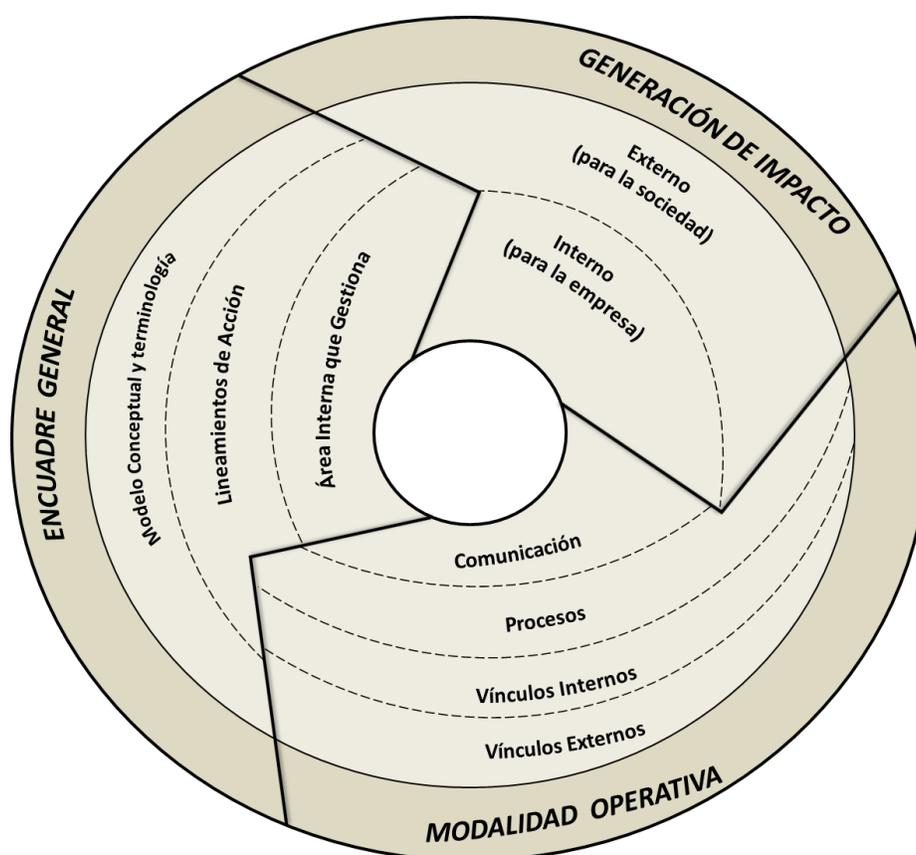


Primer Relevamiento de Negocios Inclusivos  
en Argentina, segunda parte:

## PROGRAMAS CON IMPACTO SOCIAL DE LAS GRANDES EMPRESAS (2014-2016)



 UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA

ESCUELA DE NEGOCIOS

**ENI DI TELLA**  
ESPACIO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS  
/UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA/

La publicación se encuentra disponible en [www.utdt.edu/eni](http://www.utdt.edu/eni)

© 2016 ENI Di Tella (Espacio de Negocios Inclusivos). Todos los derechos reservados.

## **DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN**

Jaqueline Pels

### **EQUIPO DE TRABAJO**

#### **Espacio de Negocios Inclusivos Di Tella**

Domínguez, Lucila  
Faur, Sabrina  
Gómez Cisterna, Francisca  
Jasín, Mariana  
Kerckhoff, Emily  
Martínez, Natalia Gimena  
Sáez Reale, Alejandro

#### **Ashoka**

Kreimer, Daniela

#### **Lectores externos**

Galleano, Sofía  
Peña, Taira  
Rena, Cecilia  
Roqué, Gonzalo  
Soria, Gabriela

#### **Voluntarios**

Aversano, Nicolás  
Farah, Gonzalo  
Losada, María Ángeles  
Oliveri, Nicolás  
Pignol Ramos, Brenda  
Pino, Juan



La publicación se encuentra disponible en [www.utdt.edu/eni](http://www.utdt.edu/eni)

© 2016 ENI Di Tella (Espacio de Negocios Inclusivos). Todos los derechos reservados.

# ÍNDICE

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1.- INTRODUCCIÓN

### 2.- ANTECEDENTES

### 3.- METODOLOGÍA

### 4.- MARCO CONCEPTUAL

#### 4.1.- ENCUADRE GENERAL

4.1.1.- Modelos conceptuales y terminología

4.1.2.- Lineamientos de acción

4.1.3.- Área interna que gestiona el programa

4.1.4.- Perfiles de Encuadre General

#### 4.2.- GENERACIÓN DE IMPACTO

4.2.1.- Tipo de impacto externo (para la sociedad)

4.2.2.- Tipo de impacto interno (para la empresa)

4.2.3.- Modalidades de medición de impacto

4.2.4.- Perfiles de Generación de Impacto

#### 4.3.- MODALIDAD OPERATIVA

4.3.1.- Vínculos externos

4.3.2.- Vínculos internos

4.3.3.- Procesos

4.3.4.- Comunicación

4.3.5.- Perfiles de Modalidad Operativa

#### 4.4.- PERFILES DE CÓMO SE ORGANIZAN LAS EMPRESAS PARA LLEVAR ADELANTE SUS PROGRAMAS

### 5.-ANÁLISIS POR TIPOS DE PROGRAMAS

#### 5.1.- PROGRAMAS *VINCULADOS CON EL CORE BUSINESS*

5.1.1.- Productos y Servicios

- Líneas de Negocios

- Proyectos Piloto

5.1.2.- Inclusión de Empleados

5.1.3.- Cadenas de Valor:

- Vinculadas al Negocio

- Vinculadas a la Licencia para Operar

La publicación se encuentra disponible en [www.utdt.edu/eni](http://www.utdt.edu/eni)

© 2016 ENI Di Tella (Espacio de Negocios Inclusivos). Todos los derechos reservados.

5.2.- PROGRAMAS *NO VINCULADOS CON EL CORE BUSINESS*

5.2.1.- Compras Inclusivas

5.2.2.- Voluntariado corporativo y/o orientado a la comunidad

- Vinculados a las *core competences*

- No vinculados a las *core competences*

5.3.- TEST DE AUTO-DIAGNÓSTICO

**6.- DESAFÍOS Y VISIÓN A FUTURO**

6.1.- PROGRAMAS *VINCULADOS CON EL CORE BUSINESS*

6.1.1.- Desafíos Estratégicos

6.1.2.- Desafíos en la Evaluación

6.1.3.- Desafíos Operativos

6.2.- PROGRAMAS *NO VINCULADOS CON EL CORE BUSINESS*

6.2.1.- Desafíos Estratégicos

6.2.2.- Desafíos en la Evaluación

6.2.3.- Desafíos Operativos

**7.-CONCLUSIONES**

**ANEXOS**

- Anexo I: Listado de empresas
- Anexo II: Guía de pautas de las entrevistas
- Anexo III: Definiciones de conceptos
- Anexo IV: Copias adicionales del Test de auto-diagnóstico

# Primer Relevamiento de Negocios Inclusivos en Argentina, segunda parte:

## **PROGRAMAS CON IMPACTO SOCIAL DE LAS GRANDES EMPRESAS (2014-2016)**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

Desde el Espacio de Negocios Inclusivos (ENI Di Tella) definimos los Negocios Inclusivos como iniciativas que tienen el objetivo (la intencionalidad) de generar un impacto social positivo a un determinado colectivo, con sostenibilidad económica genuina.

- Los Negocios Inclusivos pueden involucrar a toda la organización, a determinadas áreas, divisiones o a líneas de productos.
- Pueden manifestarse en:
  - el vínculo con su personal (a través de la promoción y práctica de políticas proactivas de inclusión),
  - la Cadena de Valor (mediante la promoción y desarrollo de compras inclusivas o cadenas de distribución inclusivas),
  - el desarrollo y/o acceso a propuestas de valor (producto/servicios) o prestando servicios de desarrollo de conocimiento y aptitudes a determinados colectivos.

El objetivo general del presente relevamiento es indagar cómo desarrollan acciones con impacto social las grandes empresas en Argentina y cómo se enmarcan esos programas en su modelo de negocio. En tanto que los objetivos específicos de esta investigación son: (1) desarrollar un Marco Conceptual sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social y (2) obtener una comprensión de los programas con impacto social, distinguiendo entre aquellos vinculados con el *core business*<sup>1</sup> y los no vinculados con el *core business*. A tal fin, en colaboración con Ashoka, entrevistamos en profundidad treinta y ocho grandes empresas que operan en Argentina y que realizan programas con impacto social. El presente documento es descriptivo y busca reflejar, con la mayor fidelidad posible, el accionar de las grandes empresas. No es parte de sus objetivos emitir una opinión ni realizar una evaluación de las mismas.

---

<sup>1</sup>El área o actividad primaria en la que una compañía fue fundada o en la que enfoca sus operaciones de negocio. Fuente: [http://www.businessdictionary.com/definition/Core business.html](http://www.businessdictionary.com/definition/Core%20business.html)

El análisis de las entrevistas nos permitió, al ENI Di Tella, elaborar un Marco Conceptual que articula tres grandes categorías designadas: Encuadre General, Generación de Impacto y Modalidades Operativas. Cada una de estas categorías se desdobra en una serie de subcategorías. Para el Encuadre General: modelo conceptual, lineamientos de acción y área interna que gestiona el programa; para la Generación de Impacto: externo e interno y para la Modalidad Operativa: vínculos externos, vínculos internos, procesos y comunicación. El Marco Conceptual permitió identificar tres Perfiles. Los Perfiles son arquetipos ideales que muestran alta coherencia externa, con los objetivos con impacto social perseguidos; armonía interna, sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas; y gran disparidad entre sí (ver Tablas 1.a, 1.b y 1.c).

	<b>Encuadre General</b>	<b>Generación de Impacto</b>	<b>Modalidad Operativa</b>
<p><b>Perfil 1</b> (aprox. un tercio de las empresas)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> emplean modelos conceptuales vinculados a <i>Shared Value</i> y adoptan la terminología vinculada a los negocios y/o sustentabilidad</li> <li><input type="checkbox"/> trabajan con lineamientos estratégicos</li> <li><input type="checkbox"/> sus programas están asociados a las líneas de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> externo: dan acceso a productos y servicios y/o empleo</li> <li><input type="checkbox"/> interno: obtienen un impacto económico-social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> trabajan con procesos transversales</li> <li><input type="checkbox"/> flexibilizan sus procesos</li> <li><input type="checkbox"/> tienen una comunicación funcional a la gestión</li> </ul>

Tabla 1.a.: Descripción del Perfil 1

	<b>Encuadre General</b>	<b>Generación de Impacto</b>	<b>Modalidad Operativa</b>
<b>Perfil 2</b> (más de la mitad de las empresas) 	<input type="checkbox"/> emplean modelos conceptuales vinculados a la teoría de los <i>Stakeholders</i> y adoptan terminología de RSE <input type="checkbox"/> trabajan con lineamientos tácticos y locales <input type="checkbox"/> sus programas están vinculados al área de RSE	<input type="checkbox"/> externo: generan desarrollo local y/o trazabilidad de la Cadena de Valor <input type="checkbox"/> interno: obtienen Licencia para Operar	<input type="checkbox"/> articulan desde la RSE/Fundación con actores externos e internos <input type="checkbox"/> buscan flexibilizar el proceso <input type="checkbox"/> comunican externamente (reportes) y difunden sus iniciativas con el fin de construir una imagen interna

Tabla 1.b.: Descripción del Perfil 2

	<b>Encuadre General</b>	<b>Generación de Impacto</b>	<b>Modalidad Operativa</b>
<b>Perfil 3</b> (muy pocas empresas de la muestra) 	<input type="checkbox"/> no adoptan modelos conceptuales y tienden a no tener una terminología unívoca <input type="checkbox"/> no trabajan con lineamientos definidos de acción <input type="checkbox"/> sus programas no están en un área autónoma	<input type="checkbox"/> externo: desarrollan una multiplicidad de acciones no vinculadas al negocio <input type="checkbox"/> interno: obtienen reputación (imagen/clima)	<input type="checkbox"/> generalmente tercerizan en OSC sus acciones <input type="checkbox"/> no alteran procesos <input type="checkbox"/> buscan tener vínculos directos con los empleados

Tabla 1.c.: Descripción del Perfil 3

El análisis de las entrevistas permitió distinguir ocho tipos de programas. Estos fueron clasificados según su vínculo con el *core business*. Se encontraron:

- Cinco *vinculados con core business*
  1. Productos y Servicios: Líneas de Negocios
  2. Productos y Servicios: Proyecto Piloto
  3. Inclusión de Empleados
  4. Cadenas de Valor: vinculadas al Negocio
  5. Cadenas de Valor: vinculadas a la Licencia para Operar

- Tres *no vinculados con core business*
  6. Compras Inclusivas de insumos no críticos
  7. Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: vinculados a las *core competences*
  8. Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: no vinculados a las *core competences*.

Se evidenció un claro vínculo entre los Perfiles de cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas y los tipos de programas.

		<b>Tipo de vínculo con el <i>core business</i></b>	
		<b><i>Vinculado</i></b>	<b><i>No vinculado</i></b>
<b>Marco Conceptual</b>	Perfil 1 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y Servicios: Líneas de Negocios</li> <li>• Cadenas de Valor: vinculadas al Negocio</li> </ul>	∅
	Perfil 2 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y Servicios: Proyecto Piloto</li> <li>• Inclusión de Empleados</li> <li>• Cadenas de Valor: vinculadas a la Licencia para Operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras Inclusivas de insumos no críticos</li> <li>• Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: vinculados con las <i>core competences</i></li> </ul>
	Perfil 3 	∅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: no vinculados con las <i>core competences</i></li> </ul>

Tabla 2: Los Programas según los dos criterios de análisis desarrollados en este relevamiento, los Perfiles y el tipo de vínculo del Programa con el *core business*

Las empresas, para cada programa, analizan su impacto externo; es decir, el valor que la empresa le genera a la sociedad. Este puede tomar tres formas: 1) brindar acceso a productos y servicios o generar inclusión a través de empleo; 2) proveer Desarrollo Local o 3) producir un impacto de amplio espectro (ej. asistencia en emergencias, capacitaciones, etc.). Asimismo, las empresas analizan su impacto interno; es decir, el valor que la sociedad le genera a la empresa. Este también puede tomar tres modalidades: 1) alcanzar el doble-impacto (económico-social); 2) obtener Licencia para Operar o 3) adquirir valor en términos de reputación/imagen (externa/interna). Se pudo establecer una relación entre los tipos de Generación de Impacto, el tipo de vínculo con el *core business* que tiene el Programa y los Perfiles.

		INTERNO ¿Qué VALOR le genera la sociedad a la empresa?		
		Reputación Externa/ Interna	Licencia para Operar	Doble Impacto
EXTERNO ¿Qué VALOR le genera la empresa a la sociedad?	Acceso			
	Desarrollo Local			
	Amplio espectro			

Tabla 3: Relación entre los tipos de Generación de Impacto (externo/interno), los Perfiles y el tipo de vínculo con el *core business*

\*\*\*

El relevamiento, **Programas con Impacto Social de las Grandes Empresas (2014-2016)**, brinda dos grandes beneficios.

Por un lado, cubre un importante vacío de información. Hoy se conoce el estado del arte de los programas con impacto social de las grandes empresas en Argentina: los tipos de programas que se llevan a cabo y el Marco Conceptual dentro del cual se implementan. Este conocimiento permite esbozar una serie de reflexiones sobre los aspectos pendientes que, a futuro, deberán encararse.

