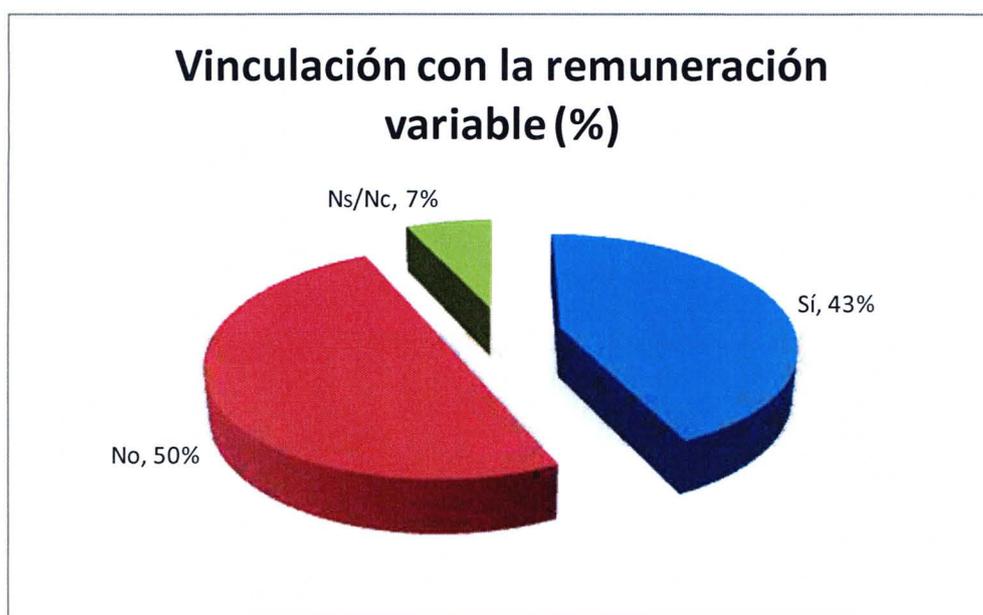
En cuanto a los desafíos, las respuestas fueron:

- *Respecto de la estrategia:* Internalizar a la Responsabilidad Social como parte de la estrategia de negocio y concientizar acerca de su impacto en las decisiones, con objetivos de volver a la empresa más humana. También se comentó la necesidad de efectuar un análisis más profundo para identificar cuáles son las temáticas más relevantes en la industria y efectuar una medición más precisa de los impactos de la sostenibilidad sobre el negocio.
- *Respecto de las personas:* Incluir la medición de sustentabilidad en evaluación por desempeño al personal, mejorar la relación con las comunidades cercanas a las operaciones y la gestión de derechos humanos.
- *Respecto de la cadena de valor:* Extender la política de Responsabilidad Social aún más a la cadena de valor.
- *Respecto de la inversión social:* Mejorar la coordinación de programas sustentables entre las áreas para mayor sinergia. También se comentó la necesidad de la evaluación de la inversión social, a través del diseño de una metodología de medición que incorpore nuevas dimensiones para enriquecer los indicadores de impacto.
- *Respecto del posicionamiento externo:* Mejorar el posicionamiento en rankings de reputación y en índices de sostenibilidad y efectuar la auditoría del reporte.
- *Respecto del Ambiente:* Mejorar la Gestión Ambiental, tender al desarrollo energético de baja emisión de carbono, reducir las emisiones e introducir de manera progresiva la sistematización de los procesos tal como impulsa la ISO 26000.

g) Respeto de la vinculación con la remuneración variable

Un 43% incluye indicadores relacionados con la sostenibilidad en la remuneración variable de directores y gerentes, y un 67% de este total posee un Comité de Gestión de Responsabilidad Social.

Por otra parte, un 50% no considera logros vinculados a la Responsabilidad Social a la remuneración variable y un 7% no sabe / no contesta.



h) Otros comentarios

Ejecutivos calificados y grupos de interés, considerados sujeto de estudio, efectúan los siguientes comentarios:

- *“La Responsabilidad Social es puro marketing”.*
- *“La Responsabilidad Social tiene una importancia menor en nuestro negocio, la focalizamos en acciones sociales puntuales”.*
- *“Es difícil lograr que los sectores trabajen en conjunto en temas de Sostenibilidad, en general existe una gerencia que difunde estos conceptos y luego los sectores tienen objetivos diferentes”.*
- *“La Responsabilidad Social nos permitió ser una mejor empresa, con mejores relaciones con nuestros grupos de interés más directos”.*

(clientes, proveedores, empleados, accionistas) y mejorar la organización interna”.

- *“Los empleados están más motivados para trabajar en una empresa que adhiere a mejores prácticas de Responsabilidad Social”.*

9. Análisis Preliminar

A continuación, se realiza por cada perspectiva el análisis de la información de fuente primaria, su comparación con la información de fuente secundaria y se obtienen reflexiones preliminares que darán lugar a las conclusiones generales (en 9.1 para Gobierno Corporativo; en 9.2 para Performance y en 9.3 para Responsabilidad Social).

9.1) Análisis preliminar en cuanto a Gobierno Corporativo

Acerca del aporte hacia el negocio:

Según la investigación realizada:

- Con respecto del Gobierno Corporativo, el 90% de los entrevistados indicó que el mismo ha realizado al menos un buen aporte al negocio – el 30% lo consideró muy bueno – destacándose la mejora de la transparencia, de la atracción de inversores, clientes del exterior y de mercados internacionales que necesitan proveedores de alta confiabilidad.
- Estos respondientes comentan que le otorgan mucha importancia a este tema con el objetivo de mejorar la gestión del Directorio y de la Compañía en su conjunto. En algunos casos lo focalizan como una herramienta que mejora la transparencia y que colabora en la prevención de fraudes; en otros casos como necesario para contar con socios inversores, clientes y mercados internacionales que valoran el gobierno corporativo como instrumento de transparencia. Adicionalmente, destacan la conducta ejemplar que debe tener el Directorio y que debe de transmitirla al resto de la organización. En conclusión, en una buena gestión del Directorio es un factor crítico de éxito para que el Gobierno Corporativo genere un agregado de valor significativo al negocio.
- Por otra parte, las investigaciones de fuente secundaria señalan que el principal incentivo para la adopción de las mejores prácticas del

Gobierno Corporativo es fundamentalmente el cumplimiento formal de la Resolución 516/07 de la Comisión Nacional de Valores⁷⁹:

- Los resultados divulgados por la Comisión Nacional de Valores indican un nivel bajo/medio cumplimiento de mejores prácticas por parte de los cotizantes en el mercado argentino.
- El informe realizado por el Comité de Gobierno Corporativo de IDEA – según las conclusiones de su Ciclo 2010 de Gobierno Corporativo – afirma que en las empresas argentinas que cotizan en la bolsa de comercio, la implementación de Gobierno Corporativo responde a lo meramente legal y regulatorio.

Asimismo, según la información de fuente secundaria, una mayoría de las empresas cumplen con los aspectos exclusivamente formales sin necesariamente implementar mejores prácticas en los casos que no sean exigidas por la normativa vigente. De este modo, se les dificultaría obtener un aporte de valor al negocio, al no profundizar en temas que redunden en una mejora del funcionamiento del Directorio y del Gobierno Corporativo en general.

A modo de reflexión previa a las conclusiones, existen empresas que implementan prácticas de Gobierno Corporativo no exigidas legalmente, y que obtienen beneficios, tal como se indica en el próximo punto.

Acerca del tipo aporte que genera:

Tal como ya se mencionó, el tipo de aporte se entiende en esta Tesis como incrementos de motivación, productividad, reputación y ventas, o reducción de costos, accidentes, mermas, sabotajes y fraudes.

Según la investigación realizada, uno de los aspectos que tiene mayor porcentaje de aceptación es el de incremento de reputación. En segundo lugar, incremento de la productividad y motivación – a través de una

⁷⁹ Nota del Tesista: Al momento de presentar esta Tesis el regulador emitió recientemente una nueva resolución – la 606/12 – que exige informar acerca del grado de cumplimiento de una mayor cantidad de mejores prácticas y detalle requerido a explicar por cada una, junto con los Estados Contables anuales cuyos ejercicios comiencen a partir del 1/1/2012. Dado que gran cantidad de cotizantes cierran sus ejercicios al 31/12 de cada año y que cuentan con aproximadamente 70 días corridos para presentar esta información, al momento no se cuenta con datos ni análisis realizados al efecto.

mejor gestión –. También se menciona la reducción de sabotajes y fraudes.

En casos particulares, otros beneficios han sido: mejora de la transparencia, de la atracción de inversores, clientes y mercados internacionales, de la cultura de organización y control, atracción de talento y control de contingencias.

Finalmente, dado que el Gobierno Corporativo es abarcativo y transversal a toda la organización, constituye la base sobre la cual se realiza el análisis estratégico y la gestión de las acciones, la cual permite acceder a los beneficios comentados en esta perspectiva y en las otras.

Acerca de la utilización de herramientas de Gobierno Corporativo

a) Comités:

En función de la investigación realizada, las empresas cuentan con los Comités requeridos por ley, como es el Comité de Auditoría, y con otros requeridos por la actividad o la necesidad puntual de la empresa. Sin embargo, no es frecuente observar la creación de algunos en particular, como ser de Gobierno Corporativo, de Remuneraciones y de Nombramientos – que son recomendados por las mejores prácticas internacionales y locales pero no son requeridos por ley. Estos comités tienen el objetivo de contar con un Directorio mejor organizado e incrementar la transparencia y remuneración justa.

b) Gestión de riesgos:

Según la investigación realizada, todas las compañías contactadas realizan una gestión de riesgos, lo cual en principio parece obvio porque la misma es parte de la conducción de la compañía. Sin embargo, dentro de los desafíos en Gobierno Corporativo, se mencionó la mejora de la gestión de riesgos como uno de ellos. Se entiende que esto indica que no siempre los riesgos serían analizados en forma sistemática y metodológica, formando parte del análisis estratégico. Por lo tanto, para contar con un buen Gobierno Corporativo, es necesario establecer una buena, ordenada y sistemática gestión de riesgos por parte de la

Gerencia con monitoreo por parte del Directorio, lo que implica definir sus procedimientos de trabajo – una práctica que una minoría de las compañías entrevistadas realiza.