- Se registró que si bien hay una búsqueda de programas con impacto social aún hay pocos programas vinculados con el *core business* de Perfil 1 (verde).
- Las empresas llevan adelante una multiplicidad de tipos de programas, en general, dentro de un mismo Perfil. Por ejemplo, las empresas que pertenecen al Perfil 2 (violeta) realizan Proyectos Piloto de Productos y Servicios y Compras Inclusivas; mientras que las empresas del Perfil 1 (verde) desarrollan Líneas de Negocios de Productos y Servicios y Cadenas de Valor vinculadas al Negocio.
- Se puede deducir que la idea de que hay una evolución progresiva entre Perfiles es errónea; si bien todos los Programas con Perfil 1 (verde) fueron en algún momento Perfil 2 (violeta), esto no implica que todos los Perfiles 2 serán, evolutivamente, Perfiles 1. Los pasajes requieren de saltos cualitativos en sus Marcos Conceptuales: en su Encuadre General, en su tipo de Generación de Impacto y en sus Modalidades Operativas. Por ejemplo, un programa de Compras Inclusivas no es, necesariamente, la antesala de un programa de Cadenas de Valor vinculadas al Negocio.
- Si bien los empleados son reconocidos como uno de los grupos de interés (*Stakeholders*) prioritarios de las empresas y el mercado laboral es el primer 'vínculo de negocios' de una empresa; aún falta una mirada holística. Por ejemplo, las actividades de Inclusión y Diversidad, dirigidas a colectivos que pueden tener dificultad en su inserción laboral y/o en su interacción y construcción de vínculos laborales dentro de la organización, debieran de integrarse con los otros programas que la empresa lleva adelante.

Por el otro lado, al desarrollar un Marco Conceptual se provee a las empresas, una herramienta de diagnóstico y gestión. Hoy las empresas pueden auto-diagnosticarse (ver sección 5.3. y Anexo IV); es decir, conocer el Encuadre General que utilizan (modelo conceptual, lineamientos de acción y área interna que gestiona el programa); el tipo de Generación de Impacto que obtienen (externo e interno) y las Modalidades Operativas con las que implementan sus programas (vínculos externos, vínculos internos, procesos y comunicación). Adicionalmente pueden emplear los tres Perfiles como *benchmark* con el cual constatar sus programas.

Confiamos en que este Relevamiento ayudará a  
promover el desarrollo de los Negocios Inclusivos,  
en las grandes empresas, en Argentina.

La publicación se encuentra disponible en [www.utdt.edu/eni](http://www.utdt.edu/eni)

© 2016 ENI Di Tella (Espacio de Negocios Inclusivos). Todos los derechos reservados.

# 1.-INTRODUCCIÓN

Esta investigación, **Programas con Impacto Social de las Grandes Empresas (2014-2016)**, es complementaria del Primer Relevamiento de los Negocios Inclusivos en Argentina, Primera Parte (2012-2013): Emprendimientos y Pymes.

- El **objetivo general** es indagar cómo desarrollan acciones con impacto social las grandes empresas en Argentina, y cómo se enmarcan esos programas en su modelo de negocio.
- Los **objetivos específicos** de esta investigación son:(1) desarrollar un Marco Conceptual sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social y (2) obtener una comprensión de los programas con impacto social, distinguiendo entre aquellos vinculados con el *core business*<sup>2</sup> y los no vinculados con el *core business*.

Retomamos la definición con la que trabajamos en el Espacio de Negocios Inclusivos (ENI Di Tella). Los Negocios Inclusivos son iniciativas que tienen el objetivo (la intencionalidad) de generar un impacto social positivo a un determinado colectivo, con sostenibilidad económica genuina.

Estas iniciativas pueden involucrar a toda la organización, a determinadas áreas, divisiones o a líneas de productos y pueden manifestarse en:

- el vínculo con su personal (a través de la promoción y práctica de políticas proactivas de inclusión),
- la Cadena de Valor (mediante la promoción y desarrollo de compras inclusivas o cadenas de distribución inclusivas),
- el desarrollo y/o acceso a propuestas de valor (producto/servicios), o prestando servicios de desarrollo de conocimiento y aptitudes a determinados colectivos.

Antes de iniciar el análisis del relevamiento, nos parece interesante dar a conocer los inicios de los programas con impacto social y el tipo de actividad que se llevaba a cabo en nuestro país. En los orígenes, el tipo de actividades era filantrópico; habitualmente, las actividades estaban relacionadas con una Fundación de la empresa. En los años noventa surge una tendencia, a nivel mundial, que toma la denominación de Responsabilidad social empresarial (RSE); en la mayoría de los casos, toman la forma de voluntariado corporativo. En todos los casos, los primeros programas estaban desvinculados del *core business*. Con la crisis del 2001, las empresas que ya estaban realizando acciones, las profundizaron y, otras, comenzaron

<sup>2</sup> El área o actividad primaria en la que una compañía fue fundada o en la que enfoca sus operaciones de negocio.  
Fuente: [http://www.businessdictionary.com/definition/Core business.html](http://www.businessdictionary.com/definition/Core%20business.html)

en ese momento: fue la respuesta del sector empresario ante la crisis. Finalmente, en los últimos años, surge una nueva tendencia: el Desarrollo sustentable, más orientado a aspectos ambientales.

Estructuramos el informe en siete secciones. La inicial, presenta los objetivos del Relevamiento y la estructura del documento; la segunda sección describe los antecedentes: los estudios preexistentes. Le sigue la sección sobre metodología, que describe el universo, la muestra y el método de investigación. La cuarta sección, introduce el Marco Conceptual, integrado por: el Encuadre General de los programas (4.1.), su forma de Generación de Impacto (4.2.) y su Modalidad Operativa (4.3.). Esta sección presenta tres Perfiles; arquetipos ideales, de cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas (4.4.). La quinta sección aplica el Marco Conceptual a los diversos tipos de programas y realiza la distinción entre Programas vinculados con el *core business* (5.1.) y Programas no vinculados con el *core business* (5.2.). Esta sección cierra con una herramienta de diagnóstico y gestión: el test de auto-diagnóstico (5.3.). La sexta sección presenta los desafíos que las empresas identifican de cara al futuro, distinguiendo entre los Programas vinculados con el *core business* (6.1.) y los Programas no vinculados con el *core business* (6.2.). El informe cierra con la sección de conclusiones (7).

El presente documento es descriptivo y busca reflejar, con la mayor fidelidad posible, cómo desarrollan acciones con impacto social las grandes empresas en nuestro país y si estas se vinculan o no con sus modelos de negocios. No es parte de sus objetivos emitir una opinión ni realizar una evaluación de las mismas.

## 2.- ANTECEDENTES

En esta sección informamos y comparamos los estudios preexistentes en esta temática. Primero la Tabla 4 facilita la comparación de los objetivos, el marco temporal, la metodología y el alcance de los estudios. Luego, presentamos una síntesis de los estudios preexistentes.

Institución	ComunicaRSE	ComunicaRSE	PwC, IAE y CEADS	RedEAmérica IAF y RedEMM	ENI Di Tella
<b>Título del trabajo</b>	10 años de RSE en Argentina: En el camino hacia la Sustentabilidad	CEO y Sustentabilidad	Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina	Programa Empresa + ComUNIDAD: Resultados ronda de entrevistas	Programas con Impacto Social de las Grandes Empresas
<b>Objetivo</b>	Realizar un balance general sobre el nivel de desarrollo de la RSE en Argentina desde la perspectiva de los líderes de opinión.	Relevar la visión de los CEO sobre Sustentabilidad y su impronta estratégica para el país y para los negocios.	Develar las tendencias y perspectivas de sostenibilidad en términos de estrategia, herramientas de gestión, cambio climático, inversión social, beneficios y riesgos.	Relevar la producción y difusión de conocimiento sobre el involucramiento empresa - comunidad.	(a) Desarrollar un Marco Conceptual sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social; (b) Obtener una comprensión de los programas con impacto social, distinguiendo entre aquellos vinculados y los no vinculados con el <i>core-business</i> .
<b>Marco temporal</b>	2002-2012	2015	2015	2016	2014-2016
<b>Metodología</b>	Cualitativa. Encuestas online	Cualitativa. Encuestas presenciales	Cualitativa. Encuestas online	Cualitativa. Encuestas presenciales	Cualitativa. Encuestas presenciales
<b>Alcance geográfico</b>	Argentina	Argentina	América Latina	Argentina, Brasil, Costa Rica, México y Colombia	Argentina
<b>Alcance total (n° de casos)</b>	105 líderes de opinión	17 CEO	451 líderes de empresas	24 líderes de opinión	38 empresas
<b>Perfil de la organización</b>	Grandes empresas y Pymes	Grandes empresas	Grandes empresas y Pymes	Grandes empresas	Grandes empresas

Tabla 4: Comparación entre estudios preexistentes y el actual

## ▪ “10 años de RSE en Argentina: En el camino hacia la sustentabilidad.”

**Autores:** Leidi, Pablo; Langlois, Alejandro; Arana Sema, María Julia. *Desarrollado por ComunicaRSE, 2012.*

**Objetivo general:** realizar un balance general sobre el nivel de desarrollo de la RSE en Argentina desde la perspectiva de los líderes de opinión.

**Objetivo específico:** identificar las problemáticas que incidirán con mayor fuerza en la agenda del desarrollo sustentable en Argentina en la próxima década.

**Metodología:** cualitativa. Encuesta online.

### **Conclusiones:**

- La RSE es más importante en el 2012 que en el 2002.
- Ha habido una evolución conceptual del término RSE a sustentabilidad.
- Dentro de los “Modelos de gestión” se encuentra que la “Gerencia de RSE” es el más extendido en Argentina.
- La totalidad de los líderes de opinión perciben que en el futuro la sustentabilidad tendrá una mayor influencia en los negocios y se necesitarán sistemas de gestión más sofisticados y transparentes.
- La reputación parece ser el principal motivador de las acciones predominando el “paradigma comunicacional” sobre el “paradigma de gestión”.
- En el futuro “Cadena de Valor” y “Medioambiente” tendrán preeminencia por sobre la “agenda social”, que queda relegada a un segundo plano.
- La RSE en Argentina ha avanzado, pero no con el impulso suficiente como para ser un componente estratégico sustancial de los negocios.

## ▪ “CEO y Sustentabilidad”

**Autores:** Leidi, Pablo; Langlois, Alejandro; Arana Sema, María Julia. *Desarrollado por Comunica RSE, 2015.*

**Objetivo general:** relevar la visión de los CEO sobre Sustentabilidad y su impronta estratégica para el país y para los negocios.

**Objetivos específicos:** identificar temas que priorizan los CEO de la agenda del desarrollo sustentable.

Anticipar los escenarios relacionados a la evolución de la sustentabilidad que avizoran los CEO de las principales empresas.

**Metodología:** cualitativa. Encuestas presenciales.

### Reflexiones finales:

- Se evidencia una percepción de gran entusiasmo por parte de los CEO en poder pensar su negocio desde una perspectiva de sustentabilidad.
- El concepto de sustentabilidad es entendido como una forma de hacer negocios, destacando la triple línea de resultados, la competitividad, el pensar en largo plazo, la inclusión de toda la Cadena de Valor y la cercanía con las comunidades donde se opera.
- Solo el treinta y uno por ciento de las cien empresas que más facturan publican reportes de sustentabilidad.
- Se comprueba que los líderes reflexionan sobre el "hacer" sin perderse en abstracciones simbólicas, meramente teóricas.
- Para generar incentivos de largo plazo tienen un rol fundamental: la innovación, los incentivos económicos y las reglas de juego.
- Los CEO valoran la sustentabilidad como una condición cada vez más necesaria para obtener Licencia para Operar/reputación.
- Los grupos de interés a los que más prestan atención son "empleados y colaboradores", "clientes y consumidores", "comunidad" y "proveedores".
- El rol de estas empresas frente a la globalización suele tomar tres formas: activo, reactivo frente a los desafíos o tradicional.

### ▪ "Encuesta PwC sobre sostenibilidad en América Latina"

**Autor:** Desarrollado por PwC, en colaboración con IAE Business School y CEADS (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible), 2015.

**Objetivo general:** develar las tendencias y perspectivas de sostenibilidad en Grandes Empresas y Pymes en la región de América Latina.

**Objetivo específico:** identificar las tendencias en sostenibilidad en términos de estrategia, herramientas de gestión, Cadena de Valor, cambio climático, inversión social, beneficios y riesgos.

**Metodología:** cualitativa. Encuestas online.

### Conclusiones

- Se revelan tres tendencias para los próximos cinco años: sostenibilidad en la Cadena de Valor e Innovación, desarrollo de nuevos modelos de negocios y consumo responsable.
- Hay un gran interés en desarrollar productos y servicios más sostenibles.
- Aún hay gran número de compañías que no cuentan con indicadores para medir el impacto, en términos de la rentabilidad, de sus acciones de sostenibilidad.

## ▪ “Programa Empresa + ComUNIDAD: Resultados ronda de entrevistas”

**Autor:** Desarrollado por RedEAméricas, IAF (Inter-American Foundation) y Red EMM (Red de Multinacionales de Mercados Emergentes por la Sustentabilidad –Emerging Market Multinationals Network for Sustainability), 2016.

**Objetivo general:** relevar la producción y difusión de conocimiento sobre el involucramiento empresa-comunidad.

**Objetivos específicos:** determinar las principales tendencias del pensamiento y las demandas de conocimiento conceptual y práctico por parte de las empresas que se hayan detectado sobre el tema.

**Metodología:** cualitativa. Encuestas presenciales.

**Conclusiones:** Las conclusiones están planteadas a modo de desafíos:

- Lograr un trabajo integral en toda la empresa, que abarque las diferentes áreas del negocio y los diferentes niveles jerárquicos.
- Que se dé mayor relevancia a las áreas de RSE y sostenibilidad.
- Incorporar principios éticos y valores en la empresa. Realizar un cambio profundo, no meramente de imagen.
- Generar mayor conciencia del impacto generado, directa e indirectamente.
- Recrear un marco conceptual para comprender la relación entre competitividad y sostenibilidad de la empresa y su relación con el entorno.
- Trabajar en la dimensión ambiental de la sostenibilidad, ya que se percibe que el enfoque actual se encuentra orientado al impacto social.
- Cambiar lógicas y tiempos de la empresa para asumir la complejidad de trabajar con lo social.
- Entender riesgos para la empresa, asumir que el cambio de enfoque es necesario.
- Que se identifique el camino propio para cada empresa.

## 3.- Metodología

En esta sección describimos: los criterios y procedimientos para definir el universo y la muestra, y la metodología que emplea la presente investigación. Adicionalmente, mencionamos la adopción de un estudio complementario.

### • Estudio actual

**Universo de estudio:** grandes empresas en Argentina que realizan programas/acciones con impacto social. Este universo no está definido con claridad; es decir, no existe un listado completo de las grandes empresas, en Argentina, que realizan programas/acciones con impacto social, por lo cual fue necesario construirlo. Esta tarea implicó (1) enumerar las empresas que, en Argentina, realizan programas/acciones con impacto social y (2) ver cuáles calificaban como grandes empresas.