En cuanto a la complejidad de la gestión de riesgos, la misma es creciente porque se incorporan una mayor cantidad de variables, donde algunas no son medibles fácilmente – como ejemplo los riesgos sociales, reputacionales o de pérdida de clientes –. Para que la misma sea exitosa es importante que la empresa sea permeable a la información que recibe de su entorno, que cuente con un sistema de medición y mitigación de riesgos, y que el mismo esté vinculado directamente con la Dirección y la operación del negocio, como también que sea considerado al momento de efectuar proyectos de inversión. Por ello, se requiere que el sector de Gestión de Riesgos sea independiente del departamento operativo correspondiente.

c) Líneas de denuncias:

Si bien la mayoría de los encuestados afirma contar con una línea de denuncias, en ciertos casos pudo observarse que esta línea no sería de fácil acceso para terceros a la organización. Por otro lado, también existen casos donde parte del personal no conocería la disponibilidad de esta línea por falta de una difusión adecuada, lo cual podría originar falta de denuncias de situaciones antiéticas.

Por otra parte, algunos consultores recomiendan contar con líneas de denuncias gestionadas externamente para generar una mayor seguridad hacia los denunciantes, indicando que es una señal de mayor transparencia al reducir el riesgo de que las mismas no sean interceptadas por la gerencia o personal interno.

Finalmente, las empresas en general también podrían incursionar en considerar a la Ética no solamente como una cuestión de prevención de fraude o toma de decisiones ante actos de corrupción, sino también como una forma de conservar los valores dentro de sus relaciones con los diversos grupos de interés.

En consecuencia, también son cuestiones éticas que toda empresa debería abordar y mejorar continuamente – que a su vez refuerzan los lazos con sus stakeholders y expanden las oportunidades de negocios: el respeto, el buen trato al personal y el reconocimiento, la relación colaborativa con los proveedores, el tratamiento honesto y cordial hacia los clientes y el premiar el logro de objetivos junto con el cumplimiento de los valores morales, entre otros.

d) Documentación de procesos del Directorio:

Según la investigación realizada, sólo el 30% de los entrevistados aplican este tipo de herramientas, y de este subgrupo sólo un 66% lo aplica efectivamente. El beneficio en estos casos es contar con un Directorio con mejor organización y funcionamiento.

Este hallazgo tiende a reforzar la afirmación de que las mejores prácticas – en la medida que no sean exigidas por la ley – no son aplicadas, lo que reduce el aporte del Gobierno Corporativo al negocio. Esto se relaciona con que el principal incentivo para su implementación es el obligatorio, como indica el 70% de los entrevistados.

Acerca de cómo se mide el desempeño en Gobierno Corporativo

De las respuestas obtenidas, la mayoría las relaciona con el adecuado cumplimiento de los requisitos legales. En otros casos, se lo evalúa también a través de la performance en detección de fraudes y reputación corporativa. Por lo tanto, todavía falta avanzar hacia un modelo donde al ponderar el Gobierno Corporativo se analice el funcionamiento del Directorio, el cumplimiento de las políticas internas y valores de la compañía y su impacto sobre los grupos de interés.

Acerca de los desafíos en cuanto a Gobierno Corporativo

El principal desafío que surge, a nivel interno, es la adopción consciente de Gobierno Corporativo para mejorar la efectividad del Directorio y su monitoreo de la Alta Gerencia. A nivel externo, el atractivo para esta implementación sería instalar un sistema que incentive y diferencie a las compañías que cuentan con buenas prácticas.

Otros desafíos mencionados están relacionados con la profesionalización de las empresas, mayor inclusión de las expectativas de los grupos de interés, mejorar la relación entre el Gobierno Corporativo y los procesos actuales de la compañía, e incrementar la transparencia.

Acerca de la inclusión de aspectos del desempeño del Gobierno Corporativo en la remuneración variable de Directores y Gerentes

A partir de la investigación realizada, la mayoría de los entrevistados (70%) comenta que en las compañías en las que trabajan no se incluye el desempeño en Gobierno Corporativo en la remuneración variable de Directores y Gerentes. En los casos que sí se incluye (30% restante) se trata de un incentivo a los Directores que presentan información indicada por ley derivada de la obligatoriedad de cotizar en mercados de valores.

Acerca de si existe diferencia en la aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo en función de cotizar en mercados locales o del exterior

Surge que operar en la Argentina y cotizar en un tipo de mercado particular no influye en la implementación de buenas prácticas.

9.2) Análisis preliminar en cuanto a Performance

Acerca del aporte hacia el negocio:

En cuanto a la Performance, el primer aspecto saliente es que todos los entrevistados afirman que en sus empresas se implementan la gran mayoría de las herramientas descritas. Sin embargo, existe claramente una diferencia marcada en dos grupos: los que han obtenido un muy buen aporte de estas herramientas (62%) y los que han obtenido poco aporte (31%) – quedando un 8% que lo calificó como bueno. Por lo tanto, lo que marca la diferencia es el modo en que se implementan estas herramientas para la obtención de los beneficios esperados.

Según las respuestas de los entrevistados que calificaron el aporte como muy bueno, un 60% comentó que una de las causas principales para obtener estos resultados fue un buen Gobierno Corporativo, Ética y Valores Humanos. Al momento de explayarse en las respuestas, la figura del Directorio y su transmisión de valores al resto de la organización, el monitoreo y acompañamiento a la Gerencia, el hecho de velar porque los proyectos concluyan en resultados positivos y la mirada hacia una mejora de la gestión integral, considerando a los distintos grupos de interés, marcó la diferencia.

Finalmente, en la experiencia personal del Tesista, los valores morales de la Dirección, los empleados y los consultores que trabajan en proyectos de Performance (sobre todo la honestidad, Ética y buena predisposición) tienen una incidencia directa sobre la calidad del trabajo y la obtención de beneficios.

Acerca del tipo aporte que genera:

Tal como ya se mencionó, el tipo de aporte se entiende en esta Tesis como incrementos de motivación, productividad, reputación y ventas, o reducción de costos, accidentes, mermas, sabotajes y fraudes.

Si se considera al total de los entrevistados, sólo el 62% comenta como aportes el incremento de la motivación y 54% de productividad, seguido por un 38% de incremento de reputación y 31% de ventas. En cambio, si consideramos a los que indican que el aporte fue muy bueno, se percibe un incremento general de los beneficios obtenidos. De este modo, el

88% comenta incrementos de motivación y 75% de productividad, 63% incremento de reputación y 50% incrementos de ventas.

Adicionalmente, los entrevistados comentaron también la existencia de otros aportes al negocio, como atracción de talento, afinidad, fidelización del cliente, reputación ante clientes y el personal, mejora del clima laboral, reducción de la rotación y una mejor gestión de riesgos basada en una mejor prevención. Es interesante destacar que estos beneficios son valorados, o deberían serlo, en función de que las investigaciones consultadas en esta Tesis indican una escasez de talento como también la necesidad de fidelizar al cliente y construir relaciones a largo plazo, mejorar los niveles de satisfacción laboral y reducir la rotación, incrementar el compromiso de las personas con la organización y prevenir riesgos.

Acerca del carácter voluntario / obligatorio para la implementación de estas herramientas

Un 61% de los entrevistados afirman que estos proyectos surgen de modo voluntario, mientras que el 38% indica un incentivo mixto – requerimientos de la casa matriz o del mercado de capitales combinado con iniciativas voluntarias. Según las entrevistas realizadas, el mejor aprovechamiento se produce cuando la oficina local tiene un incentivo voluntario con el apoyo explícito de la casa matriz. En los casos de que esta oficina central implementa las herramientas corporativas sin adaptarlas a la realidad local, tienden a surgir inconvenientes que alejan a las implementaciones de la obtención de beneficios; del mismo modo cuando surgen iniciativas globales de ampliación o recorte sin considerar la situación local.

Acerca de la utilización de herramientas de Performance

Los comentarios relativos a este punto se concentran en:

- la forma en la que estas herramientas deben ser implementadas para ofrecer beneficios, comentados en los puntos anteriores,
- La utilización de herramientas que impliquen un desafío, tema que es comentado en puntos posteriores.

En cuanto a la medición de la Performance

A partir de las respuestas obtenidas, aún se percibe que la forma principal de medir la Performance está relacionada con los indicadores financieros – sobre todo a corto plazo - y no con la Responsabilidad Social, porque la mayoría de las respuestas se refieren al cumplimiento de objetivos financieros. En los casos que se mencionan otros indicadores no financieros, relativos a la gestión de las personas, el ambiente, la satisfacción de los clientes, se percibe que tienen un peso menor. De este modo, queda un camino por recorrer hacia una evaluación de la gestión sostenible, considerando aspectos financieros y no financieros, como también a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a los desafíos en performance

Entre los aspectos que figuran como desafíos se encuentran mejorar la gestión de las personas, el clima laboral y reducir la rotación. Adicionalmente, también se trata como desafío otorgarle más importancia a estas herramientas, lo que necesita de un mayor apoyo del Directorio y de la Alta Gerencia, lo que se vincula con el Gobierno Corporativo.

Según los comentarios recibidos, también constituyen desafíos la realización de proyectos de mejora desde una perspectiva integral incorporando a proveedores y clientes, fomentar mayor diálogo con los grupos de interés internos y externos, mejorar la relación entre recursos humanos y los otros sectores, implementar en la realidad – no sólo en la formalidad – un sistema de incentivos positivos (premios) y negativos (castigos), mejorar el uso de los tableros de indicadores y actuar proactivamente en la mejora de la Performance.

En cuanto a la remuneración variable para Directores y Gerentes

Según la investigación, la mayoría de las empresas cuenta con remuneración variable basada en la performance, donde se destaca que los resultados económico-financieros de corto plazo siguen siendo la causa preponderante de la remuneración variable para directores y gerentes.

Asimismo, es interesante notar la relación de los objetivos de estas personas con la de sus sectores, pudiendo generar una contraposición hacia los objetivos de otras áreas.