(1) A los fines de estimar las empresas que, en Argentina, realizan programas/acciones con impacto social o declaran estar interesadas en la temática; empleamos los listados de membresía de diferentes organizaciones referentes de RSE o Sustentabilidad. Las organizaciones que colaboraron compartiendo sus listados (febrero 2014) fueron:

- Asociación Empresaria Argentina (AEA)
- Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la República Argentina (AmCham), se consideraron únicamente empresas que forman parte del Comité de Sustentabilidad
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)
- Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE)
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)
- Nuevos Aires
- Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (RedEAmérica)

(2) No todos los miembros de estas organizaciones son grandes empresas, algunos son Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), otros son emprendimientos e, incluso, algunos son organizaciones de la sociedad civil (OSC). Tuvimos entonces que seleccionar aquellos miembros de las organizaciones que efectivamente eran grandes empresas.

Solicitamos a cada organización que nos indicara cuáles de los miembros eran grandes empresas. La gran mayoría no pudo indicarlo con precisión. Por ejemplo, IARSE aclaró que casi todos los miembros que

pertenecen a la Categoría Oro son grandes empresas, en cambio los que pertenecen a la Categoría Plata son empresas medianas (exceptuando algunas grandes empresas que son conocidas) y los que pertenecen a la Categoría Bronce, son empresas pequeñas. Esta situación nos implicó comprender los criterios empleados en Argentina a los fines de definir cuál es una empresa grande.

En Argentina, las grandes empresas se definen según la facturación y el monto varía de acuerdo a los diferentes sectores: agropecuario, comercio, construcción, industria y minería, y servicios. Es la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME) el organismo que establece cuáles son los valores de las ventas totales anuales que no deben superar las empresas para ser consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)<sup>3</sup>. Por consiguiente, si superan esos valores pueden ser considerados grandes empresas. Sin embargo, conocer el valor de corte era solo parte de la solución, era necesario que conociéramos, además, el monto de facturación de las empresas listadas.

A través de Nosis S.A. Información Comercial y Crediticia de Empresas y Personas<sup>4</sup> accedimos al rango de facturación estimada de las empresas, pero los rangos que allí se establecen son demasiado amplios. Por ello, complementamos esta información a través de diversas fuentes: (1) empresas que cotizan, cotizaron en el pasado o están en trámite en las Bolsas de Comercio de la República Argentina<sup>5</sup>; (2) empresas que forman parte del ranking de empresas de la *Revista América Economía*<sup>6</sup>; y (3) analizando los sitios web de las restantes empresas para detectar la cantidad de oficinas que poseen, los países en donde están presentes y en donde operan así como también otras características propias de las grandes empresas.

Este procedimiento nos permitió clasificar ciento ochenta y cuatro firmas como grandes empresas que declaran estar interesadas en la temática. El trabajo busca incluir sólo empresas que efectivamente realizan actividades con impacto social; excluyendo aquellas que tienen un compromiso marginal con lo social. Para ello el criterio fue: debían ser parte de al menos dos de las organizaciones referentes, contar con una Fundación<sup>7</sup>, adherir al Pacto Mundial de las Naciones Unidas o realizar informes siguiendo el *Global Reporting Initiative* (GRI).

Aplicando este filtro obtuvimos sesenta y una empresas que consideramos como el universo de la investigación. Definido el universo, la próxima decisión fue establecer los criterios para la selección de la muestra.

---

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm>

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.nosis.com.es>

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.cnv.gob.ar>

<sup>6</sup> Fuente: <http://rankings.americaeconomia.com>

<sup>7</sup> En este relevamiento no consideramos las acciones llevadas a cabo por Fundaciones de empresas que actúan en modo independiente de la empresa.

**Muestra:** compuesta por un total de treinta y ocho empresas (ver Anexo I) fueron seleccionadas siguiendo el criterio de muestreo no probabilístico, razonado. El criterio fue contar con una buena representatividad de:

- Localización geográfica (geo-localizadas, no geo-localizadas)
- Origen del capital (nacional o transnacional)
- Sector (agro, finanzas, consumo masivo, extractivas, B2B)

**Metodología:** esta es una investigación cualitativa basada en entrevistas presenciales con una guía pautada (ver Anexo II) y complementada con información pública (sitios web e informes de sustentabilidad). El análisis adopta el método inductivo (Creswell 2003<sup>8</sup>, Gummesson 2000<sup>9</sup>); es decir, a través del estudio del texto (discurso) de las entrevistas se identifican categorías sintéticas; es decir, generalizables. El informe presenta los resultados de forma colectiva.

### • Estudio complementario

El análisis de la sección 5.1.2. se basa en datos secundarios que surgen del estudio exploratorio "Iniciativas, experiencias y prácticas de diversidad desarrolladas por empresas argentinas" realizado, en el 2014, por la Red de Empresas por la Diversidad del Espacio de Negocios Inclusivos de la Escuela de Negocios de la Universidad Di Tella.

**Muestra:** compuesta por treinta y tres grandes empresas que tienen políticas activas en temas de inclusión y diversidad. Se condujeron entrevistas en profundidad a personas a cargo de llevar adelante las actividades de diversidad, de áreas de RRHH, RSE o sustentabilidad. Entre sus objetivos, buscó obtener una comprensión profunda de las actividades actuales de diversidad hacia adentro de la organización e identificar cuáles son las áreas que presentan mayor debilidad y que debieran desarrollar.

Si bien el estudio tuvo otra finalidad, la superposición parcial de empresas (la mitad de estas empresas coinciden con las del presente relevamiento) y de objetivos permite emplearlo como fuente de datos secundarios.

---

<sup>8</sup>Creswell, J. W. (2003) *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks: Sage, 2<sup>nd</sup> Edition.

<sup>9</sup>Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*, 2<sup>nd</sup> edition, London: Sage.

## 4.- MARCO CONCEPTUAL

El *objetivo general* del relevamiento es indagar cómo desarrollan acciones con impacto social las grandes empresas en Argentina y cómo se enmarcan esos programas en su modelo de negocio. En tanto que el primer *objetivo específico* es desarrollar un Marco Conceptual sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social. En esta sección presentamos el Marco Conceptual con el cual, luego (ver sección 5), analizaremos los distintos programas.

El *Marco Conceptual* que el ENI Di Tella desarrolla en este trabajo articula tres grandes categorías designadas: Encuadre General, Generación de Impacto y Modalidades Operativas (ver Figura 1). Cada una de estas categorías se desdobra en una serie de subcategorías.

En esta sección, en primer lugar (4.1.), introducimos el Encuadre General definido por los modelos conceptuales y terminología, los lineamientos de acción y el área interna que gestiona el programa. En segundo lugar (4.2.), exponemos las formas de Generación de Impacto distinguiendo entre los tipos de impacto (externo –para la sociedad– e interno –para la empresa–) y las modalidades de medición de impacto. Luego (4.3.), presentamos las Modalidades Operativas integradas por los vínculos externos, los vínculos internos, los procesos y la comunicación. Para cada categoría y subcategoría proveemos uno o más ejemplos a través de las voces de las empresas entrevistadas<sup>10</sup>. Por último, el Marco Conceptual permite identificar tres Perfiles, arquetipos ideales, de cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas (4.4.).

---

<sup>10</sup> La finalidad de los ejemplos es ilustrativa, en ningún caso se revela la fuente entrevistada.

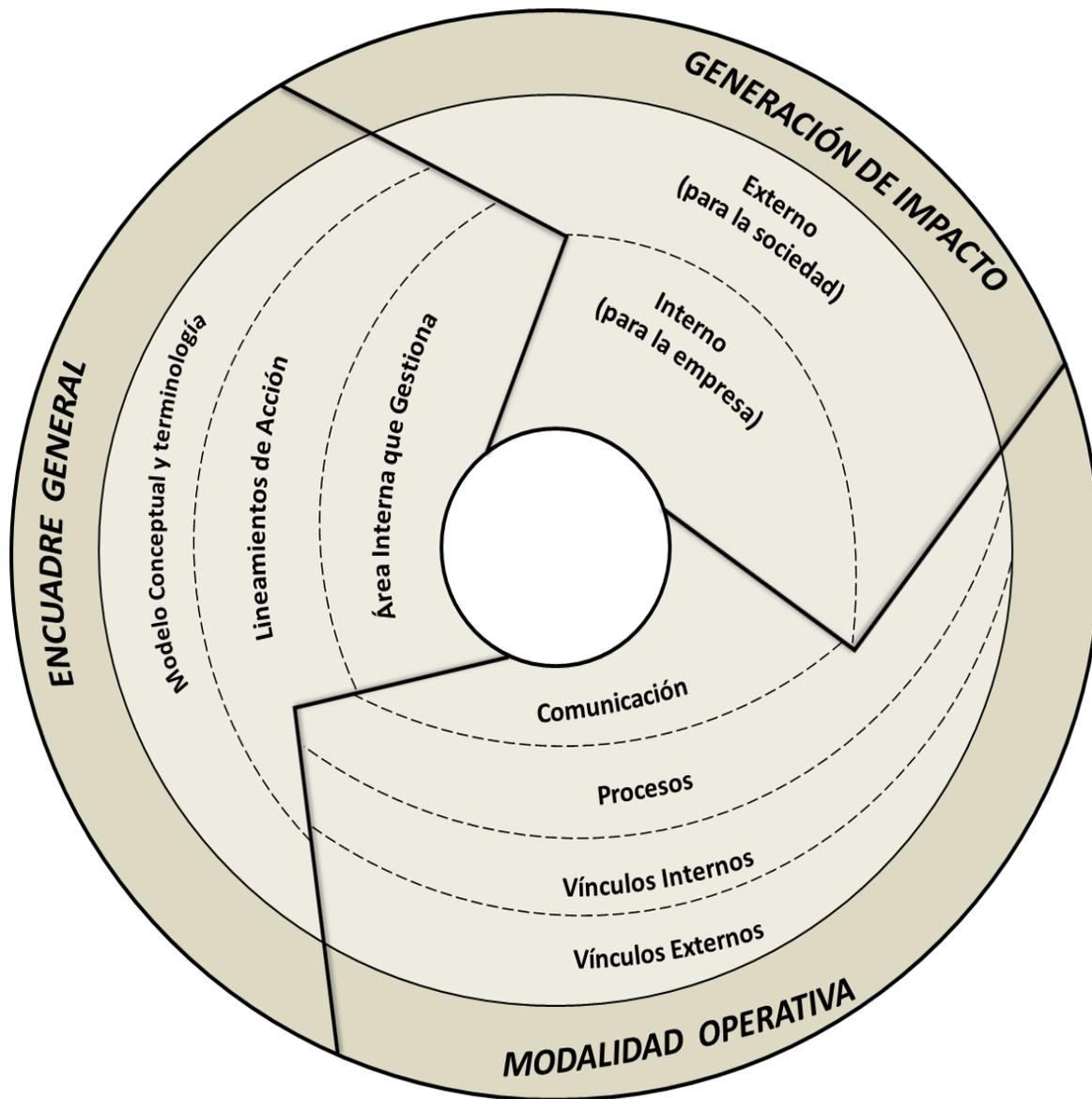


Figura 1: Marco Conceptual

#### 4.1.- ENCUADRE GENERAL

En esta subsección describimos, a partir de las respuestas de las entrevistas, los diversos modelos conceptuales y terminología (ver sección 4.1.1.), los múltiples lineamientos de acción (4.1.2.) y las áreas internas que gestiona el programa (4.1.3.) (ver Figura 2). Finalmente, presentamos tres Perfiles de cómo se organizan las empresas en relación al Encuadre General (4.1.4.).

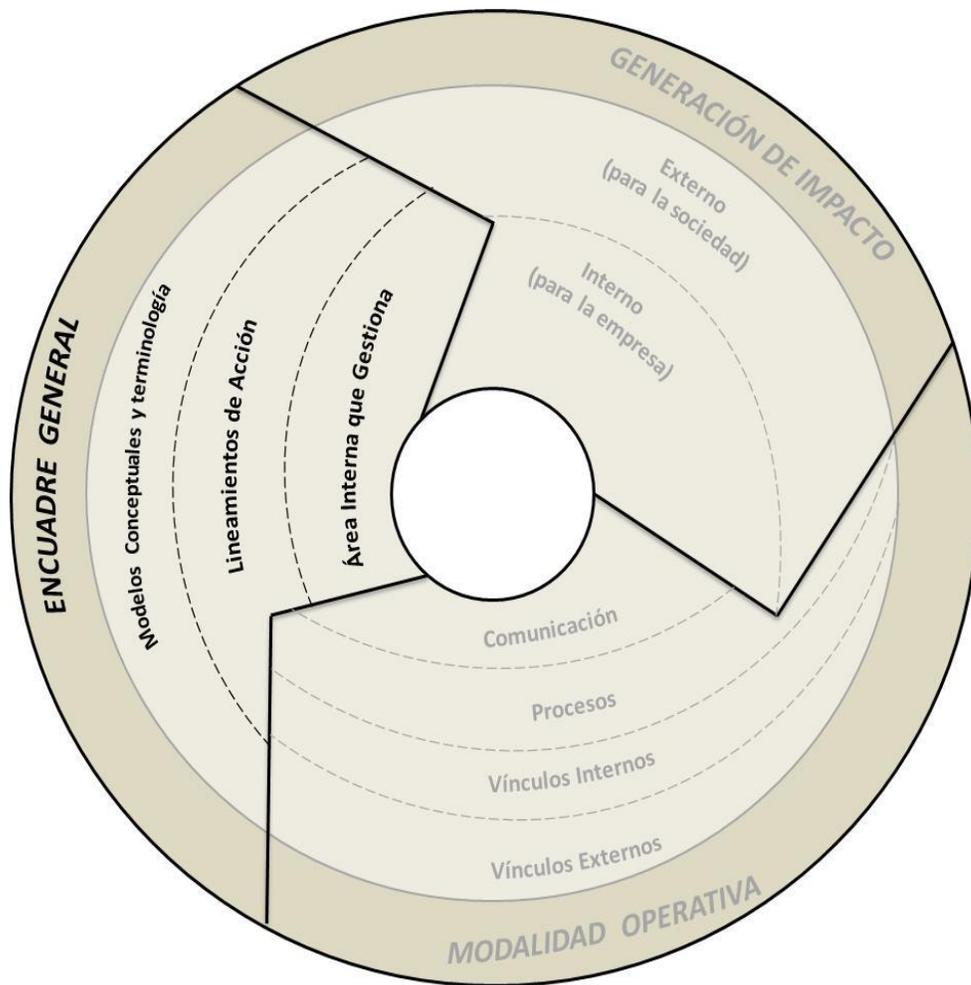


Figura 2: Encuadre General

#### 4.1.1.-Modelos conceptuales y terminología<sup>11</sup>

**Modelos conceptuales:** orientan el accionar de las empresas. Son pocos los casos en los cuales los entrevistados se refieren, explícitamente, a un modelo conceptual. Identificamos el modelo conceptual subyacente a través del análisis de los términos empleados por la empresa. Sin embargo, en períodos de transición conceptual, suele suceder que a fin de estar *aggiornada*, las empresas emplean un vocabulario que no refleja cabalmente su accionar. Este es el caso que hemos encontrado en el relevamiento. No obstante pudimos identificar referencias a tres modelos conceptuales: Valor compartido<sup>12</sup>, teoría de los *Stakeholders*<sup>13</sup> (Grupos de interés) y/o

<sup>11</sup> Ver: Anexo III: Definiciones.

<sup>12</sup> El valor compartido aprovecha los recursos de una empresa para crear valor social y forma parte integral de la rentabilidad y posicionamiento de una empresa. Fuente: Porter, M., & Kramer, M. (2011). "La creación de valor compartido". *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.

Desarrollo Local<sup>14</sup> (vinculado a la Licencia para Operar<sup>15</sup>). Cada uno representa, aproximadamente, un tercio de la muestra.

- **Valor compartido**

*“El término RSE se ha utilizado pero hoy nos parece obsoleto. La cuestión de sustentabilidad, valor compartido, licencia social son términos más amplios. Más que nada porque no están limitados a la RSE sino a relaciones con todo tipo de instituciones; por ejemplo, gobiernos provinciales y municipales y no solo con la comunidad.”*

- **Teoría de los Stakeholders (Grupo de interés)**

*“Delineados los tres ejes de trabajo empezamos a realizar distintos tipos de acciones por grupos de interés. Primero mapeo de grupos de interés entendido como toda institución o entidad que se relaciona con vos.”*

*“Tenemos un mapa de grupos de interés, a nivel interno y externo, que incluye prensa, universidades, sindicatos [...]”*

- **Desarrollo Local (Licencia para Operar)**

*“Desde el 2006 se empezó a implementar algo relacionado al desarrollo local y desarrollo de base, fue un período de transición, de tratar de cambiar internamente en la empresa la mentalidad de no solaparse con el Estado.”*

**Terminología:** como mencionamos al introducir los modelos conceptuales, en períodos de transición, es habitual que el uso de la terminología sea confuso. Es decir, que se empleen términos aspiracionales, de moda y/o se utilicen los términos sin una profunda comprensión de los mismos (ver Anexo III: Definiciones). También es frecuente que se emplee una familia de términos considerados equivalentes. En este relevamiento encontramos: pocas empresas que empleen exclusivamente una terminología de negocios; más de un tercio utiliza 'sustentabilidad', 'sostenibilidad' y/o 'desarrollo sustentable'; otro tercio adopta prevalentemente el término 'RSE' y, por último, son muy pocos los casos en los que utilizan pluralidad de términos.

<sup>13</sup> Los *stakeholders* se refieren a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa, por lo que deben ser considerados un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios. Fuente: Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press.

<sup>14</sup> El desarrollo económico local es un proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientada a superar las dificultades y retos existentes. Busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio. Fuente: Pike, A., Rodríguez-Pose, A. and Tomaney, J., 2006. *Local and Regional Development*. New York : Routledge

<sup>15</sup> Joyce, S., Thomson, I., 2000, "Earning a social license to operate: social acceptability and resource development in Latin America", *CIM Bulletin*, Vol. 93, no. 1037, pp. 49-53.

- **De Negocios - Triple Impacto<sup>16</sup>**

*"En el año 2003, la compañía decide implementar el triple estado de resultados, entonces ahí empieza a usar la herramienta del *Balanced Scorecard* y hay un cambio cultural en toda la organización y desde ahí se trabajó en un montón de objetivos y programas que empezaron a trabajar los tres ámbitos; social, ambiental y económico."*

- **Sustentabilidad- Sostenibilidad- Desarrollo sustentable**

*"Hoy están hablando de sustentabilidad. Si dicen que están haciendo RSE, no están haciendo nada más de lo que tienen que hacer."*

*"Se disuelve el área de RSE, entonces el concepto de sustentabilidad es transversal a toda la compañía."*

- **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)**

*"No usamos el término 'sustentabilidad' porque todavía a nadie le queda demasiado claro qué queda afuera y qué queda adentro de la sustentabilidad. El gran paraguas es 'Responsabilidad social', que involucra todas las acciones, programas o reportes que la compañía tenga."*

*"Creo que todas las compañías fueron migrando de inversiones en la comunidad más como un tema de filantropía, a responsabilidad social corporativa, entonces ahí empezó a llamarse RSE el área."*

- **Pluralidad de términos**

*"Nuestro principal programa de RSE, y yo creo que todo lo de responsabilidad social y sustentabilidad, va a estar metido en esta área."*

#### 4.1.2.-Lineamientos de acción

Los lineamientos de acción definen la verticalidad de los programas. A través de las entrevistas revelamos tres tipos de lineamientos: estratégicos (casi dos tercios de los casos); acciones tácticas (unas pocas empresas) y sin lineamientos definidos (algunas excepciones).

- **Ejes estratégicos definidos:** en estos casos las casas matrices (a nivel global) o la alta dirección (a nivel local) definen lineamientos o ejes de acción (si bien no se abandonan los programas de larga data, las nuevas iniciativas deben estar

<sup>16</sup> Refiere a los resultados de una empresa medidos en términos económicos, ambientales y sociales. Fuente: John Elkington, (1998). "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business", *Majeure Alternative Management* - HEC, Paris, 2010.

encuadradas dentro de los ejes de acción definidos). Esto no siempre quiere decir que las empresas entiendan las acciones sociales como parte integral de los modelos de negocios; a veces, se trata de programas de la RSE convencionales. Asimismo, encontramos que en empresas en las que hay Fundaciones<sup>17</sup> puede suceder que sean las Fundaciones las que definan los lineamientos vinculados a las acciones sociales.

- *Definido por la empresa*

*"Tenemos un plan estratégico con objetivos y metas de sustentabilidad y procesos."*

*"Con el Reporte de Responsabilidad Social, empezamos a entender la dirección estratégica que debería tener el área y nos dio una columna vertebral de marco estratégico del área, sino era bastante más táctico."*

*"La definición de los programas [...] se hace en un Comité de asuntos sociales donde está absolutamente el nudo de la alta dirección."*

- *Definido por la Fundación*

*"Y ese es el reto que [desde la fundación] tenemos de ahora en adelante hasta 2017; que todas las iniciativas estén alineadas al cien por cien con esos tres focos."*

- **Acciones tácticas de RSE/Sustentabilidad:** donde se trabaja explícitamente desde una mirada táctica (más clásica) de la RSE.

*"Generalmente lo que planificamos se deciden acá [RSE]."*

- **Sin lineamientos definidos- Fragmentación- Iniciativas aisladas:** en estos casos hay algunos programas propios, pero también los hay abiertos a planteos de terceros (ej., OSC).

- *Lineamiento surgen de actores externos (Comunidades, OSC, entre otros)*

*"Hay algunas organizaciones que se presentan todos los años [con propuestas de programas]."*

- *Propuestas por empleados*

*"Tenemos una campaña que permite que cada uno tome su causa, y nosotros [área RSE] lo ayudamos a fomentarlo por las [otras] áreas."*

---

<sup>17</sup> En este Relevamiento no consideraremos las acciones llevadas a cabo por Fundaciones de empresas que actúan en modo independiente de la empresa.

#### 4.1.3.-Área interna que gestiona el programa

A través de las entrevistas se revelamos cuatro localizaciones posibles de los programas dentro del organigrama empresarial: dependiente de un área de negocio (un poco menos de un tercio de los casos); integrado a áreas vinculadas con RR II, Asuntos corporativos o comunicación (la gran mayoría de los casos entrevistados); dentro del área de RSE (un grupo minoritario) o vinculado con la Fundación (solo unos pocos casos).

- **Forma parte de un área de negocio (área de compras o comercial)**

*"Lo que se busca con el cambio que hicieron al poner sustentabilidad en compras fue darle esa visión de que sea un negocio *per se*, que tenga un margen, una rentabilidad que tal vez sea mínima pero que se sustente en el tiempo para que no sea filantropía sino que sea sustentabilidad."*

*"Con esta visión se hizo una descentralización, y se ha transversalizado en toda la organización. Consideramos que el RSE tiene que ver con la manera en que nosotros hacemos negocios y con esa visión, cada área de la organización tiene una parte de la responsabilidad."*

- **Depende de otra gerencia (RRII o Asuntos Corporativos o Asuntos Públicos o Comunicación);** es decir, no posee estructura diferenciada.

*"En Argentina, depende regionalmente de un área que se llama Asuntos Corporativos, que es la mezcla entre responsabilidad social y comunicación global."*

- **Área propia (Gerencia o Dirección de RSE/Sustentabilidad)**

*"Hay una Gerencia de Sustentabilidad [...] que depende del número dos de la organización que es el Director de Administración, Personas y Finanzas."*

- **Fundación**

*"No existe un área de RSE propiamente dicha. Hay tres ejes, uno es el de acción social y lo lleva la Fundación."*

#### 4.1.4.- Perfiles de Encuadre General

Como se mencionara en la introducción a esta sección, el análisis de las entrevistas muestra que hay tres Perfiles de cómo se organizan las empresas en relación al Encuadre General:

- El **Perfil 1** (verde), ver Figura 2.a., son empresas que:
  - emplean modelos conceptuales vinculados a *Shared Value* y adoptan la terminología vinculada a los negocios o sustentabilidad,
  - trabajan con lineamientos de acción estratégicos,
  - sus programas están asociados a áreas de negocios.

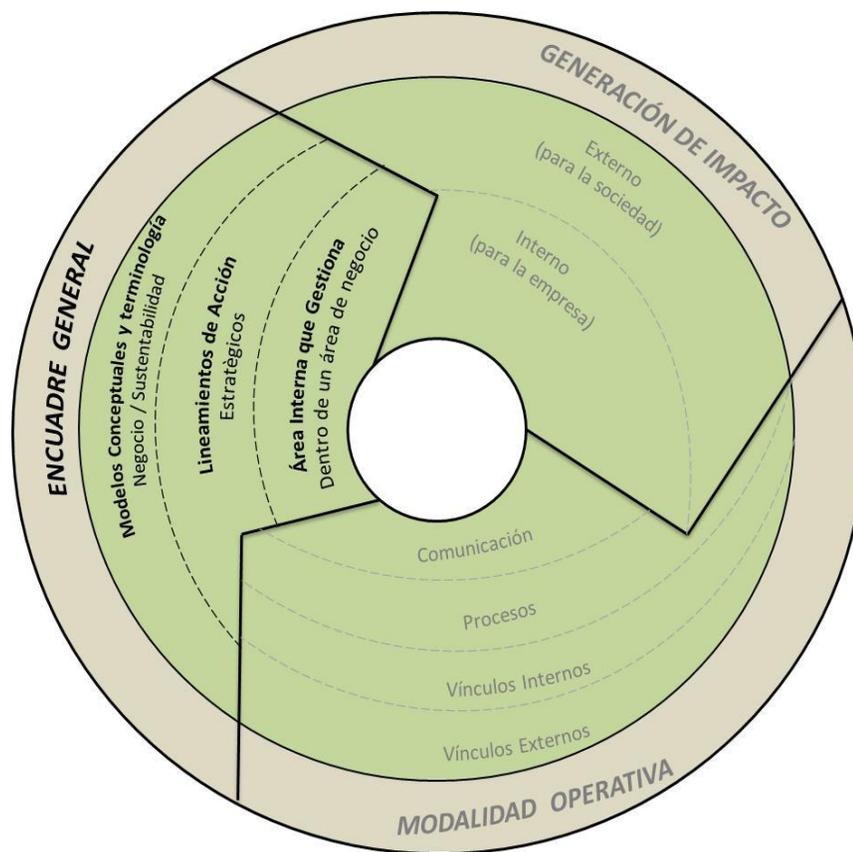


Figura 2.a: Encuadre General, Perfil 1

- El **Perfil 2** (violeta), ver Figura 2.b., son empresas que:
  - emplean modelos conceptuales vinculados a la teoría de los *Stakeholders* y adoptan terminología de RSE (ej.: grupos de interés),
  - trabajan con lineamientos de acción tácticos y locales,
  - sus programas están vinculados al área de RSE.

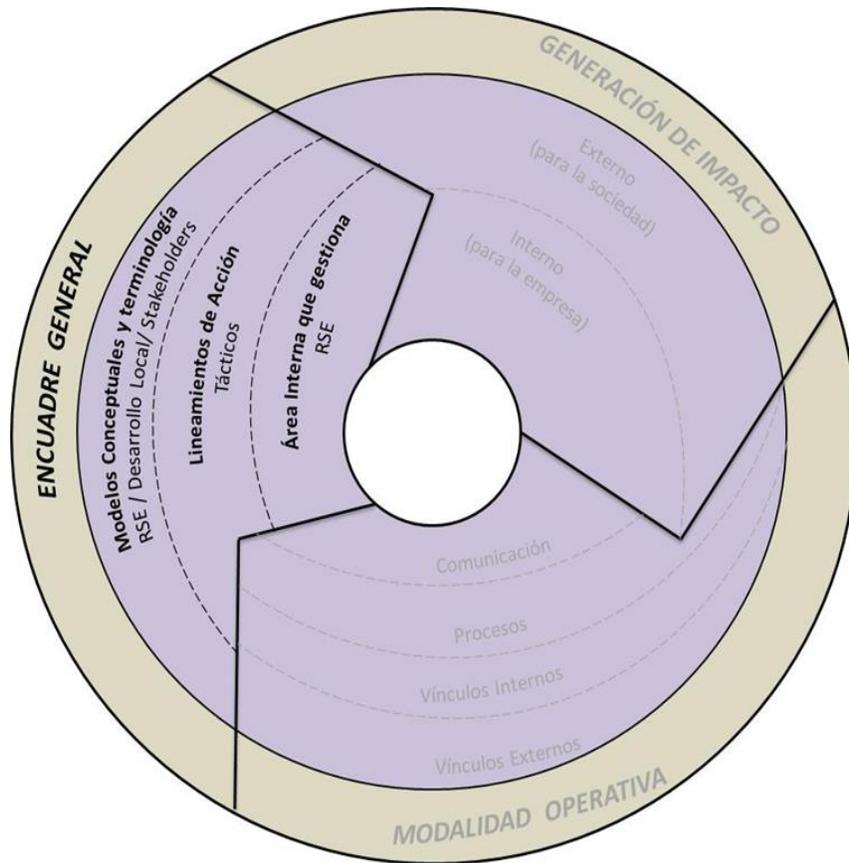


Figura 2.b: Encuadre General, Perfil 2

- El **Perfil 3** (azul), ver Figura 2.c., son empresas que:
  - no adoptan modelos conceptuales y tienden a no tener una terminología unívoca,
  - no trabajan con lineamientos definidos de acción,
  - sus diversos programas no están encuadrados en un área autónoma.

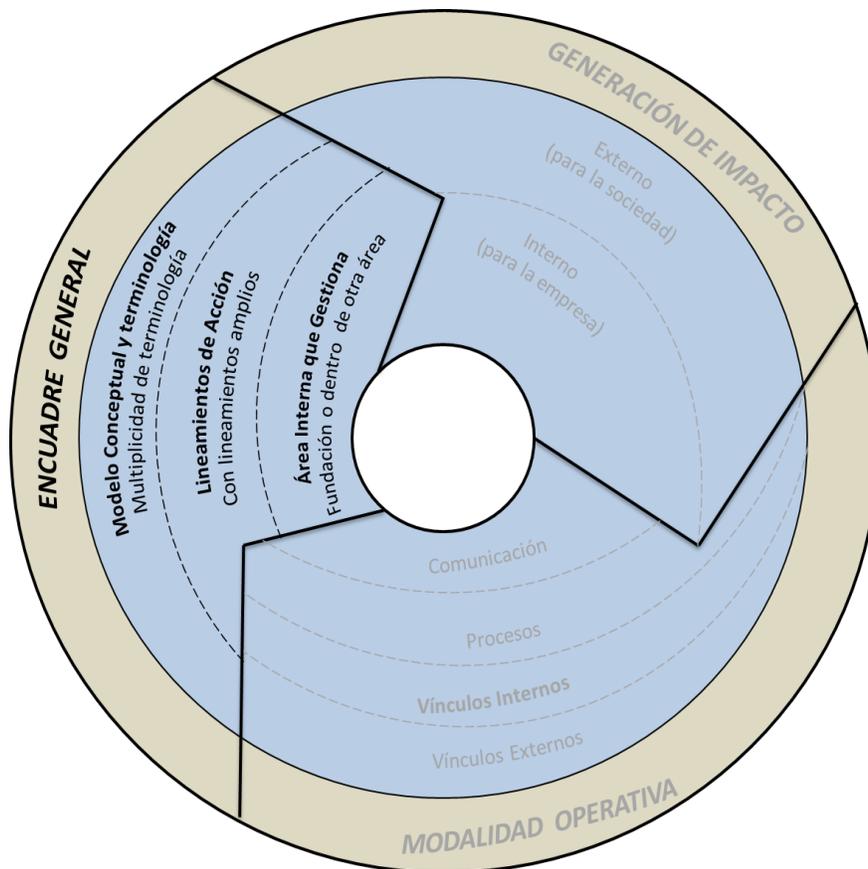


Figura 2.c: Encuadre General, Perfil 3

## 4.2.- GENERACIÓN DE IMPACTO

En esta subsección describimos los tipos de Generación de Impactos de los programas: impacto externo (4.2.1.) e impacto interno (4.2.2.); a su vez describimos de qué modo las empresas, buscan medir el impacto de sus acciones (4.2.3). Finalmente, presentamos tres Perfiles de empresas en relación a la Generación de Impacto (4.2.4.).