El exceso de foco en los objetivos sectoriales, según la experiencia del Tesista, genera falta de confianza entre los departamentos para compartir información, poca empatía para entender las dificultades y situaciones de los otros y dificultades en el diálogo y negociación para analizar, conversar y acordar soluciones a los problemas y, finalmente, una menor rentabilidad.

Acerca de si existe diferencia en la aplicación de prácticas de Performance en función de cotizar en mercados locales o del exterior

En cuanto a si cotizar en un mercado de valores implica efectuar un buen uso o aprovechamiento de las herramientas de Performance, según la investigación realizada, no se ha detectado una tendencia particular que indique que cotizar en un mercado local o del exterior influye la implementación de herramientas de Performance.

9.3) Análisis preliminar en cuanto a Responsabilidad Social

Introducción al Análisis

Si consideramos a la Gestión Sostenible como la aplicación de la Responsabilidad Social en la estrategia, en los procesos de trabajo a través de los diferentes departamentos de una empresa y en la implementación efectiva frente a los distintos grupos de interés, una organización que tienda a ser socialmente responsable debería contar con un Comité de Gestión de Responsabilidad Social donde fluyan estos conceptos a la aplicación diaria de los diversos sectores. Por ello, contar con esta herramienta es un eje central en el análisis que se realiza a continuación.

Acerca del aporte hacia el negocio:

Todos los respondientes indicaron que el aporte al negocio fue muy bueno (43%) o bueno (57%), existiendo una relación directa entre la utilización de un Comité de Gestión de Sostenibilidad y la emisión de reportes y un mejor aporte.

A modo de reflexión previa a las conclusiones, utilizar un Comité de Gestión de Responsabilidad Social que colabore en la implementación de este concepto en la gestión de la empresa y en cada una de sus áreas, genera cambios y oportunidades que necesitan ser medidas y que son convenientes de dar a conocer. Esto les permite construir una buena reputación.

Sin embargo, en función de la información de fuente secundaria, se entiende que aún existen varios desafíos para que las empresas en general sean conscientes de su Responsabilidad Social y aprovechen las oportunidades.

Acerca del tipo de aporte que genera:

Tal como ya se mencionó, el tipo de aporte se entiende en esta Tesis como incrementos de motivación, productividad, reputación y ventas, o reducción de costos, accidentes, mermas, sabotajes y fraudes.

Según la investigación realizada, la implementación de herramientas de Responsabilidad Social agrega valor al negocio en cuanto a incremento de reputación principalmente. Además, a la motivación y productividad, y en menor medida al incremento de ventas. Adicionalmente, también agrega valor en cuanto a la reducción de costos y accidentes, y en menor medida a sabotajes, fraudes y mermas.

Dentro de otros aportes se mencionan afinidad y fidelización con el cliente, mejora del clima laboral y atracción de talento, atracción de proveedores, innovación de productos, ahorro por inversiones en ambiente, reducción de las contingencias por una mejor prevención de riesgos sociales y reducción de costos de inversión social y relacionamiento social.

Acerca de las herramientas de Responsabilidad Social

a) En cuanto a la realización de voluntariado corporativo

El voluntariado corporativo dentro de una organización no es un aspecto directamente relacionado con la gestión sostenible. Si bien el 79% de las empresas consultadas cuentan con esta herramienta, las que lo utilizan sin contar con un Comité de Gestión de Responsabilidad Social, estarían utilizando esta herramienta sólo a fines reputacionales de corto plazo. Asimismo, pueden generar un doble mensaje en el resto de los grupos de interés relevantes (proveedores, clientes, el personal, etc.) de que se aplican unos valores para el voluntariado corporativo y otros valores para el resto de la gestión.

En estos casos, es importante mantener el voluntariado corporativo como acto inicial pero con fines de avanzar en el desarrollo de otras temáticas importantes que también hacen a la Responsabilidad Social.

b) Reportes de Responsabilidad Social

La emisión de reportes en esta investigación, muestra un porcentaje interesante de adhesión (64%). A nivel nacional y en función de los reportes de compañías en la página web de IARSE, también se nota un crecimiento de la emisión de reportes a lo largo de los años.

c) Comités de Gestión de Responsabilidad Social

Un 64% de los entrevistados afirman contar con un comité de Gestión de Responsabilidad Social.

Según los resultados de esta investigación, el contar con dichos Comités marca la diferencia entre las empresas más avanzadas y más rezagadas en la materia. De los que afirman haber obtenido un muy buen aporte, un 66% cuenta con este Comité.

Según los comentarios de los entrevistados, el poder volcar los conceptos y herramientas de Responsabilidad Social en términos concretos en la gestión de las compañías, es el aspecto más relevante y desafiante para las empresas en esa materia.

Adicionalmente, el hecho de contar con este Comité, implica la realización de acciones que luego son objeto de medición, por lo que el reporte que se realice cuenta con indicadores más concretos.

d) En cuanto a la utilización de Comités operativos de recopilación

Un 64% de los entrevistados afirma contar con un Comité Operativo de recopilación. De los que afirman haber obtenido un muy buen aporte, un 83% cuenta con este Comité.

La creación de Comités operativos de recopilación permiten incluir en el reporte aspectos relativos a las diferentes áreas de la organización, de modo de no focalizarse excesivamente en lo relativo a la inversión social.

Si bien la inversión social es uno de los temas que más se exhiben en las empresas, cuando en un informe se desarrolla sólo este tema, el lector considera que se trata sólo de filantropía – que según la opinión del Tesista – no es políticamente correcto y reduce el valor que le otorgan los grupos de interés.

También se destaca que la omisión de describir en el informe hechos importantes de conocimiento público (en general de carácter negativo) le quitan toda la credibilidad al mismo.

En cuanto a los desafíos en materia de Responsabilidad Social

Entre los desafíos más importantes se puede mencionar por ejemplo, mejorar la integración de la gestión de Responsabilidad Social en el negocio de la empresa, la sinergia y coordinación de los programas de sostenibilidad entre las áreas, la evaluación de la inversión social, incorporar a la cadena de valor a estas prácticas, la gestión ambiental y de derechos humanos, la difusión de estos conceptos y concientización de su importancia en las decisiones, todo esto con el objetivo de volver a la empresa más humana.

En cuanto al incentivo para la utilización de herramientas de Responsabilidad Social

Según la investigación, surge claramente que el carácter voluntario es el impulsor principal para la implementación de herramientas de sostenibilidad en la mayoría de los casos (93%). En casos de que los incentivos sean sólo obligatorios a través de su indicación por la casa matriz, se trata de empresas con un menor grado de auto-percepción de su Responsabilidad Social y de su inter-relación con los stakeholders.

En cuanto a si cotizar en un mercado de valores es un impulsor en la adopción de herramientas de Responsabilidad Social

De las empresas que cotizan en el mercado argentino y en el exterior, sólo el 57% cuenta con este Comité, siendo en cambio el porcentaje de un 43% cuando cotizan únicamente en la Argentina. Por lo tanto, de la muestra tomada, no podemos colegir que pertenecer a un grupo u otro ejerce una influencia particular como impulsor de buenas prácticas de Responsabilidad Social.

Adicionalmente, dado que existen empresas cotizantes que emiten reportes pero no cuentan con este Comité, abre la inquietud de detectar donde recae la responsabilidad de diseñar e implementar los cambios que surjan. La existencia del Comité, parecería avalar la intención de concretar estas transformaciones.

En cuanto a la inclusión de objetivos de Responsabilidad Social en la remuneración variable de Directores y Gerentes

Según la investigación, existe casi una mitad que los incorpora (43%) y otra mitad que no (50%). Si se considera sólo a las empresas que cuentan con Comités de Gestión de Sostenibilidad, el 67% sí incluye estos objetivos en la remuneración variable. Esto implica que asignar indicadores de sostenibilidad - en empresas que creen en la Responsabilidad Social y cuentan con altos valores éticos - tiene un efecto positivo porque ayudan a realizar a una evaluación integral de la gestión y a su vez generan objetivos en esta materia hacia el resto de la organización. Es importante que el uso de indicadores sea ético, porque de otro modo, se pueden llegar a observar situaciones donde se manipule la información o se hagan actividades de inversión social sólo con fines de cumplir un indicador meta, que perjudicará al aporte real que la Responsabilidad Social puede generar al negocio. De todos modos, cabe aclarar que la proporción de la remuneración variable sería baja, en general, en comparación con la remuneración total.

9.4) Hacia un Análisis Integral

Es interesante destacar que en la mayoría de los casos en que la respuesta a una de las perspectivas acerca del aporte del negocio fue muy bueno, se observa una alta vinculación con que el aporte al negocio de las otras dos perspectivas también fue muy bueno. Esta situación pone de relieve la inter-relación entre éstas, su complementariedad y la necesidad de incluirlas integradamente en los modelos de gestión con fines de aportar valor al negocio.

Adicionalmente, se destaca una alta relevancia del buen Gobierno Corporativo como eje que permite aprovechar mejor las prácticas de Performance y Responsabilidad Social. El hecho de contar con un Directorio que establece estrategias y las monitorea, junto con una Alta Gerencia que ejecuta y le rinde cuentas dentro de un ámbito cordial de trabajo, es fundamental para apoyar los proyectos de mejora de la Performance y de la Responsabilidad Social.

Asimismo, el acto de implementar estas mejores prácticas permite acceder a mayor cantidad de tipo de beneficios – por incrementos o reducciones según se indican en esta Tesis – que a los que se podrían acceder si una organización se focaliza en sólo una de las perspectivas.

En cambio, en los casos en que la Alta Gerencia y el Directorio de la compañía no le otorgan relevancia al Gobierno Corporativo, toda mejora que provenga de las otras dos perspectivas sólo produce efectos formales pero no reales.

Asimismo, se destaca que para las empresas que han obtenido un muy buen aporte, el incentivo principal es de carácter voluntario. Esto implica que, más allá de los requerimientos de las normas vigentes para las compañías, el implementar voluntariamente prácticas que no son exigidas pero son valiosas para el negocio permite acceder a mejores beneficios, que aplicar únicamente lo requerido por la ley.