Las entrevistas muestran que el impacto externo (es decir, el valor que la empresa le genera a la sociedad) puede tomar tres formas: 1) brindar acceso a productos y servicios o generar inclusión a través de empleo, 2) generar Desarrollo Local o 3) producir un impacto de amplio espectro (ej. asistencia en emergencias, capacitaciones, etc.). Por su parte, el impacto interno (es decir, el valor que la sociedad le genera a la empresa) también puede tomar tres modalidades: 1) alcanzar el doble-impacto (económico-social), 2) obtener Licencia para Operar o 3) adquirir valor en términos de reputación/imagen (externa/interna)

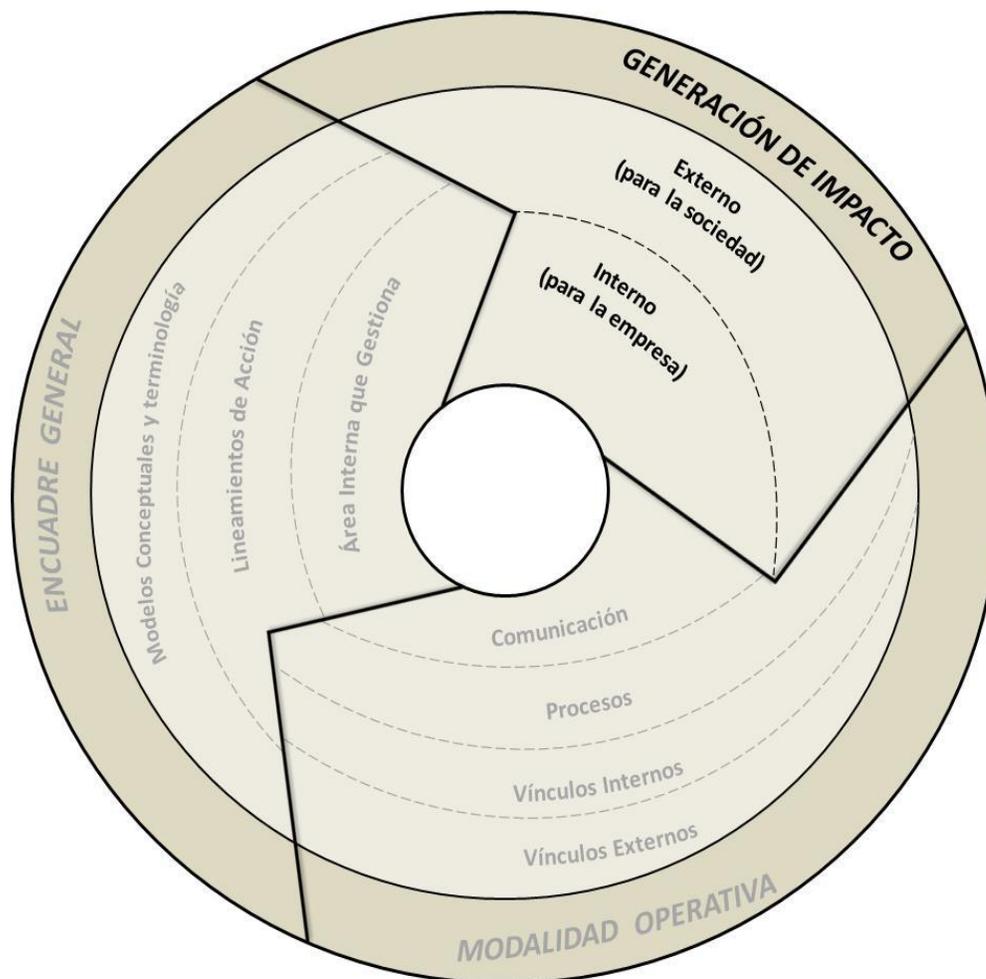


Figura 3: Generación de Impacto

#### 4.2.1.- Tipo de impacto externo (para la sociedad)

El impacto externo responde la pregunta implícita ¿Qué valor le genera la empresa a la sociedad al realizar programas con impacto social? Las entrevistas evidencian que se miden tres tipos de impacto: 1) acceso a productos y servicios, y/o empleo (un tercio de las empresas), 2) generación de Desarrollo Local (un tercio de las empresas) o 3) generación de un impacto de amplio espectro (casi todas las empresas).

- **Acceso:** un tercio de la muestra genera impacto dando acceso a productos y servicios, y/o empleo y buscan medir el impacto económico-social generado.

- *A productos y servicios*

*"Estoy beneficiando a gente que antes no tenía acceso a [...]."*

- *A empleos*

*"La inclusión de personas con discapacidad es parte de nuestra estrategia de sustentabilidad. Nosotros buscamos cómo incluir personas eficazmente y hacemos talleres de sensibilización con la gente de la compañía."*

- **Desarrollo Local:** un tercio busca generar impacto a través del Desarrollo Local alentando Cadenas de Valor Inclusivas y/o Compras Inclusivas; es importante resaltar que menos de la mitad mide aspectos de impacto social y algunos pocos miden el impacto económico generado.

*"El programa está orientado a la inclusión socioeconómica, creo que es el caballito de batalla nuestro. Primero porque en algunas comunidades, sobre todo en las comunidades más chicas, la generación de emprendimientos y oportunidades de empleo para los jóvenes es muy escasa."*

- **Amplio espectro:** casi todas las empresas buscan generar algún impacto social trabajando con un amplio espectro de acciones sociales a través de sus Programas orientados a la Comunidad, principalmente programas de capacitación con fines de: empleabilidad, desarrollo de emprendimientos, concientización ambiental y/o temas de salud. La gran mayoría miden impacto social pero ninguno mide impacto económico. Por otro lado, más de la mitad promueve Programas de Voluntariado, en general actividades vinculadas a infraestructura, filantropía –donaciones de dinero o bienes– para diversas causas; por ejemplo, fechas emblemáticas o situaciones de catástrofe. Y casi ninguna mide su impacto.

*"Sí miden el beneficio individual que le aporta a una persona, por ejemplo, cuántas personas pasaron por el programa de capacitación."*

*"[El programa] brinda a la comunidad educativa (padres y docentes) herramientas de concientización y acción para promover una vida sana, teniendo como eje el desarrollo de la infancia. Son destinatarios del programa niños de entre seis y nueve años, sus padres, docentes y directivos."*

*"Hacemos dos construcciones al año con Techo y organizamos un concurso de iniciativas solidarias presentadas por los empleados."*

#### 4.2.2.- Tipo de impacto interno (para la empresa)

El impacto interno responde la pregunta implícita ¿Qué valor genera la sociedad para la empresa que realiza programas con impacto social? Del análisis de las entrevistas, surge que las empresas miden tres tipos de impacto interno: alcanzar el doble impacto económico-social, obtener Licencia para Operar, o adquirir valor en términos de reputación/imagen tanto externa como interna.

- **Doble impacto:** todas las empresas que buscan dar acceso miden internamente el doble impacto (económico-social).

- o *Social*

*"Junto a un partner (sic) estamos desarrollando una metodología que mide 'pobreza' multidimensionalmente."*

- o *Económico*

*"En 2014 se logró el equilibrio fiscal y financiero."*

*"Lo que para un cliente de otro nivel socioeconómico lo recuperás en dos años, con estos clientes lo recuperás en cinco o seis años."*

*"Hemos llegado al break-even (a pagar todos gastos fijos, sueldos y todo lo demás), más o menos a los doce meses."*

- **Licencia para Operar y trazabilidad de la Cadena de Valor (CV):** las empresas que buscan generar Desarrollo Local están vinculados a mediciones internas de Licencia para Operar o trazabilidad de la CV (en general con el programa VALOR<sup>18</sup>).

*"En una comunidad pequeña donde vos desarrollaste un proveedor, uno, ya te da otra licencia social; o sea que no es lo mismo tenerlo que no tenerlo."*

<sup>18</sup> [www.valor.amia.org.ar](http://www.valor.amia.org.ar) VALOR es un programa ejecutado por AMIA y patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

"La licencia para operar te la dan las comunidades y eso hace que el negocio continúe."

"Con los pequeños productores estamos trabajando tres ejes: erradicación de trabajo infantil, cuidado del medio ambiente, DDHH y condiciones laborales."

- **Reputación externa (imagen) /interna (clima):** tienden a buscar reputación; sea interna (por ejemplo, ranking en *Great Place to Work*; clima) como externa (por ejemplo, su imagen).

"Nada de todo esto [el programa] se mide como impacto económico de la empresa. Sí se mide como impacto reputacional y da resultados favorables. La metodología que utilizan es *Reputation Institute*. Lo miden para públicos externos y para públicos internos en cuanto a satisfacción del empleado. En esa medición van notando que todos los años hay un crecimiento significativo en el reconocimiento del trabajo que hacen."

"Retorno económico, no tenemos, [pero] aporta en términos de reputación, de imagen y de visibilidad. También, a través de una encuesta global, medimos satisfacción del empleado y sabemos que el empleado que hace voluntariado está más comprometido con la empresa."

#### 4.2.3.- Modalidades de medición de impacto

Las modalidades de mediciones de impacto varían. Las entrevistas revelan que existen empresas que buscan medir y otras que argumentan que les resulta dificultoso.

- **Miden impacto:**

- *Medición externa*

"Hacemos medición de impacto con una consultora externa; una evaluación de la estrategia de inversión social."

"Estamos desarrollando algunas mediciones más de largo plazo, de impacto social. Lo que se sigue a nivel proyecto es la evaluación ex-ante y ex-post, cualitativa y cuantitativa, de alcance de los proyectos y los procesos."

"Se hizo una alianza con universidades para que midan los resultados."

- *Medición interna*

"Lo que hacemos es buscar, proyecto por proyecto, cuáles son los índices de lo que vamos a estar midiendo."

- **No miden impacto:** algunas empresas tienen dificultad en medir sus acciones. En particular, la dificultad reside en establecer causalidad entre la acción que se realiza y el retorno económico. En el caso de impacto social, el impacto (alcance) directo es más fácil de medir (ej. personas capacitadas, cantidad de becas otorgadas, horas/hombre contratadas, etc.).

*"Sabemos que hubo un cambio cualitativo, pero no está medido, no hay indicadores de mejora de calidad de vida, escolarización de los hijos, nada de eso."*

*"Todavía no medimos el impacto. El otro día casualmente me preguntaba el presidente de la empresa cómo medirlo. Por ahora lo que hacemos es ver el día a día. Ya encontraremos la manera, pero tenemos la certeza de que estamos actuando bien."*

*"No contamos hoy con una sistematización de decirte: 'mirá, estos cinco años creció la economía de estos productores en tanto por ciento.'"*

- **Programas menos exitosos:** la característica "no exitosa" de un programa está vinculada con una modalidad de trabajo que parte de una mirada "antigua" o filantrópica, y no por "fracasar en el alcance de los objetivos propuestos".

*"Los [programas] que vienen de antes, de alguna manera, se están tratando de cambiar. Por ejemplo: aporte de dinero mensualmente desde hace muchos años a dos colegios. Quieren que ahora tengan más autonomía. Los ayudaron en el inicio, acompañaron el crecimiento. Todos los programas que tienen una cuestión paternalista o de mucha dependencia con la empresa no están funcionando."*

*"Lo que no nos gusta hacer es lo vinculado a donaciones, o cosas que tienen un criterio tradicional de lo que era Responsabilidad Social no estratégica. Sigue siendo importante para el vínculo con la comunidad, pero entendemos que no agrega valor."*

#### 4.2.4.-Perfiles de Generación de Impacto

Como mencionamos en la introducción a esta sección, el análisis de las entrevistas muestra que hay tres Perfiles de empresas en relación con la Generación de Impacto:

- El **Perfil 1** (verde), ver Figura 3.a., son empresas que:
  - desde lo externo, dan acceso a productos y servicios, y/o empleo,
  - internamente, obtienen impacto económico-social.

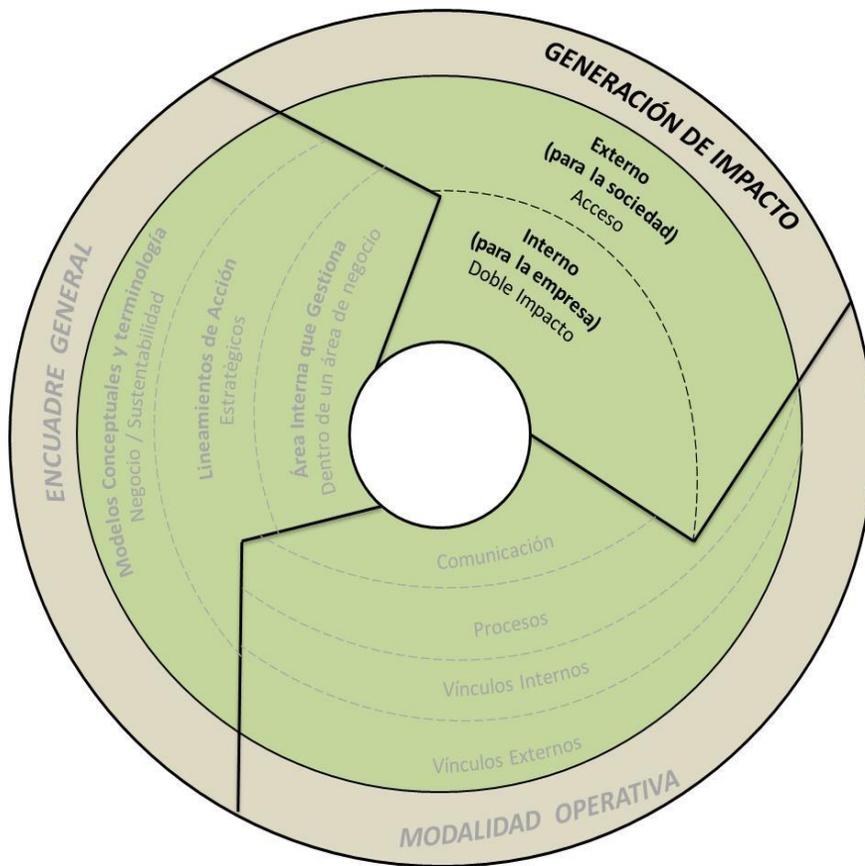


Figura 3.a.: Generación de Impacto, Perfil 1

- El **Perfil 2** (violeta), ver Figura 3.b., son empresas que:
  - desde lo externo, generan Desarrollo Local y/o trazabilidad de la Cadena de Valor,
  - internamente, obtienen Licencia para Operar.