En cuanto a si existe un aporte medible de estas prácticas a la rentabilidad de la compañía, esta pregunta presenta una perspectiva económico-financiera y una reflexión ética.

La primera es que en el alcance de esta Tesis no se ha podido contar con toda la información financiera de las empresas, ni de sus procesos de trabajo, para poder analizar exactamente el aporte de la utilización de estas prácticas a los resultados financieros. Adicionalmente, es difícil poder afirmar que a lo largo del tiempo estas prácticas implican una mejora de un porcentaje determinado de los resultados de una empresa, porque los mismos también están vinculados con otros aspectos del negocio, como ser aspectos macroeconómicos, la competitividad del mercado y la posición relativa de la empresa particular, los márgenes de ganancia, etc. Por lo tanto, es difícil establecer qué proporción de mejora de la utilidad de una empresa es función de estas prácticas y cuál se debe a otras.

En cuanto a la reflexión ética, surge la pregunta:

- ¿Se debe esperar a que el mercado establezca incentivos referidos a Gobierno Corporativo para mejorar la efectividad del Directorio, su relación con la Alta Gerencia, la transparencia y la Ética?
- ¿Cuán insatisfechos deben estar los clientes para implementar prácticas de mejoras de los procesos?
- ¿Cuán insatisfecho debe sentirse el personal para impulsar programas de motivación del personal y evitar una alta rotación?
- ¿Hasta qué punto de saturación de las comunidades locales conviene aguardar para iniciar procesos de diálogo y responsabilidad por los impactos causados?
- En resumen, ¿cuál es el fundamento de rentabilidad para aplicar estas prácticas?

Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social de un negocio, estas prácticas no son objeto de especulaciones económicas y conviene implementarlas para contar con un Modelo de Negocios Sostenible, porque de ese modo debe dirigirse una organización.

Según la Deontología⁸⁰, la Ética es la teoría normativa según la cual existen ciertas acciones que deben ser realizadas, y otras que no, más allá de las consecuencias positivas o negativas que puedan traer. Es decir, hay ciertos deberes u obligaciones, que deben ser cumplidos más allá de sus consecuencias.

Desde el punto de vista de la Ética de virtudes⁸¹, una acción es moral si hacerla fuera propio de una persona virtuosa. Por ejemplo, si para el Utilitarismo hay que ayudar a los necesitados porque eso aumenta el bienestar general, para la Deontología porque es nuestro deber, y para la Ética de Virtudes, porque hacerlo sería caritativo y benevolente.

Si se analiza a una organización en su similitud con un cuerpo orgánico, debe ser interés de los Accionistas, los Directores y la Alta Gerencia poder contar con una organización sana, coordinada, organizada, motivada, eficiente y efectiva. Por lo tanto, si bien implementar ciertas acciones no tiene asociado un beneficio directamente identificable, debe considerarse que estas implementaciones son necesarias para contar con una organización saludable y sostenible.

⁸⁰ Alexander, Larry. *Deontological Ethics*. Enciclopedia de Filosofía de la Universidad de Stanford. California: Stanford, 2008.

⁸¹ Hursthouse, Rosalind. *Virtue Ethics*. Enciclopedia de Filosofía de la Universidad de Stanford. California: Stanford, 2009.

10. Conclusiones generales

Si bien, como se comenta en la Introducción, existen otras tesis de esta Maestría, estas conclusiones son originales e independientes, producto de diferentes hipótesis, objetivos particulares y recorte del campo de estudio, entre otros aspectos.

En función de la investigación realizada, puede concluirse que la implementación de Modelos de Negocio Sostenibles, que comprenden mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social, agregan valor al negocio de las grandes empresas que operan en la Argentina y cotizan en mercados de valores.

Este agregado de valor se refiere a incrementos de la motivación, productividad, reputación y ventas, como también a reducción de costos, accidentes, mermas, sabotaje y fraudes.

Se aclara que para próximas Tesis sería interesante profundizar y acceder a una muestra representativa de los grupos de interés vinculados con las empresas sujetas al alcance, con fines de verificar si las acciones implementadas en términos de Gobierno Corporativo, Performance y Responsabilidad Social generan efectos positivos sobre los Grupos de Interés Relevantes y la empresa cotizante en particular. Por tal motivo, los resultados de esta Tesis son orientativos.

Es interesante destacar que, en la mayoría de los casos se detecta la complementariedad entre las tres perspectivas, de modo que resulta conveniente incluirlas integradamente en los modelos de gestión con fines de aportar valor al negocio.

Finalmente, se enfatiza con frecuencia la importancia de contar con un buen Directorio que establezca estrategias y las monitoree, junto con una Alta Gerencia que ejecute y le rinda cuentas para apoyar los proyectos de mejora de la Performance y de la Responsabilidad Social.

Asimismo, el acto de implementar mejores prácticas en forma integral en permite acceder a mayor cantidad de tipos de beneficios de los que se podrían obtener si las organizaciones se focalizan en forma fragmentada.

11. Recomendaciones particulares

Las siguientes recomendaciones son realizadas con fines de que las empresas puedan adoptar Modelos de Negocios Sostenibles, o mejorar los que tienen actualmente.

Recomendaciones generales:

- Obtener el apoyo de la Dirección y la Alta Gerencia para la implementación de un Modelo de Negocios Sostenible.
- Involucrar a todas las áreas en la mejora de la sostenibilidad de la compañía.
- Analizar con profundidad las razones de estas problemáticas de sostenibilidad en la organización y en el marco del contexto, con fines de efectuar la resolución de las situaciones descritas y lograr que los Modelos de Negocios Sostenibles efectúen un aporte al negocio.
- Diseñar e Implementar un Modelo de Negocios Sostenible.
- Efectuar seguimiento de los aspectos clave surgidos en las reuniones como también de los indicadores relevantes.

Recomendaciones en cuanto a Gobierno Corporativo son:

- Fortalecer el Directorio a través de contar con procesos y reglamentos de funcionamiento del Directorio y de sus Comités, con fines de mejorar su efectividad.
- Contar con procesos para asegurar que los Directores reciban la información en tiempo y forma, cuenten con una asistencia adecuada y necesaria en las reuniones, tengan funciones definidas y separadas de las del Management a nivel de detalle.
- Contar con planes de entrenamiento para Directores y Gerentes, con fines de que puedan tomar sus decisiones dentro de un marco de Sostenibilidad, considerando el Gobierno Corporativo, la Performance y la Responsabilidad Social, como también los grupos de interés relevantes para la organización.
- Divulgar de información a accionistas y al público general acerca de los Currículos Vitae de los Directores, información relativa al funcionamiento y organización del Directorio, y sobre la gestión de riesgos.

- Realizar una auto-evaluación de la gestión del Directorio que sirva de base a los Accionistas en la aprobación de la misma, incluyendo una comparación de los resultados contra el presupuesto.
- Efectuar una campaña de concientización, donde el sector privado pueda apoyar y recomendar esta iniciativa dentro de su ámbito para mejorar la percepción de los incentivos internos. Un sinceramiento constructivo acerca de las dificultades actuales para la implementación de estas herramientas, puede ayudar a mejorar el diálogo entre las empresas, los reguladores y el mercado, trazando un camino de mejoras hacia la resolución de estas problemáticas, con fines de contar con buenos Directorios y gestión de la compañías, trabajando en conjunto con el sector público para mejorar las regulaciones y generando incentivos positivos o beneficios por su aplicación.

Recomendaciones en cuanto a Performance son:

- Recibir de la Dirección y la Gerencia apoyo concreto para la realización de proyectos de mejora de performance, considerando tanto los procesos internos como la relación con los grupos de interés.
- Incorporar los aportes de los grupos de interés para la mejora de los procesos de negocio.
- Documentar estos procesos y utilizarlos efectivamente para una mejora continua de los mismos, fomentando la coordinación entre sectores, la eficiencia y la efectividad.
- Demostrarle en la práctica a su personal que ocupa un rol clave, incrementar su participación en la mejora del negocio y generar espacios de diálogos sinceros, con fines de incrementar la motivación de las personas que trabajan en la organización.

Recomendaciones en cuanto a Sostenibilidad son:

- Crear un Comité de Gestión de Responsabilidad Social involucrando a todas las áreas.
- Analizar quiénes son los grupos de interés relevantes y el impacto de la organización sobre ellos, como también el impacto que generan hacia la organización.
- Definir los aspectos clave que deben ser tenidos en cuenta.
- Realizar mediciones sobre el desempeño en Responsabilidad Social y planes de acción consecuentes.

En la consideración de este Tesista, si bien alguna de estas recomendaciones podría ser evaluadas como de difícil implementación, tienen el interés de merecer un rumbo tal que orienten las acciones en el sentido de la constitución de una sociedad con mayor capital social. Esto es, construcción de redes, estímulo de la confianza y respecto cívico de las leyes.

El mensaje que quiere comunicar el Tesista es para que una empresa pueda desarrollarse y sostenerse en los tiempos actuales, es necesario aplicar la Sostenibilidad a sus Modelos de Negocios. Para ello, al comenzar a partir de una reflexión ética acerca del modo en la organización se vincula con los grupos de interés relevantes internos y externos, analizar comportamientos e identificar líneas de mejora propuestas. Las recomendaciones aquí vertidas seguramente podrán ser materia prima a estos fines.

12. Bibliografía

- Accenture. **Driving Value from Integrated Sustainability - High Performance Lessons from the Leaders**. Publicación web, 2011
- Argandoña, Antonio. **La teoría de los Stakeholders y el bien común**. Documento de investigación N°355, División de Investigación del IESE, Universidad de Navarra. Madrid, España, 1998.
- Apreada, Rodolfo. **Corporate Governance**. La Ley. Buenos Aires, Argentina, 2007.
- Apreada, Rodolfo. **Mercado de Capitales, Administración de Portafolios y Corporate Governance**. La Ley. Buenos Aires, Argentina, 2005.
- Bertin, Marcos y Watson, Gregory. **Corporate Governance: Quality at the top**. International Academy for Quality. Salem, New Hampshire, Estados Unidos, 2007.
- Clifford, Peter. **Exchanges and sustainability indices**. World Federation of Exchanges. Sao Paulo. 2010.
- CorporateRegister.com. **Global Winners and Reporting Trends 2011**.
- Cortina, A. **Ética de la Empresa**. Trotta. Argentina, 1996.
- Cortina, A. **Ética sin moral**. Tecnos. Argentina, 2000.
- Cortina, A. **Por una ética del consumo**. Colección Pensamiento, Editorial Santillana. Argentina 2003.
- Chalupowicz, Daniel. **Gobierno Corporativo**. Osmar D. Buyati. Buenos Aires, Argentina. 2007.
- Deloitte. **Talent Edge 2020**. Deloitte. 2011
- Dolan, Simon. **La gestión de los Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. 2003.
- Druker, P. **Sobre la profesión del Management**. Colección: Clásicos del Management, editorial Apóstrofe. Argentina. 1999.
- El Cronista. **Suplemento de RSE**. Abril de 2011.
- EIRIS - Ethical Investment Research Services. **Corporate Sustainability Indexes -Analyses and Perspectives**. 2010.
- Etkin, J. **Capital Social y Valores en la Organización Sustentable**. Colección Management, Granica. Argentina. 2007.
- Etkin, J. **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones**. Colección Management, Granica. Argentina. 2005.
- Etkin, J. **Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones**. Prentice-Hall. Argentina. 2000.
- Freeman, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, Estados Unidos, 1984.

- Friedman, T. ***La Tierra es Plana: Breve Historia del Mundo Globalizado del Siglo XXI***. Colección Ahora. Argentina. 2006.
- Global Reporting Initiative. ***Guía de Sostenibilidad GRI versión G3. 2006***.
- Gilli, Juan José y otros. ***Sistemas Administrativos***. Editorial Docencia, Buenos Aires, Argentina. 1998.
- González Esteban, Elsa. ***La teoría de los stakeholders***. Revista Veritas, Vol II, N°17, páginas 205-224. Universidad Jaume I, España, 2007.
- Helman, Héctor. ***Desempeño del Código de Gobierno Societario y próximas tendencias***. Comisión Nacional de Valores (CNV). 2009.
- Herrscher, Enrique. ***Pensamiento Sistémico***. Editorial Gránica. Buenos Aires (2003).
- Hilb, M. ***Gobierno Corporativo***. Temas Grupo Editorial, Argentina. 2007.
- Hobsbawm, Eric J.: ***Pequeño Mundo Global***. Revista web "Reflexiones". 2003.
- IAGO – Instituto Argentino de Gobierno Corporativo; ***Mejores Prácticas de de Gobierno Corporativo***. IAGO. Buenos Aires, Argentina. 2004.
- IDEA, Ciclo de Talleres 2010 sobre Gobierno de las Organizaciones.
- IMD World Competitiveness. ***Yearbook 2008***, Lausanne, IMD, 2008.
- International Organization for Standardization. ***Norma Internacional ISO 26000:2010: Guía de responsabilidad social***. ISO, Ginebra, Suiza, 2010.
- Instituto Argentino del Mercado de Capitales (IMAC) – ***Anuario Bursátil 2010***.
- Jensen Michael C. ***A theory of the Firm: Governance, Residual claims and organizational forms***, Harvard University Press, December 2000.
- Jensen, Michael C. y Meckling, William H. ***Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure***. 1976.
- Kahneman Daniel y Tversky Amos. ***Análisis de decisión bajo riesgo***. Oxford, 1979.
- Kahneman, Slovic, Tversky. ***Juicios bajo incertidumbre. Heurísticas y Sesgos***. Cambridge, 1982.
- Kaplan, Robert S./ Norton, David P. ***The Balanced Scorecard***. Perseus Distribution Services. Filadelfia. USA, 2000.
- Keasey, K. Thompson, S. i Wright, M. ***"The corporate governance problem –competing diagnoses and solutions"*** in Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford University Press, Oxford. 1997.
- Kliksberg, Bernardo y Sen, Amartya. ***Primero la Gente***. Ediciones Deusto, Barcelona, 2007.
- KPMG y The Economist Intelligence Unit. ***"Corporate Sustainability: A Progress Report"***. 2011.

- KPMG, SustainAbility, Futerra y Global Reporting Initiative. **Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010.**
- Koontz Harold y Weihrich Heinz. **Administración: Una Perspectiva Global.** McGraw-Hill Interamericana, 12a. Edición, 2004, Pág. 14.
- Kristie, James y Shaw, David. **The Art of Corporate Governance.** Directors & Boards. Filadelfia, USA. 2004.
- Lancman Darío. **Utilización de la responsabilidad social empresaria en Argentina como herramienta de creación de valor en las empresas multinacionales industriales.** Maestría presentada en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. 2009.
- Lorenzo Fernández, José Luis. **Las prácticas de Buen Gobierno Corporativo como estrategia para el Desarrollo Sostenible.** Maestría presentada en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. 2009.
- Luchinsky, R. **El Sistema de Gobierno Societario.** Lexis Nexis. Argentina. 2006.
- Malik Özden. **Sociedades Transnacionales y Derechos Humanos.** CETIM. 2005.
- Manpower. **Trabajo Contemporáneo.** Manpower. Argentina. 2011.
- Maslow, Abraham H. **A Theory of Human Motivation.** Psychological Review, 50, 370-396. USA, 1943.
- Mayoral, Luisa. **Metodología del Trabajo de Tesis.** Centro de Estudios en Administración y Economía. Tandil, Buenos Aires, Argentina, 2001.
- Mintzberg, H. **El Proceso Estratégico.** Prentice-Hall. Argentina. 1993.
- Morin, Edgar. **Conferencia: "Ética y Civilización".** Dictada en el marco del Seminario Internacional "Los Desafíos Éticos del Desarrollo", Buenos Aires, Septiembre de 2002.
- Naciones Unidas. **Informe Brundtland.** Naciones Unidas 1987.
- Orfelio G. León. **Tomar decisiones difíciles.** Editorial McGraw Hill. Madrid, España. 2001.
- Pavesi, Pedro; Bonatti, Patricia; Avenburg, Daniel. **La decisión: su teoría y práctica.** Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina, 2004.
- Polanyi, Michael. **Science, Economics and Philosophy: Selected Papers of Michael Polanyi.** Transaction Publishers. 1997.
- PriceWaterHouseCoopers. **IV encuesta global de RSE.** 2011
- Porter, Michael. **What is Competitiveness.** IESE Insight, Universidad de Navarra. España. 2005.
- Porter, Michael y Kramer, Mark. **Strategy & Society.** Harvard Business Review. Boston, USA, 2008.

- Resolución 516/07 de la Comisión Nacional de Valores, Argentina.
- Santana María y otros. **Focus: Novo Mercado and Its Followers: Case Studies in Corporate Governance Reform**. International Finance Corporation, 2008.
- Schein, Edgar H. **Psicología de la Organización**. Prentice Hall, México DF. 1985.
- Schuster, J. Alberto. **Competitividad para la prosperidad**. KPMG. Argentina, 2009.
- Sesa Select Argentina. **Sesa Select Workmonitor**. Sesa Select Argentina. 2011.
- Simon, Herbert. **A behavioral model of rational choice**. Quaterly Journal of Economics (1955).
- Slywotzky, Adrian. **El arte de hacer rentable una empresa**. Norma. Argentina, Buenos Aires, 2007.
- Stewart, Thomas. **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. Bantam Books, 1998.
- Stuart Sutherland. **Irracionalidad. El enemigo interior**. Alianza editorial. Madrid 1996.
- Tondi, Gustavo. **“La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina de 2007 - 2009. Una aproximación al análisis de los indicadores comúnmente utilizados y comunicados por las empresas transnacionales que operan en Argentina, y su comparación con lo percibido de las mismas, por la comunidad en general”**. Maestría presentada en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires. 2010.
- Vikramaditya S. Khanna. **The Economic History of the Corporate Form in Ancient India**. University of Michigan. 2005.
- Vitta, Carlos M; Fior Santos Jesús; Scarafiocca, Stella Maris. **“Ética y Economía”**. Revista de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE) Año 22, N°75, Mayo de 2011.
- Wagner, Pablo D. **Primer y Segundo Seminario de Gobierno Corporativo** del Instituto Argentino de Gobierno Corporativo (IAGO), año 2007 y 2008.
- Wagner, Pablo D. **Para qué sirve documentar los procesos de negocios**. Revista Enfoques de editorial La Ley. 2006.
- Wagner, Pablo D. **Hacia un nuevo horizonte en las organizaciones: La gestión participativa**. Revista Enfoques de editorial La Ley. 2006.
- Wagner, Pablo D. **Los elementos invisibles del costo: Los costos de organización**. Revista Enfoques de editorial La Ley. 2005.
- Wagner, Pablo D y Levy Yanina. **Cómo capacitar en tiempo y forma**. Revista Enfoques de editorial La Ley. 2006.

- Wagner, Pablo D. **Herramientas para mejorar la performance de las Pymes**. Revista Enfoques de editorial La Ley. 2006.
 - Wagner, Pablo D. **Presupuesto: Herramienta de gestión o vulnerabilidad estratégica**. Revista Enfoques de editorial La Ley. 2006.
-

Anexo I – Resolución 516/07 de la Comisión Nacional de Valores

A continuación se describen los 28 principios de Gobierno Corporativo sobre los que las empresas que cotizan en el mercado de valores de Argentina deben responder con “cumpla o explique”: si cumplen, afirmarlo, si no cumplen, justificar el no cumplimiento.

ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO

1) Relación Emisora – Grupo Económico. El Directorio debe informar pormenorizadamente, de corresponder, si existen políticas aplicables respecto de la relación de la emisora con el grupo económico como tal y con sus partes integrantes.

En particular, el Directorio debe informar las operaciones con compañías afiliadas y vinculadas y, en general, aquellas que puedan ser relevantes para determinar el grado de efectividad y la observancia de los deberes de lealtad, diligencia e independencia. Adicionalmente, el Directorio debe informar las operaciones celebradas con los accionistas y los administradores.