Figura 3.b.: Generación de Impacto, Perfil 2

- El **Perfil 3** (azul), ver Figura 3.c., son empresas que:
  - desde lo externo, desarrollan una multiplicidad de acciones no vinculadas al negocio,
  - internamente, obtienen reputación externa (imagen) y/o interna (clima).

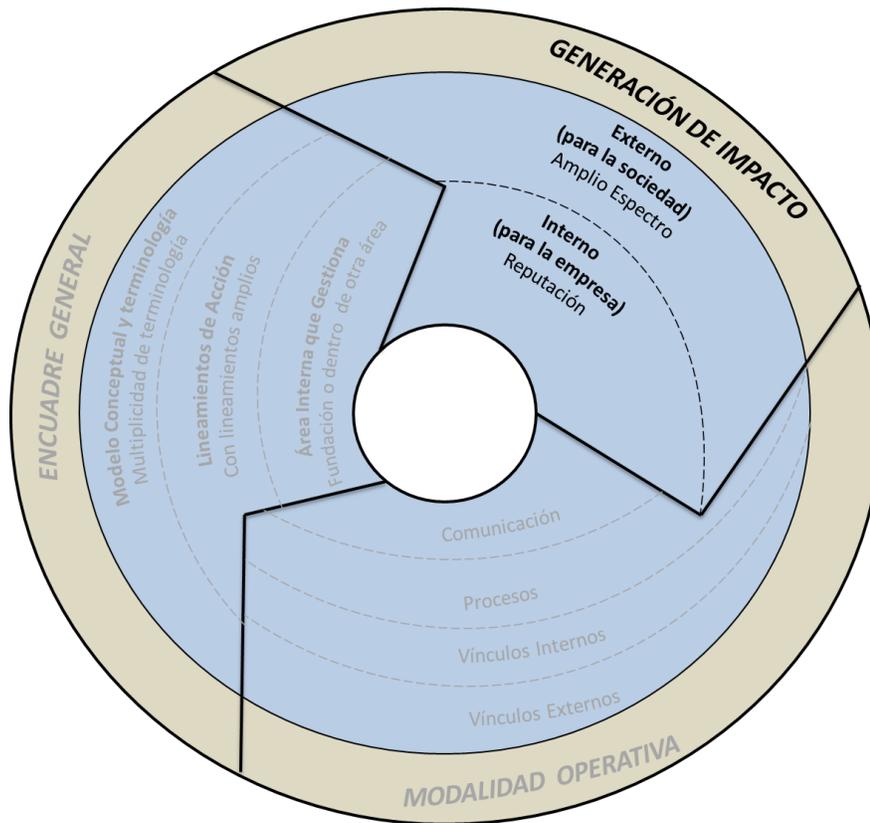


Figura 3.c.: Generación de Impacto, Perfil 3

### 4.3.- MODALIDAD OPERATIVA

Explicamos en esta subsección cómo, las empresas, llevan adelante los programas con impacto social. Describimos los vínculos externos (4.3.1.), los vínculos internos (con otras áreas) (4.3.2.), los cambios en los procesos (4.3.3.) y las acciones de comunicación (4.3.4.). Finalmente, presentamos los tres Perfiles de cómo se organizan las empresas en relación a la Modalidad Operativa (4.3.5.).

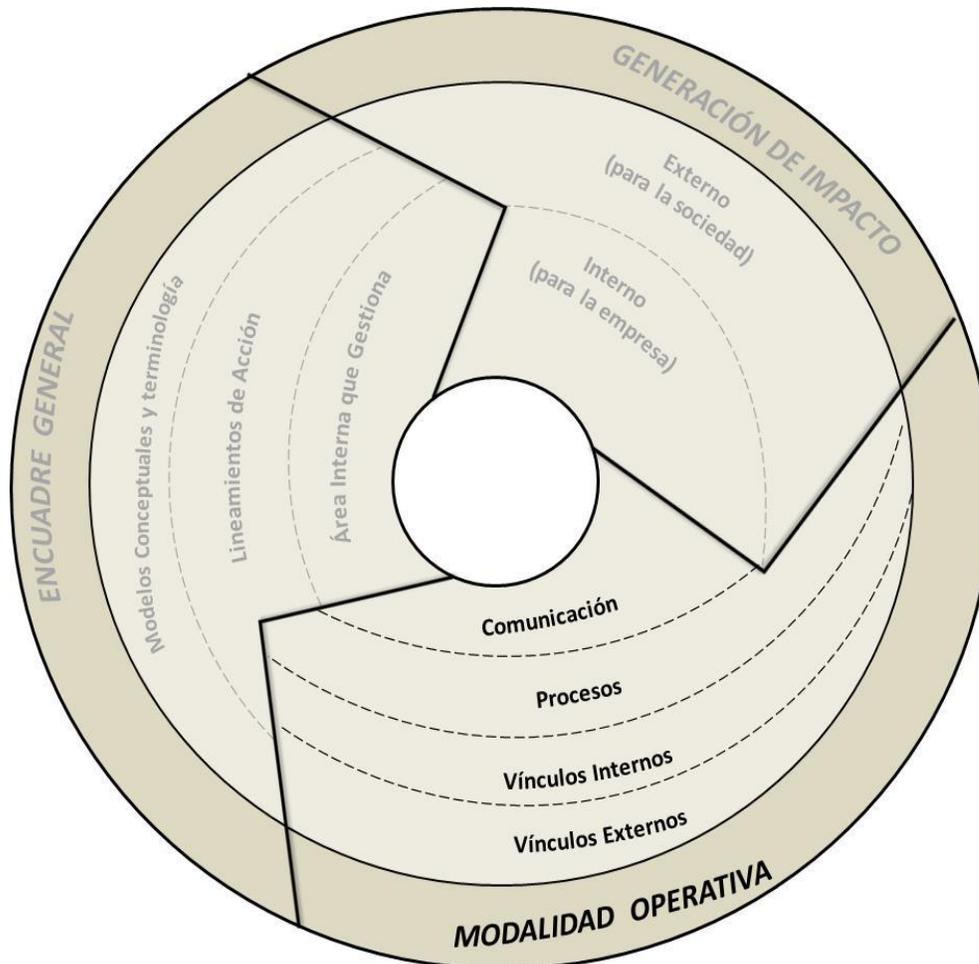


Figura 4: Modalidad Operativa

#### 4.3.1.- Vínculos externos

Los vínculos externos se refieren a la articulación con otros actores. Las entrevistas revelan que todas las empresas trabajan articuladamente con un conjunto de actores: otras empresas, organismos públicos y/o actores del sector social (OSC). La gran mayoría articula sus acciones con tres o cuatro actores externos.

*"Por eso todas nuestras acciones, sin importar de qué eje sean, son en conjunto siempre con alguien. Tenemos muy pocos programas en donde seamos nosotros solos. Creemos que en la sinergia está el cambio. Entonces por eso casi siempre intentamos que nuestras acciones sean en conjunto con alguien."*

- **Con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC):** todas trabajan con alguna OSC, buscando se busca su experiencia/conocimiento en ciertos temas (ej. discapacidad, educación, medioambiente) y, especialmente, el poder de relación e interacción que tienen con la comunidad (que las grandes empresas no tienen o les cuesta mucho poder desarrollar<sup>19</sup>). Encontramos dos modalidades de vinculación: a través de alianzas o delegando en la OSC la actividad. En este último caso, se genera una tercerización de las tareas en una OSC con el argumento de que estas organizaciones están más capacitadas y generan un mejor resultado. Habitualmente la empresa aporta una contribución monetaria a cambio de que la OSC realice la actividad.

- *Alianza*

*"El valor de las alianzas con terceros reside en que cada organización aporta un conocimiento específico. Si nosotros vamos de manera individual, la probabilidad de generar impacto es muy baja. Todas nuestras actividades son en alianza con alguien."*

*"Las empresas tenemos que darnos cuenta de que si queremos realmente tener impacto a través de nuestras acciones en las comunidades, la asociatividad es absolutamente necesaria."*

- *Delega*

*"Canalizamos la mayoría del budget en apoyar proyectos de distintas fundaciones de [...]."*

- **Con el sector público:** en estos casos surge más por una necesidad de lograr alguna autorización y/o permiso para operar en algunas áreas.

*"El vínculo con el Estado en general es parte de la agenda."*

- **Con otras empresas:** se realiza un club de empresas que comparten procesos y aprendizajes.

*"Nos unimos un grupo de empresas donde compartíamos experiencias vinculadas a las iniciativas que cada uno llevaba adelante con organizaciones productivas de base."*

---

<sup>19</sup>Este accionar está alineando con las sugerencias de Simanis, E., Hart, S. (2009). *The base of the pyramid protocol: Toward next generation BoP strategy*, Cornell University.

Si bien no hay empresas que operen sin vincularse con otros actores, hay casos de programas que se llevan adelante en modo autónomo.

*"Pero también hay iniciativas y programas que directamente los gestionamos y coordinamos nosotros cien por cien."*

#### 4.3.2.- Vínculos internos

Los vínculos internos se refieren a la articulación entre las áreas a fin de ejecutar los programas con impacto social. En las entrevistas encontramos tres modalidades: transversal (un tercio de los casos), a través de un articulador (más de la mitad de las empresas) y vínculo directo con los empleados (algunos pocos casos).

- **Trasversal:** con otras áreas de la organización (como parte de su tarea profesional).

*"El primer proyecto había empezado del lado de RR HH y después pasó a Compras. Ahora están viendo ponerlo como una visión de un negocio completo. Cada una de las diferentes áreas aporta tiempo para mejorarlo y lo toman como si fuera una construcción de ellos."*

*"Fue a partir de la convicción de la Dirección y puntualmente desde el presidente. A partir de ahí me parece que fue totalmente organizado desde todas las áreas y trabajando todos en conjunto, no creo que haya alguien que no haya liderado. Hubo un trabajo en equipo muy muy fuerte de todas las áreas, desde RSE, desde la gente de producto que acompañó, desde gestión de la demanda, desde la parte comercial."*

*"Para los próximos diez años tenemos objetivos y metas. Para lograr eso, se trabaja con las áreas de Supply Chain y Desarrollo de Productos."*

- **Articulador:** un área ejerce el rol de coordinadora en los programas con impacto social.
  - El área de RSE-Sustentabilidad, actúa como nexo con las áreas de compras, comerciales, etcétera.

*"En general casi todas las áreas colaboran con el área. Logística, Finanzas, son muchas las áreas que colaboran, porque en realidad, de una u otra manera, siempre están relacionadas. Funcionan como una especie de ente coordinador. Todo pasa por esta área. Prestan una herramienta de ayuda para llevar esas cuestiones adelante. Son un poco el nexo y tratan de coordinar todas las diferentes áreas."*

- Las áreas de Comunicación, de Recursos Humanos (RR HH) y/o de Relaciones Institucionales (RR II) actúan como nexo con las áreas funcionales.

*"Tenemos una meta anual de cantidad de voluntarios, cantidad de participaciones, horas de voluntariado por área."*

- **Vínculo directo con empleados:** la participación espontánea de los empleados.

*"El programa de beca, por ejemplo, es posible gracias al involucramiento de todas las áreas, se hacen con el aporte de la gente."*

*"Algunos proyectos, por ejemplo, surgen de los empleados que proponen ideas."*

#### 4.3.3.- Procesos

La necesidad de cambios en los procesos es mencionado por la mitad de las empresas, vinculados a la necesidad de flexibilización de procedimientos y de los tiempos (particularmente en los procesos de compras, ya sea en Cadena de Valor como en Compras inclusivas); y a la importancia de la capacitación. Hay casos en los cuales los cambios en los procesos ya se han institucionalizado en la empresa.

- **Flexibilidad**

- De procedimientos

*"Al convivir en un proyecto culturas diferentes (diferentes organizaciones) la clave está en que uno tiene que conocer las posibilidades, el rol y las capacidades que tiene. Para el área de servicio al cliente es una dificultad. Necesitaron mucha flexibilidad, tuvieron que ir modificando procesos porque necesitan un tratamiento particularizado."*

*"Nosotros lo que hacemos es adelantar una nota de crédito para que ellos puedan comprar los productos que necesitan para producir lo que nosotros les vamos a comprar sin salir a buscar financiamiento. Esto supone una modificación interna en términos de procedimientos para poder trabajar con organizaciones más pequeñas y con menos espaldas, para que ellos no se desangren financieramente."*

- De gestión del tiempo

*"Un tema que hay que aprender a entender es el manejo de los tiempos. Mientras que en una empresa privada se dice un mes para esto, se hace el Gantt, etc., [con los gobiernos] los tiempos es un tema difícil. Es un quiebre mental que hay que hacer acá, adentro [de la empresa]."*

- **Capacitación**

*"Además tenemos un programa donde se entrena a los empleados para que sean nuestros embajadores externamente."*

*"Hacemos talleres de sensibilización con la gente de la compañía y con los equipos de trabajo. Es clave que la inclusión sea plena. Cuando la gente está sensibilizada y entiende amorosamente cómo incluir a sus compañeros, las personas con discapacidad; ellos no tienen problemas para adaptarse."*

#### 4.3.4.- Comunicación

La comunicación tanto externa (al público en general) como interna (a sus empleados) es parte del accionar de casi todas las empresas.

- **Comunicación externa:** en sus diversas modalidades, la comunicación externa sirve para cumplir varios objetivos:

- *Formal:* realizan reportes. La gran mayoría suscribe al GRI y/o realiza Informes de sustentabilidad.

*"Además, todos los años tenemos un reporte de sustentabilidad en el cual comunicamos todo el desempeño económico, social y ambiental de la compañía. Se comunica todo."*

*"A nosotros nos parece estratégico utilizar el reporte de sustentabilidad porque es nuestra herramienta de comunicación por excelencia. Es donde nosotros decimos qué hacemos, qué somos, cuáles son nuestros ejes y cuáles son nuestras alianzas y alcance de los programas."*

- *Para reforzar vínculos con la comunidad (Licencia para Operar)*

*"Todas las plantas tienen un programa de puertas abiertas, con lo cual [...] reciben visitas de la comunidad, alumnos, periodistas, quien esté interesado tiene acceso a las plantas."*

- *Vinculado a potenciar la imagen de marca/reputación*

*"La reputación de la empresa. Cuando hablo de reputación me refiero al ecosistema mismo de las empresas."*

*"Lo que están haciendo es saliendo a presentarlo afuera en congresos, reuniones, por ahora más a personas relacionadas con el tema verde. Lo que están haciendo ahora es un estudio con una agencia de marketing, con una consultora, para ver cómo potenciar la fuerza de las marcas a través de los proyectos de innovación social. Están viendo de qué forma salen a comunicarlo para que el proyecto se conozca, que esté asociado a la marca y que sea una fortaleza más para la marca."*

*"Muchos de los programas o acciones institucionales (no comerciales) no miden retorno de la inversión, sino el prestigio conseguido."*

- *Difusión del producto y/o servicio*

*"Se está aprendiendo mucho. Se empieza a notar que algunas campañas son mejores que otras. El boca a boca es el medio más exitoso. La mayor fuente de clientes viene recomendado por otro cliente."*

*"Publicidad de todo tipo, desde campañas de marketing típico (camionetas) hasta publicidad por TV. Puede ser que vayan a una villa [de emergencia] y si no es en la villa es en los accesos."*

- *Comunicación baja o local o no se comunica*

*"Por política, tenemos perfil bajo. No buscamos notas, nuestra postura no es proactiva."*

*"En el caso de Argentina, no hay muchas otras acciones de comunicación por el momento."*

- **Comunicación interna:** tiene, principalmente, dos finalidades: como herramienta de gestión y como medio para construir una imagen interna.