2) Inclusión en estatuto societario. El Directorio debe evaluar si las previsiones del Código de Gobierno Societario deben reflejarse, total o parcialmente, en el estatuto social, incluyendo las responsabilidades generales y específicas del Directorio.

El Directorio debe asegurar que los Estatutos Sociales contengan normas que obliguen a los directores a informar acerca de sus intereses personales vinculados con las decisiones que les sean sometidas, a fin de evitar conflictos de interés.

DEL DIRECTORIO EN GENERAL

3) Responsable por Estrategia de la Compañía. El Directorio debe asumir la administración de la Sociedad y aprobar las políticas y estrategias generales adecuadas a los diferentes momentos de existencia de la Sociedad, y en particular:

- a) El plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuestos anuales;
- b) La política de inversiones y financiación;
- c) La política de gobierno societario;

- d) La política de responsabilidad social empresaria;
- e) Las políticas de control y gestión de riesgos y toda otra que tenga por objeto el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control; y
- f) El desarrollo de programas de entrenamiento continuo para directores y ejecutivos gerenciales.

4) Control de la gestión. El Directorio debe verificar la implementación de dichas estrategias y políticas, el cumplimiento del presupuesto y del plan de operaciones, y controlar el desempeño de la gerencia, lo que comprende que ésta cumpla los objetivos fijados incluyendo las utilidades previstas, respetando el interés social de la Compañía.

5) Información y Control Interno. Gestión de Riesgos. El Directorio debe informar si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos, y si ellas son actualizadas permanentemente conforme con las mejores prácticas en la materia; así como si cuenta con otras políticas que, con la misma característica, tengan como objeto el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control.

6) Comité de Auditoría. El Directorio debe manifestar si los integrantes del Comité de Auditoría son propuestos por cualquiera de sus integrantes o, únicamente, por su Presidente.

7) Cantidad de integrantes del Directorio. El Directorio está compuesto por los directores designados por la Asamblea de Accionistas o, en su caso, el Consejo de Vigilancia, dentro de los límites establecidos por el estatuto social. El Directorio debe valorar -en función de las circunstancias propias de cada época, acorde con la importancia de la emisora y con atención al proceso de toma de decisiones- si resulta adecuado su número de integrantes para, de corresponder, proponer con detallada motivación a la Asamblea de Accionistas su modificación.

El Directorio debe incluir un número suficiente de directores independientes. El Directorio debe constituir un número suficiente de comités para llevar a cabo su misión en forma efectiva y eficiente.

8) Integración del Directorio. El Directorio debe analizar si la existencia de una política dirigida a la composición del órgano de administración con ejecutivos resulta provechosa para la Sociedad y formular las recomendaciones pertinentes.

9) Pertenencia a diversas sociedades. El Directorio debe examinar si resulta conveniente que los directores y/o síndicos desempeñen funciones como tales en un número limitado de entidades o si ello resulta irrelevante; formulando las recomendaciones que considere menester.

10) Evaluación del Desempeño del Directorio. El Directorio debe -con antelación a la realización de la Asamblea Ordinaria de Accionistas convocada para considerar y resolver los asuntos contemplados en los incisos 1º y 2º del artículo 234 de la Ley de Sociedades Comerciales- evaluar su propia gestión. Para ello debe desarrollar previamente un documento escrito que sirva como guía para la evaluación y que establezca los criterios para la medición de su desempeño.

11) Capacitación y Desarrollo de Directores. El Directorio debe establecer un programa de capacitación continua para sus integrantes y ejecutivos gerenciales, con el objetivo de mantener y actualizar sus conocimientos y capacidades, y mejorar la eficacia del Directorio en su conjunto.

INDEPENDENCIA DE LOS DIRECTORES

12) Directores independientes. El Directorio debe juzgar si quien propone la designación de directores debe exteriorizar, para su amplia difusión, una motivación suficiente respecto de la independencia de la persona indicada; efectuando las recomendaciones del caso.

13) Designación de Ejecutivos Gerenciales. El Directorio debe juzgar si con relación a la selección, propuesta y/o designación de ejecutivos gerenciales resulta aconsejable exteriorizar la motivación suficiente que le sirva de sustento y darle amplia difusión pública.

14) Proporción de Directores Independientes. El Directorio debe explicitar - describiéndola, en caso afirmativo- si tiene una política dirigida a mantener una proporción de directores independientes sobre el número total de directores. También debe difundir públicamente la proporción de directores ejecutivos, no ejecutivos e independientes, indicando a que categoría pertenece cada director.

15) Reunión de Directores Independientes. El Directorio debe establecer si resulta adecuada la posibilidad de que realicen reuniones exclusivas los directores independientes. Cuando el Presidente del Directorio no sea

independiente, los directores independientes deben designar un director líder independiente, que coordine el funcionamiento de sus comités, prepare la agenda de las reuniones de Directorio y mantenga reuniones específicas con los directores independientes.

RELACION CON LOS ACCIONISTAS

16) Información a los accionistas. El Directorio debe informar si promueve periódicamente reuniones informativas con los accionistas, fuera de la celebración de las asambleas.

17) Atención a inquietudes y consultas de los Accionistas. El Directorio debe precisar si la Sociedad cuenta con una oficina específica de atención a los accionistas para atender sus consultas e inquietudes, salvo las que puedan afectar la estrategia o planes futuros de la Sociedad.

De resultar lo anterior atendible se expedirá sobre la obligación de producir informes periódicos sobre las cuestiones planteadas, para conocimiento de los accionistas, órganos sociales y autoridad de control.

18) Participación de Accionistas Minoritarios en Asamblea. El Directorio debe emitir opinión fundada acerca de la procedencia de adoptar medidas particulares dirigidas a promover la asistencia y participación de accionistas minoritarios en las asambleas.

19) Mercado de Control. El Directorio debe ponderar, en función de los intereses de los accionistas minoritarios, la conveniencia de la existencia de un mercado de control; en caso afirmativo, debe recomendar medidas específicas pasibles de ser adoptadas por la Sociedad para favorecer su desarrollo.

En particular, el Directorio debe explicar fundadamente su decisión de adherir o no al sistema de régimen obligatorio de las ofertas públicas de adquisición (tag-along).

20) Política de Dividendos. El Directorio debe evaluar, de acuerdo con las condiciones particulares de la Sociedad, la utilidad de fijar políticas de pago de dividendos en efectivo, explicitando las conclusiones a que arribe y motivaciones que las fundamenten. En su caso, debe describir el mecanismo empleado para efectuar la propuesta de pago (o no) de dividendos a la Asamblea de Accionistas.

RELACION CON LA COMUNIDAD

21) Comunicación vía Internet. El Directorio debe informar, si la Compañía cuenta con un sitio Web particular de libre acceso, que actualizada, fácil, suficiente y diferenciadamente suministre información y recoja inquietudes de los usuarios.

22) Requisitos del sitio. De contar con tal sitio, la Compañía debe garantizar que la información transmitida por medios electrónicos responda a los más altos estándares de confidencialidad e integridad y propender a la conservación y registro de la información.

COMITÉS

23) Presidencia del Comité por un Director Independiente. El Directorio debe expedirse sobre la conveniencia de que la Presidencia del Comité de Auditoría corresponda en todo momento a un miembro independiente.

24) Rotación de Síndicos y/o Auditores Externos. El Directorio debe analizar la utilidad de que la Sociedad cuente con políticas particulares referidas a la rotación de los miembros de la Comisión Fiscalizadora y/o del Auditor Externo; y a propósito del último, si la rotación incluye a la firma de auditoría externa o únicamente a los sujetos físicos.

El Comité de Auditoría debe evaluar anualmente la idoneidad, independencia y desempeño del auditor externo y de los miembros del equipo de auditoría.

25) Doble carácter de Síndico y Auditor. El Directorio debe considerar la procedencia de que los integrantes de la Comisión Fiscalizadora desempeñen además la auditoría externa o que pertenezcan a la firma que presta servicios de auditoría externa a la Sociedad.

26) Sistemas de Compensación. El Directorio debe pronunciarse expresamente sobre lo adecuado o inadecuado de contar con un Comité de Remuneraciones compuesto por directores no ejecutivos, que establezca claras políticas de remuneración de los directores, con especial atención a la consagración de limitaciones convencionales o estatutarias en función de la existencia o inexistencia de ganancias.

De existir, el Comité de Remuneraciones es responsable por las políticas de remuneración y beneficios de la Compañía y debe:

a) Revisar y evaluar anualmente su reglamento y presentar al Directorio las modificaciones para su aprobación;

- b) Informar anualmente al Directorio las pautas de valoración seguidas para determinar el nivel de remuneraciones de los directores, gerentes de primera línea, asesores y consultores de la Sociedad con relación a compañías comparables; y recomendar la remuneración de los directores, gerentes de primera línea, asesores y consultores de la Sociedad;
- c) Revisar la posición competitiva de las políticas y prácticas de la Compañía con respecto a remuneraciones y beneficios y aprobar los cambios correspondientes;
- d) Administrar el sistema de opciones de compra de acciones;
- e) Estar compuesto por tres directores, como mínimo;
- f) Tener mayoría de directores independientes;
- g) Informar regularmente al Directorio sobre las acciones emprendidas y los temas analizados en sus reuniones;
- h) Reunirse, como mínimo, dos veces por año;
- i) Solicitar asesoramiento externo si fuera necesario;
- j) Informar las pautas para determinar los planes de retiro de los directores y gerentes de primera línea de la sociedad.

El Presidente del Comité de Remuneraciones debe estar disponible en la Asamblea de Accionistas que apruebe las remuneraciones al Directorio para explicar la política de la Compañía.

Cada miembro del Comité de Remuneraciones debe acreditar suficiente idoneidad y experiencia en temas de recursos humanos, políticas de compensación y manejo de riesgos.

27) Comité de Nombramientos y Gobierno Societario. El Comité de Nombramientos y Gobierno Societario debe fijar las normas y procedimientos inherentes a la selección de directores y ejecutivos clave, y determinar las normas de gobierno societario de la Compañía y supervisar su funcionamiento. A tales fines debe:

- a) Revisar y evaluar anualmente su reglamento y proponer al Directorio las modificaciones para su aprobación;
- b) Desarrollar los criterios para la selección de nuevos directores, el ejecutivo principal y los ejecutivos clave;
- c) Desarrollar planes de sucesión para el ejecutivo principal y los ejecutivos clave;
- d) Identificar y recomendar los candidatos a directores a ser propuestos por el Comité a la Asamblea de Accionistas;
- e) Recomendar los directores que habrán de integrar los diferentes Comités del Directorio;

- f) Establecer las políticas y los criterios para evaluar el desempeño del ejecutivo principal y de los ejecutivos clave;
- g) Recomendar y desarrollar las normas y procedimientos de Gobierno Societario de la Compañía y supervisar su funcionamiento, comprendiendo todos los aspectos incluidos en estas normas;
- h) Recomendar formas de mejorar el desempeño del Directorio y sus Comités;
- e
- i) Sugerir mecanismos para mejorar las relaciones y comunicaciones con los accionistas de la Compañía.

28) Política de no discriminación en la integración del Directorio. El Comité de Nombramientos y Gobierno Societario debe velar para que la designación de integrantes del Directorio no se vea obstaculizada en razón de ninguna forma de discriminación.

Anexo II – Acerca del Mercado de Valores de Buenos Aires

Acerca del MERCADO DE VALORES DE BUENOS AIRES S.A. (MERVAL)⁸²

El Mercado de Valores de Buenos Aires es una entidad autorregulada, fundada en 1929, que tiene como función principal la liquidación de los valores negociables que cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, y garantizar su cumplimiento.

Sus principales funciones se concentran en la negociación, Cámara Compensadora y Contraparte Central en la liquidación de operaciones, monitoreo y garantía de las transacciones realizadas por los Agentes y Sociedades de Bolsa, a través de sus dos sistemas de negociación: el Mercado de Concurrencia con garantía de liquidación y la Rueda Continua con o sin garantía de liquidación, a elección del operador.

Para cumplir eficientemente esas funciones, el Merval regula, coordina e implementa todos los aspectos relacionados con las diferentes operaciones bursátiles que se realizan con valores negociables públicos y privados en los distintos segmentos de negociación, cumpliendo adicionalmente su rol de vigilancia a través de un sistema de monitoreo que permite realizar el seguimiento de todas las transacciones en tiempo real.

El Merval se encuentra facultado para aplicar sanciones disciplinarias a los intermediarios bursátiles que no cumplan con las normas y regulaciones que rigen al Sistema Bursátil Argentino, de acuerdo al marco normativo de la Ley 17.811 y a disposiciones complementarias dictadas por el propio Mercado en función de las facultades de autorregulación otorgadas por dicha Ley.

El Merval es un mercado adherido a la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y, como parte del Sistema Bursátil Argentino, integra la Central de Registro y Liquidaciones (CRYL) del Banco Central de la República Argentina. Además, forma parte de organismos internacionales afines a los mercados de capitales como la FIBV, FIABV y ACSDA.

Para cumplimentar el ciclo de liquidación de las operaciones, el Merval utiliza los servicios de empresas controladas y vinculadas: a través de Caja de Valores S.A. efectúa los movimientos electrónicos de valores negociables, y a

⁸² Página web del Merval http://www.merval.sba.com.ar/htm/mv_institucional_merval.aspx

través del Banco de Valores y otras entidades financieras autorizadas realiza el movimiento electrónico de medios de pago. Siendo el Merval el responsable de dichos movimientos, dada su función de Cámara Compensadora y Contraparte Central.

El Mercado de Valores de Buenos Aires posee el 49,98% del capital de Caja de Valores y el 99.99% del capital del Banco de Valores.

La Administración del Merval está a cargo de un Directorio compuesto de nueve miembros titulares y nueve suplentes. Cuenta también con un Consejo de Vigilancia compuesto de tres miembros y un Comité de Auditoría integrado por tres directores.

Anexo III. 1 Encuesta de Gobierno Corporativo

- ¿Cuál es el enfoque de Gobierno Corporativo en la Compañía, es decir, de qué manera su empresa lleva el Gobierno Corporativo a la práctica?
- ¿Qué aspectos de Gobierno Corporativo ha implementado su Compañía?
 - Comité de Auditoría.
 - Otros Comités.
 - Gestión de Riesgos.
 - Documentación de procesos del Directorio.
 - Línea de llamadas anónimas para prevención de fraude.
 - Oficina de atención al accionista.
 - Otros.
- En caso afirmativo ¿Ha sido en forma voluntaria o involuntaria?
 - En caso de ser voluntaria, ¿cuáles han sido los incentivos?
 - En caso de ser involuntaria (por requerimiento de la ley / casa matriz), ¿desde cuándo?
- ¿En qué medida estas implementaciones han aportado valor al negocio?

Mucho aporte de valor al negocio	Buen aporte de valor al negocio	Poco aporte de valor al negocio	Ningún aporte de valor al negocio

- En caso de haber realizado un aporte (**Mucho / Buen aporte**) ¿qué aportó de valioso dicha implementación?

Aumento de	Reducción de
Motivación	Costos
Productividad	Accidentes
Reputación	Mermas
Ventas	Sabotaje y fraude
Otros, especificar	Otros, especificar

- ¿Qué variables entran juego al medir la performance del Gobierno Corporativo?
- ¿Cuáles son los desafíos de la Compañía en cuanto a Gobierno Corporativo?
- Los objetivos a lograr en Gobierno Corporativo están vinculados a la remuneración variable de Directores y Gerentes, ¿si-no? En caso afirmativo, de qué manera cree que está relacionado.

Anexo III. 2 Encuesta de Performance

- ¿Cuál es el enfoque de Performance (Personas y Procesos) en la Compañía, es decir, de qué manera su empresa lleva la Performance Sostenibilidad a la práctica?
- ¿Qué aspectos de Performance ha implementado su Compañía?
 - Documentación de procesos de negocio.
 - Mejora continua de los procesos internos del negocio (incluye reducción de riesgos y aprovechamiento de oportunidades)
 - Mejora continua de los procesos de negocio, a través del feedback de clientes, proveedores, el personal, la comunidad y otros grupos de interés.
 - Tablero de indicadores corporativo y por línea de negocios.
 - Evaluación de clima laboral interno por parte de una consultora externa.
 - Proyectos de mejora de clima laboral y satisfacción del personal.
 - Otros.
- En caso afirmativo ¿Ha sido en forma voluntaria o involuntaria?
 - En caso de ser voluntaria, ¿cuáles han sido los incentivos?
 - En caso de ser por requerimiento de la ley / casa matriz, ¿desde cuándo?
- ¿En qué medida estas implementaciones han aportado valor al negocio?

Mucho aporte de valor al negocio	Buen aporte de valor al negocio	Poco aporte de valor al negocio	Ningún aporte de valor al negocio

- En caso de haber realizado un importe **(Mucho / Buen aporte)** ¿qué aportó de valioso dicha implementación?

Aumento de	Reducción de
Motivación	Costos
Productividad	Accidentes

Aumento de	Reducción de
Reputación	Mermas
Ventas	Sabotaje y fraude
Otros, especificar	Otros, especificar

- ¿Qué variables entran juego al medir la performance económico / financiera?
- ¿Cuáles son los desafíos de la Compañía en cuánto a Performance?
- Los objetivos a lograr en Performance están vinculados a la remuneración variable de Directores y Gerentes, ¿si-no? En caso afirmativo, de qué manera cree que está relacionado.

Anexo III. 3 Encuesta de Sostenibilidad

- ¿Cuál es el enfoque de Sostenibilidad en la Compañía, es decir, de qué manera su empresa lleva la Sostenibilidad a la práctica?
- ¿Qué aspectos de Sostenibilidad ha implementado su Compañía?
 - Emisión de reportes de Sostenibilidad.
 - Auditoría de reportes de Sostenibilidad.
 - Comité operativo de Sostenibilidad, para recopilar información de Inversión Social.
 - Comité de gestión de Sostenibilidad, para incorporar la Sostenibilidad en la gestión diaria de la compañía.
 - Voluntariado corporativo.
 - Otros.
- En caso afirmativo ¿Ha sido en forma voluntaria o involuntaria?
 - En caso de ser voluntaria, ¿cuáles han sido los incentivos?
 - En caso de ser por requerimiento de la ley / casa matriz, ¿desde cuándo?
- ¿En qué medida estas implementaciones han aportado valor al negocio?

Mucho aporte de valor al negocio	Buen aporte de valor al negocio	Poco aporte de valor al negocio	Ningún aporte de valor al negocio

- En caso de haber realizado un importe (**Mucho / Buen aporte**) ¿qué aportó de valioso dicha implementación?

Aumento de	Reducción de
Motivación	Costos
Productividad	Accidentes
Reputación	Mermas
Ventas	Sabotaje y fraude

Aumento de	Reducción de
Otros, especificar	Otros, especificar

- ¿Qué variables entran juego al medir la performance de la Sostenibilidad?
- ¿Cuáles son los desafíos de la Compañía en cuanto a Sostenibilidad?

Los objetivos a lograr en Sostenibilidad están vinculados a la remuneración variable de Directores y Gerentes, ¿si-no? En caso afirmativo, de qué manera cree que está relacionado.

Anexo IV Tabla de respuestas obtenidas

Gobierno Corporativo

Nro	Cotiza en bolsa	Jerarquia	Com Aud	Implementado				Incentivo Volunt / Obligatorio
				Gestión de Riesgos	Doc Prod Dir	Linea llamadas anónima	Of Atención Accionista	
1	3	Gerente	1	1	1	1	1	Obligatorio
2	3	Gerente	1	1	0	0	1	Voluntario
3	3	Director	1	1	0	1	1	Voluntario
4	1	Director	1	1	0	0	0	Mixto
5	3	CFO	1	1	0	0	1	Voluntario
6	3	Gerente	1	1	0	1	1	Obligatorio
7	3	Gerente	1	1	0	1	1	Obligatorio
8	3	Jefatura	1	0	0	1	0	Voluntario
9	3	Jefatura	1	1	1	1	1	Mixto
10	3	CFO	1	1	1	1	1	Voluntario

Referencias:

Cotiza en Bolsa: 1=sí en arg; 2= en otros mercados; 3= en Arg y otros mercados.