- *Como herramienta de gestión*

*"El primer reporte de sustentabilidad sirvió mucho de diagnóstico interno."*

*"Y en el año 2008 se empezó a trabajar con el reporte de sustentabilidad. Me ayuda a ordenarme como proceso de gestión. Me parece que en esta instancia en mayor valor agregado es ese, hacia dentro."*

- *Difusión para construir imagen interna*

*"Tenemos toda una estrategia de comunicación interna en la cual estamos trabajando ahora; queremos generar una cultura única. Tenemos no menos de quince canales de comunicación con nuestros empleados, para que vean todas las cosas que van pasando en la compañía."*

*"Todo lo que va hacia adentro, Marketing y Comunicación les dan contenido y ellos definen los canales, las formas, el cómo, qué se puede y qué no. Es un newsletter mensual que llega a todos los empleados por mail: ahí se actualizan las actividades que se hacen, quiénes participan, las fundaciones con las que trabajan, etcétera."*

- *No se comunica*

*"Ya no [se comunica]; antes sí."*

#### 4.3.5.- Perfiles de Modalidad Operativa

Como mencionamos, el análisis de las entrevistas muestra que hay tres Perfiles de cómo se organizan las empresas en relación a la Modalidad Operativa:

- El **Perfil 1** (verde), ver Figura 4.a., son empresas que:
  - transversalizan sus vínculos internos,
  - flexibilizan sus procesos,
  - la comunicación externa busca difundir los productos y/o servicios y la interna es funcional a la gestión.

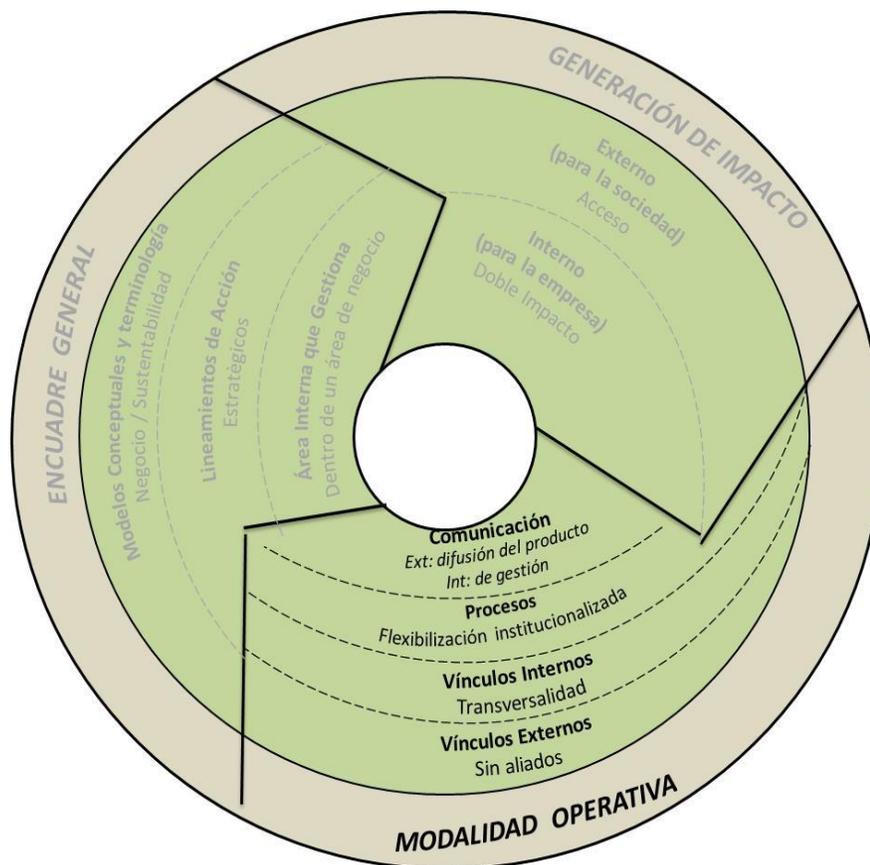


Figura 4.a.: Modalidad Operativa, Perfil 1

- El **Perfil 2** (violeta), ver Figura 4.b., son empresas que:
  - articulan desde la RSE/Fundación con actores externos e internos,
  - buscan flexibilizar procesos,
  - comunican externamente (generan reportes, buscan reforzar el vínculo con la comunidad y fortalecer la reputación) y difunden internamente sus iniciativas a fin de construir una imagen.

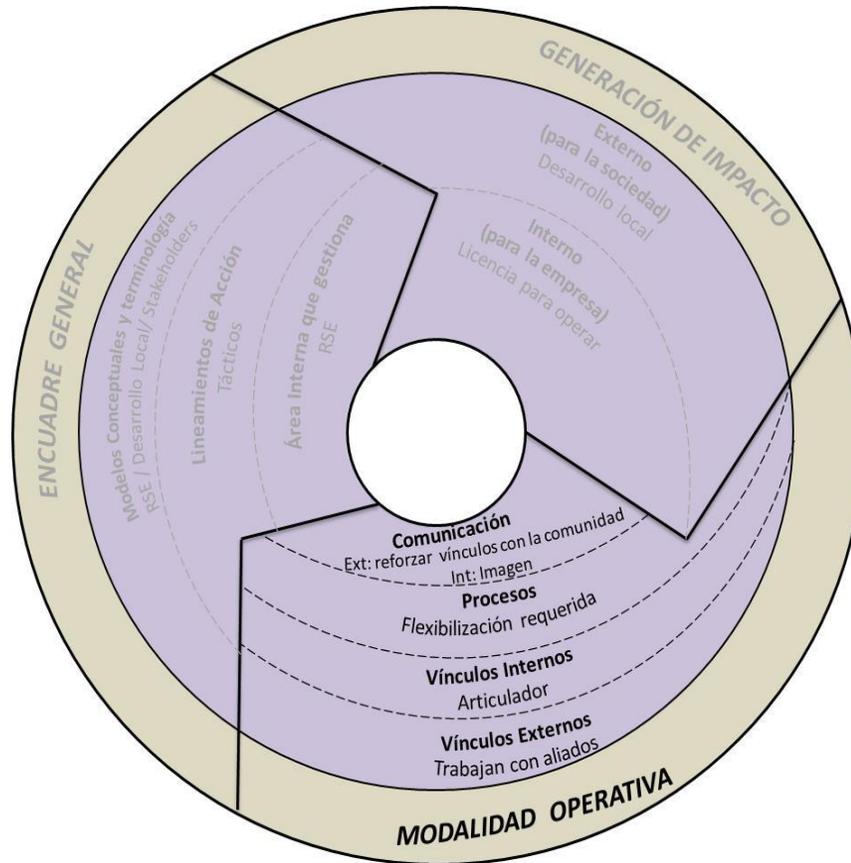


Figura 4.b.: Modalidad Operativa, Perfil 2

- El **Perfil 3** (azul), ver Figura 4.c., son empresas que:
  - no alteran procesos ya que, generalmente, tercerizan en OSC sus acciones,
  - buscan tener vínculos directos con los empleados,
  - la comunicación externa e interna está finalizada al desarrollo de una imagen positiva.

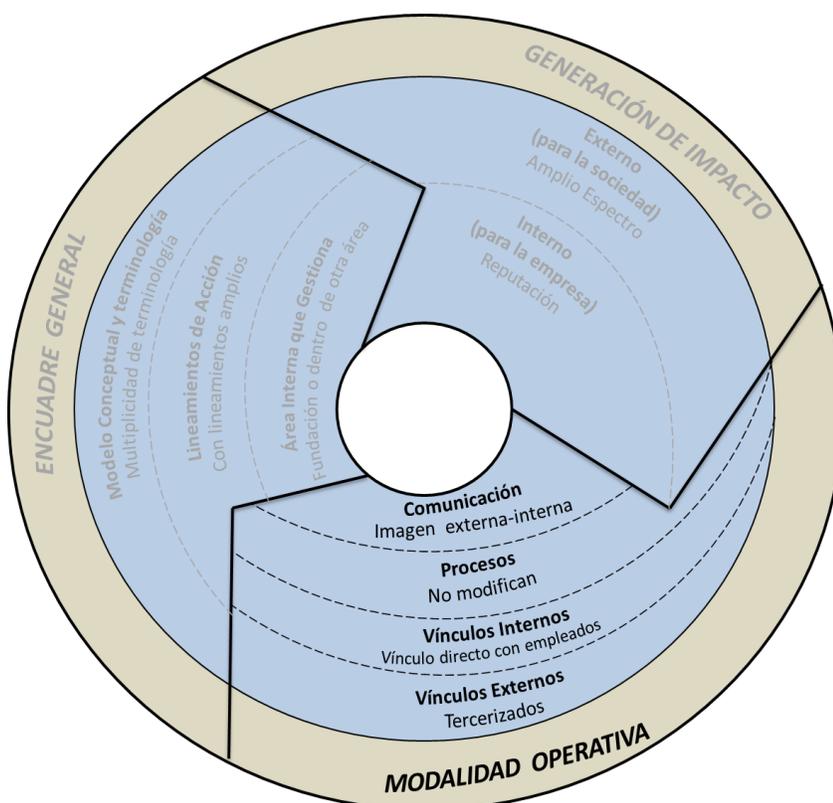


Figura 4.c.: Modalidad Operativa, Perfil 3

#### 4.4.- PERFILES DE CÓMO SE ORGANIZAN LAS EMPRESAS PARA LLEVAR ADELANTE SUS PROGRAMAS

El análisis de las entrevistas permitió elaborar un Marco Conceptual y puso en evidencia que las empresas **varían en sus Marcos Conceptuales**. Es decir, las empresas para llevar adelante sus programas adoptan distintos Encuadres Generales, diversas formas de Generación de Impacto y una multiplicidad de Modalidades Operativas.

Las entrevistas nos permitieron identificar tres Perfiles que sintetizan, a modo de arquetipos, cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social. Los arquetipos no reflejan la realidad sino que son Perfiles

ideales<sup>20</sup>. Los arquetipos deben presentar: a) alta coherencia externa, con los objetivos con impacto social perseguidos; b) armonía interna, sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas; y c) gran disparidad entre sí. Los tres Perfiles que hemos identificado responden a esta regla y han sido caracterizados como Perfil 1 (verde), Perfil 2 (violeta) y Perfil 3 (azul):

- El **Perfil 1** (verde), un tercio de las empresas (ver Figura 5.a.):
  - Encuadre General: emplean modelos conceptuales vinculados al *Shared Value* y adoptan la terminología vinculada a los negocios y/o sustentabilidad, trabajan con lineamientos estratégicos, y sus programas están asociados a las áreas de negocios.
  - Generación de Impacto: desde lo externo, dan acceso a productos y servicios, y/o empleo e, internamente, obtienen impacto económico-social.
  - Modalidad Operativa: trabajan con procesos transversales, flexibilizan sus procesos, la comunicación interna es funcional a la gestión y la externa busca difundir sus productos y servicios.
  -

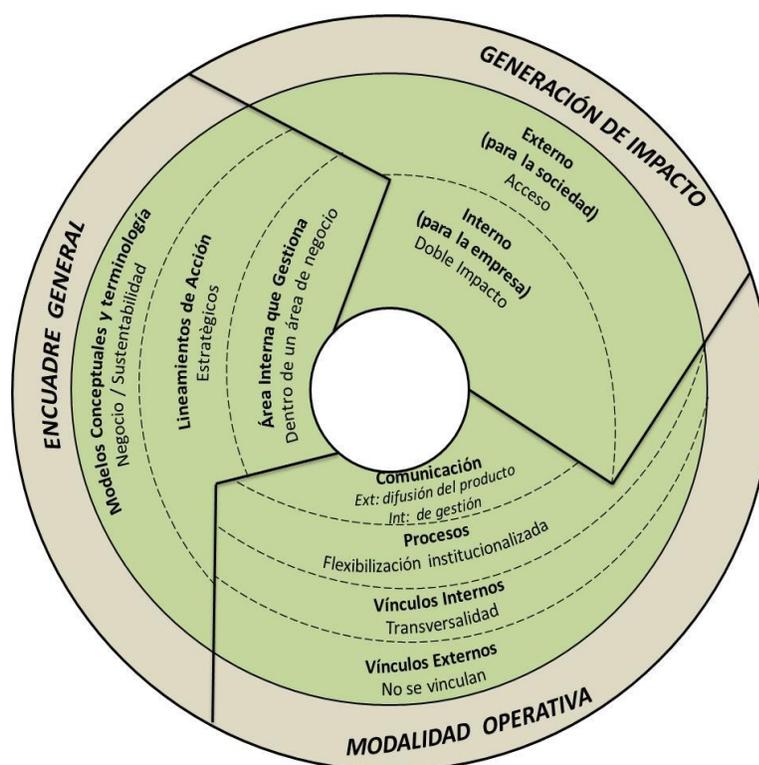


Figura 5.a.: Perfil 1

<sup>20</sup>Un arquetipo (del griego αρχή, *arjé*, 'fuente', 'principio' u 'origen', y τυπος, *tipos*, 'impresión' o 'modelo') es prototipo ideal que sirve como ejemplo de perfección de algo. Fuente: Oxford Dictionaries.

- El **Perfil 2** (violeta), más de la mitad de las empresas (ver Figura 5.b.):
  - **Encuadre General:** emplean modelos conceptuales vinculados a la teoría de los *Stakeholders* y adoptan terminología de RSE (ej.: grupos de interés), trabajan con lineamientos tácticos y locales, y sus programas están vinculados al área de RSE.
  - **Generación de Impacto:** desde lo externo, generan Desarrollo Local y/o trazabilidad de la Cadena de Valor e, internamente, obtienen Licencia para Operar.
  - **Modalidad Operativa:** articulan desde la RSE/Fundación con actores externos e internos, buscan flexibilizar procesos y comunican externamente (generan reportes, buscan reforzar el vínculo con la comunidad y fortalecer la reputación) y difunden internamente sus iniciativas con el fin de construir una imagen.