Otras preguntas: 1=si; 2=no.

Nro	Aporte	Aumento de			Reducción de				Objetivos relacionados con GC	
	M/B/P/N	Motivación	Productividad	Reputación	Ventas	Costos	Accidentes	Mermas		Sabotajes y fraudes
1	B	0	0	1	0	0	0	1	1	1
2	M	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	B	0	0	1	0	0	0	0	0	0
4	B	1	1	0	0	0	1	0	0	0
5	M	1	1	1	0	0	0	0	0	1
6	B	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	P	0	0	0	0	0	0	0	0	Ns/Nc
8	B	1	0	0	0	0	0	0	1	0
9	B	0	1	1	0	1	0	0	0	0
10	M	0	1	1	1	0	0	0	1	0

Referencias:

Aporte al negocio: M=muy bueno; B = bueno; P= poco aporte; N= ningún aporte.

Otras preguntas: 1=si; 2=no.

Performance

Nro	Cotiza en bolsa	Jerarquía	Implementado							Incentivo Volunt / Obligatorio	
			Proy Mejora sin C/P	Proy Mejora con C/P	Benchmarking	Enc clima in-house	Enc clima terciario	Tabl com sector	Tabl com integr		
1	2	Director	1	1	1	1	1	1	1	1	Voluntario
2	3	Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	Mixto
3	2	Gerente	1	0	1	1	1	1	1	1	Voluntario
4	2	Gerente	1	0	1	1	0	1	1	1	Mixto
5	2	Jefatura	1	0	1	0	1	1	1	1	Mixto
6	2	Director	1	1	1	1	0	1	1	1	Voluntario
7	1	Director	1	0	1	1	0	1	1	0	Voluntario
8	3	Director	1	0	1	1	1	1	1	0	Mixto
9	3	Director	1	0	0	1	0	1	1	0	Mixto
10	3	Director	1	1	1	0	1	1	1	1	Voluntario
11	3	Gerente	1	1	1	0	1	1	1	0	Voluntario
12	3	Jefatura	1	1	1	1	1	1	1	1	Voluntario
13	3	Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	Voluntario

Referencias:

Cotiza en Bolsa: 1=sí en arg; 2= en otros mercados; 3= en Arg y otros mercados.

Otras preguntas: 1=si; 2=no.

Nro	Aporte al negocio M/B/P/N	Aumento de				Reducción de				Objetivos relacionados con Performance
		Motivación	Productividad	Reputación	Ventas	Costos	Accidentes	Mermas	Sabotajes y Fraudes	
1	M	1	1	1	0	1	1	N/A	1	0
2	P	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3	M	1	0	1	0	0	0	0	0	1
4	P	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	M	0	1	0	1	0	1	0	0	1
6	M	1	1	1	0	0	0	0	0	1
7	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	M	1	1	0	1	1	0	0	0	1
9	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	M	1	1	1	0	1	1	0	0	1
11	M	1	1	0	1	1	1	1	1	1
12	B	1	1	0	0	1	1	1	1	0
13	M	1		1	1	0	1	0	0	1

Referencias:

Aporte al negocio: M=muy bueno; B = bueno; P= poco aporte; N= ningún aporte.

Otras preguntas: 1=si; 2=no.

Responsabilidad Social

Nro	Cotiza en bolsa	Jerarquía	Implementado					Incentivo
			Em Rep Locales	Aud Rep	Com op Recop	Com Gestión Sust	Volunt Corporat	Volunt / Obligatorio
1	3	Gerente	1	0	1	0	1	Voluntario
2	2	Director	1	1	1	1	1	Voluntario
3	2	Gerente	0	0	1	1	1	Voluntario
4	3	Gerente	1	1	1	0	1	Voluntario
5	2	Gerente	0	0	0	1	1	Voluntario
6	3	Gerente	1	1	1	1	1	Voluntario
7	2	Jefatura	0	0	0	0	1	Voluntario
8	2	Jefatura	0	0	0	0	0	Obligatorio
9	2	Director	1	0	1	1	1	Voluntario
10	3	Director	0	0	0	0	1	Voluntario
11	2	Jefatura	1	0	0	0	1	Voluntario
12	3	Gerente	1	0	1	1	0	Voluntario
13	3	Jefatura	1	0	1	1	0	Voluntario
14	3	Gerente	1	1	1	0	1	Voluntario

Referencias:

Cotiza en Bolsa: 1=sí en arg; 2= en otros mercados; 3= en Arg y otros mercados.

Otras preguntas: 1=sí; 2=no.

Nro	Aporte al negocio M/B/P/N	Aumento de				Reducción de				Objetivos relacionados con SOST
		Motivación	Productividad	Reputación	Ventas	Costos	Accidentes	Mermas	Sabotajes y fraudes	
1	B	1	0	1	0	0	1	0	1	0
2	M	1	1	1	0	1	1	N/A	1	0
3	M	1	1	1	1	1	1	1	0	1
4	M	1	1	1	1	1	1	N/A	1	1
5	M	1	1	1	0	1	1	0	0	1
6	B	1	1	1	0	1	1	1	1	0
7	B	1	0	1	0	0	0	0	0	0
8	B	1	0	1	1	0	0	0	0	Ns/Nc
9	M	1	1	1	0	0	0	N/A	0	1
10	B	0	0	1	0	0	0	0	0	0
11	B	0	0	1	0	0	0	0	0	0
12	B	0	1	1	0	1	1	0	0	1
13	B	1	0	1	0	1	0	0	0	0
14	M	1	1	1	0	1	1	0	1	1

Referencias:

Aporte al negocio: M=muy bueno; B = bueno; P= poco aporte; N= ningún aporte.

Otras preguntas: 1=si; 2=no.

Anexo V - Rentabilidad de las empresas que cotizan en el mercado local – año 2008 y 2010

Según el sitio iprofesional⁸³ el análisis de los datos de las sociedades que conforman el Merval 25 muestra que 21 finalizaron el ejercicio contable cerrado a fines del año 2008 con resultados netos positivos y 13 compañías lograron un mejor resultado que en el mismo período de 2007. Asimismo, considerando las 23 empresas argentinas que conforman el panel, la mitad mostró mejores resultados que los obtenidos en el mismo período del año anterior. Las que más incrementaron sus ganancias fueron las entidades financieras.

RESULTADOS POR EMPRESAS Y precio de las acciones				
Empresa	Resultado MM de \$	Variación % resultado	Precio acción 12/31/08	Variación % anual acción
Petrobras Brasil (1)	32.988	63,4	41,0	-53,0
YPF	3.840	-10,9	160,0	44,6
Tenaris (1)	2.276	9,6	36,2	-47,4
Siderar	1.367	0,8	13,7	-43,1
Telecom	961	8,7	6,0	-58,0
Banco Macro	960	33,3	4,0	-46,1
Petrobras	585	2,1	2,2	-41,2
Francoís	322	36,8	3,8	-52,8
Banco Patagonia	267	101,0	1,3	-66,1
Grupo Clarín	263	25,4	5,9	-80,0
Molinos	208	-35,6	10,2	13,5
Grupo Galicia	177	284,1	0,8	-63,5
TGS	175	18,7	1,4	-62,6

Sostenibles pueden generar.

Indupa	168	-22,8	2,0	-54,1
Edenor	123	0,5	0,7	-79,5
Pampa	115	-38,2	1,0	-59,2
Paty	34	30,4	10,6	-37,8
Ladema	30	-8,9	3,1	-14,7
Mirgor	28	-52,0	39,4	-74,6
Aluar	25	-88,4	2,8	-53,2
Cresud	12	-15,0	3,1	-48,4
Socotherm (2)	-92	-	5,5	-71,4
Transamer (2)	-96	-	0,7	-60,8
Irsa (2)	-99	-	1,5	-68,5
Comercial del Plata (2)	-133	-	0,3	55,3

(1) El resultado neto de sociedades extranjeras está expresado en moneda de origen de presentación del estado contable en Bolsa.

(2) El ejercicio anterior habían presentado resultados positivos.

Fuente: Sitio iprofesional.com sobre la base de información de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

Dado que en esta Tesis también se incluyen a compañías que operan en la Argentina y cotizan en otros mercados, por lo que no hay información financiera disponible acerca de sus operaciones en la Argentina, entonces esta situación plantea una limitación a la posibilidad de contrastar el efecto económico-financiero en los resultados que la implementación de Modelos de Negocios

⁸³ “¿Cuáles fueron las empresas que cotizan en Bolsa que más ganaron durante el 2008?”. www.iprofesional.com, 17 de marzo de 2009.

Asimismo, se reconoce que el resultado de una compañía es consecuencia de un sinnúmero de variables, como ser posicionamiento de mercado, margen de contribución de sus productos, etc., que también pueden explicar el resultado obtenido.

- **Performance de las compañías en el año 2010**⁸⁴

En el año 2010 los precios de las acciones mostraron una evolución favorable con alzas generalizadas, aunque no tan elevadas como en 2009. Si se considera las acciones que registraron cotización durante el mes de diciembre, se observa que de un total de 81 hubo 69 que mostraron subas de precio respecto de fin de 2009 (cuando las que subían eran 73). Las especies con una variación anual negativa de sus precios fueron 11 (eran 3 a fin de 2009).

Al igual que en 2009, el ranking de las empresas con las mayores subas de precios estuvo compuesto en su totalidad por empresas domésticas, y con alzas superiores al 140% tanto en pesos como en dólares. Ninguna acción extranjera figuró entre las 10 mayores alzas.

⁸⁴ Instituto Argentino del Mercado de Capitales (IMAC). *Anuario Bursátil 2010*. [en línea] [consulta: julio de 2011] <
<http://www.iamc.sba.com.ar/Imgs/Dyn/ArchivosLenguajes/6796-2011-4-15T17-19-0.pdf>>