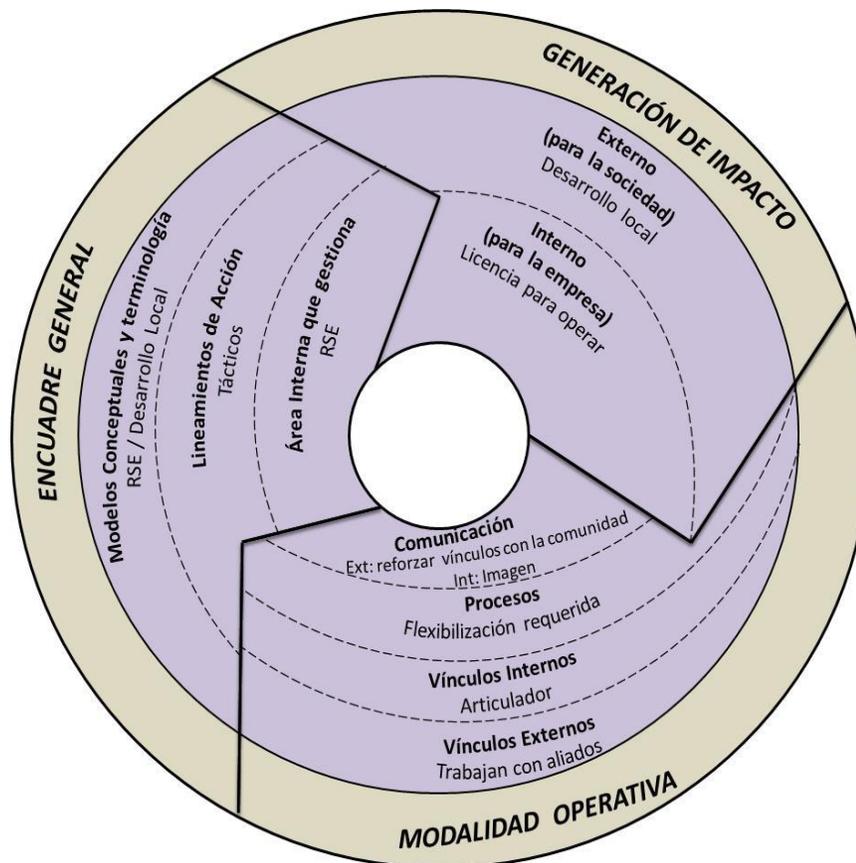


Figura 5.b.: Perfil 2

- El **Perfil 3** (azul), muy pocas empresas (ver Figura 5.c.):
  - Encuadre General: no adoptan modelos conceptuales y tienden a no tener una terminología unívoca, no trabajan con lineamientos definidos de acción y sus programas no están encuadrados en un área autónoma.
  - Generación de Impacto: desde lo externo, desarrollan una multiplicidad de acciones no vinculadas al negocio e, internamente, obtienen reputación externa (imagen) y/o interna (clima).
  - Modalidad Operativa: no alteran procesos ya que, generalmente, tercerizan en OSC sus acciones, buscan tener vínculos directos con los empleados y la comunicación externa e interna está finalizada al desarrollo de una imagen positiva.

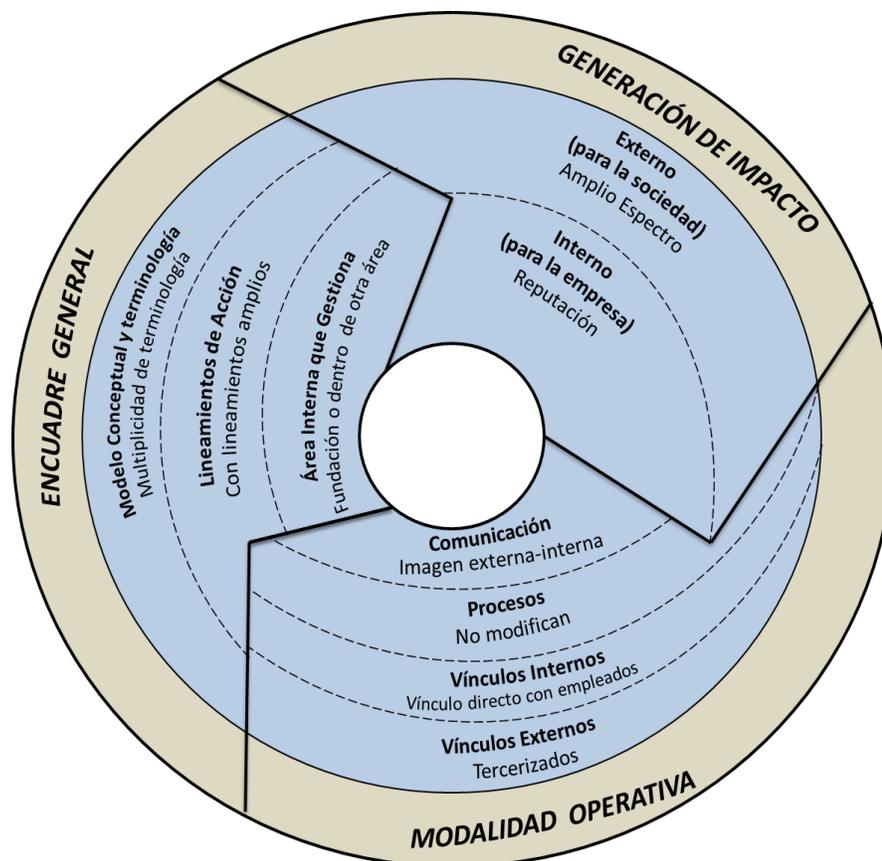


Figura 5.c.: Perfil 3

El Marco Conceptual será empleado en la próxima sección para analizar los tipos de programas que hemos encontrado. Asimismo, el Marco Conceptual provee a las empresas una herramienta de diagnóstico y gestión. Los invitamos a que realicen un auto-test para saber en qué Perfil se ubican sus programas (ver sección 5.3. y Anexo IV).

## 5.- ANÁLISIS POR TIPOS DE PROGRAMAS

El *objetivo general* del relevamiento es indagar cómo desarrollan acciones con impacto social las grandes empresas en Argentina, y cómo se enmarcan esos programas en su modelo de negocio. En tanto que el segundo *objetivo específico* de esta investigación es obtener una comprensión de los programas con impacto social, distinguiendo entre aquellos vinculados con el *core business* y los no vinculados con el *core business*. A fin de explicar esta distinción, partimos del esquema clásico de la teoría de los *Stakeholders* (ver Figura 6.a.).

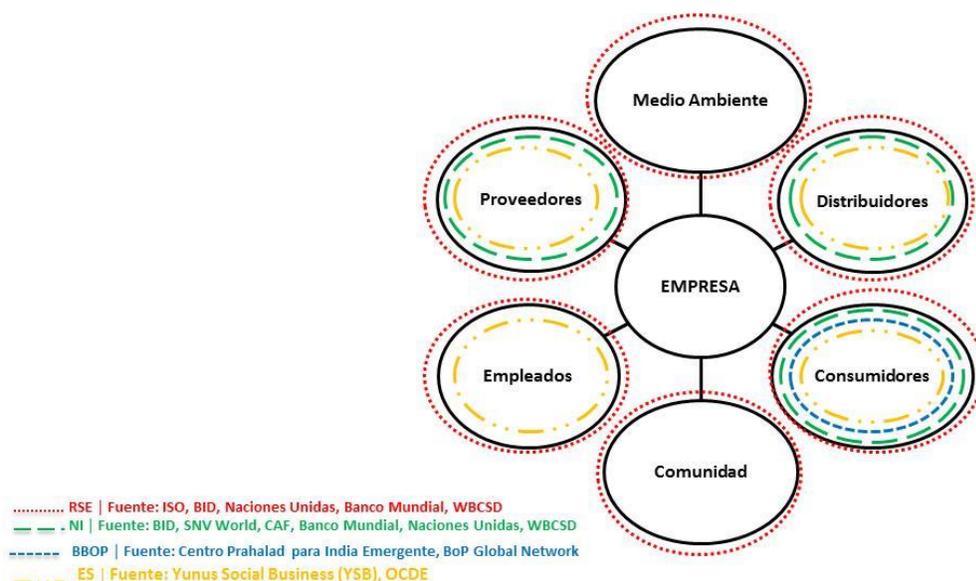


Figura 6.a.: Teoría de los *Stakeholders*<sup>21</sup>

Este esquema tiene muchas virtudes, sin embargo no permite comprender la relación entre el negocio de la empresa (*core business*) y los programas con impacto social que ésta implementa. Es por ello que reorganizamos el esquema de los *Stakeholders* en dos sub-esquemas, la Figura 6.b. muestra los grupos de interés directamente vinculados con el negocio (*core business*) y la Figura 6.c. muestra los grupos de interés que no están directamente vinculados con el negocio (no *core business*).

<sup>21</sup> Se resalta en diversos colores los actores a los que hacen mención las definiciones de RSE, de Negocios Inclusivos, de *Business in the Base of the Pyramid* (BBOP) y de Empresas Sociales (ver Anexo III, Definiciones).

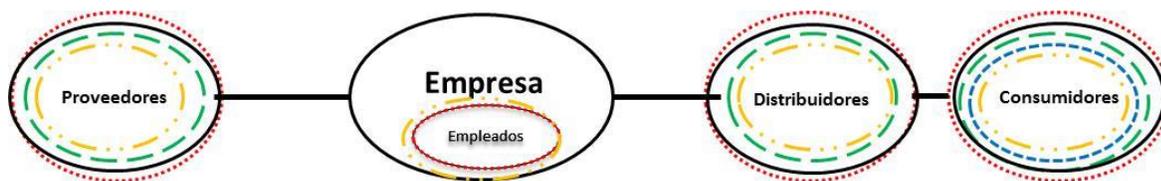


Figura 6.b.: Grupos de Interés vinculados con el *Core Business*



Figura 6.c.: Grupos de Interés no vinculados con el *Core Business*

Además, cabe aclarar la distinción entre *core business* y *core competences*, puesto que muchos programas relacionados con las *core competences* se refieren a sí mismos como vinculados con el *core business*. Cuando un programa está vinculado con el *core business*, desarrolla Líneas de Productos y Servicios para una comunidad con vulnerabilidad socioeconómica específica y/o los incluye en su Cadena de Valor. En cambio, cuando un programa está vinculado a las *core competences*, las empresas hacen su aporte a la comunidad en un área en la que poseen conocimientos distintivos.

*"Los programas que desarrollan están alineados con las core competences de la empresa más que con el core business. Sabemos capacitar personas, convertirlas en alguien mucho más productivo, pero eso no es lo que vendemos a nuestros clientes."*

A partir del relevamiento identificamos ocho tipos de programas con impacto social (ver Tabla 5). Estos fueron asociados a los dos esquemas que acabamos de mencionar: cinco programas vinculados con el *core business* (5.1.) y tres programas no vinculados con el *core business* (5.2).

Tipo de vínculo con el <i>core business</i>	
<b>Vinculado</b>	<b>No vinculado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y Servicios: Líneas de Negocios</li> <li>• Productos y Servicios: Proyecto Piloto</li> <li>• Inclusión de Empleados</li> <li>• Cadenas de Valor: vinculadas al Negocio</li> <li>• Cadenas de Valor: vinculadas a la Licencia para Operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras Inclusivas de insumos no críticos</li> <li>• Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: vinculados con las <i>core competences</i></li> <li>• Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: no vinculados con las <i>core competences</i></li> </ul>

Tabla 5: Programas según su vínculo con el *Core Business*

En esta sección analizamos los ocho tipos de programas dentro del Marco Conceptual presentado en la sección 4. Es decir, cómo es su Encuadre General (4.1.), su Generación de Impacto (4.2.) y su Modalidad Operativa (4.3.). Como es habitual, la realidad no se corresponde con los ideales. Veremos que la mayoría de los programas presentan un mix de dos y, en algunos casos, tres de los Perfiles (que, recordamos, son arquetipos; Perfiles ideales).

Adicionalmente, en el análisis identificamos al **beneficiario** y al **destinatario** de los programas. El **beneficiario** es la población que recibe el beneficio que surge del programa mientras que el **destinatario** es la población a la cual la acción busca dejarle un mensaje. En algunos programas, beneficiario y destinatario coinciden mientras que en otros casos, no; por ejemplo, en la construcción de una casa con Techo para Mi País la beneficiaria es la familia que obtiene una casa, pero los destinatarios del programa podrían ser los empleados de la firma, el público general y/o los clientes de la empresa.

### 5.1.- PROGRAMAS VINCULADOS CON EL *CORE BUSINESS*

En esta subsección describimos cómo los cinco programas vinculados con el *core business* (ver Figura 6.b.) se llevan adelante. Encontramos: dos vinculados al desarrollo de Líneas de Productos y Servicios (5.1.1.), Programas de Inclusión de Empleados (5.1.2.) y dos que inciden en la Cadena de Valor (5.1.3.).

### 5.1.1.- Productos y Servicios<sup>22</sup>

Seguimos aquí la Figura 6.b.y su foco son los consumidores potenciales.

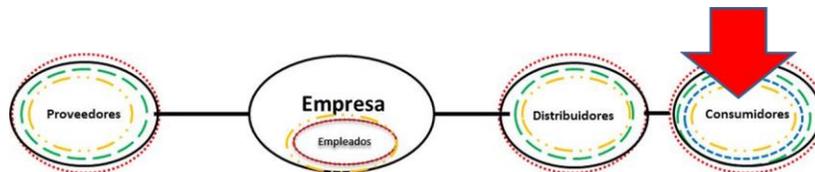


Figura 6.b.: Grupos de Interés vinculados con el Core Business

Las empresas que desarrollaron Líneas de Productos y Servicios para una comunidad con vulnerabilidad socioeconómica (menos de un tercio de la muestra) son empresas de consumo masivo. Los programas se pueden clasificar en dos grupos: Línea de Negocios y Proyectos Piloto. Los dos grupos comparten el tipo de destinatarios/beneficiarios, pero difieren en sus Marcos Conceptuales (Encuadres Generales, Generación de Impacto y Modalidades Operativas). Las Figuras 7.a. y 7.b. exponen las similitudes y diferencias entre las Líneas de Negocios (Perfil 1, verde) y los Proyectos Piloto (una combinación del Perfil 1, verde y el Perfil 2, violeta).

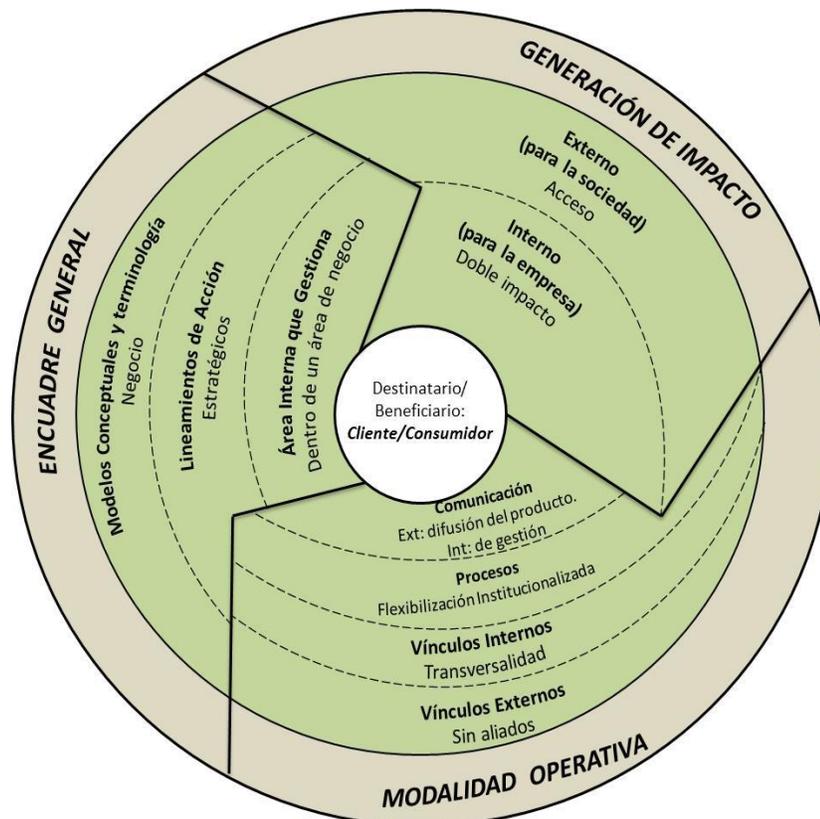


Figura 7.a.: Líneas de Negocios

<sup>22</sup> Es importante distinguir entre empresas que trabajan con productos y servicios para la Base de la Pirámide de empresas que trabajan con el concepto de Marcas con Propósito. Estos últimos no se incluyen en este relevamiento.

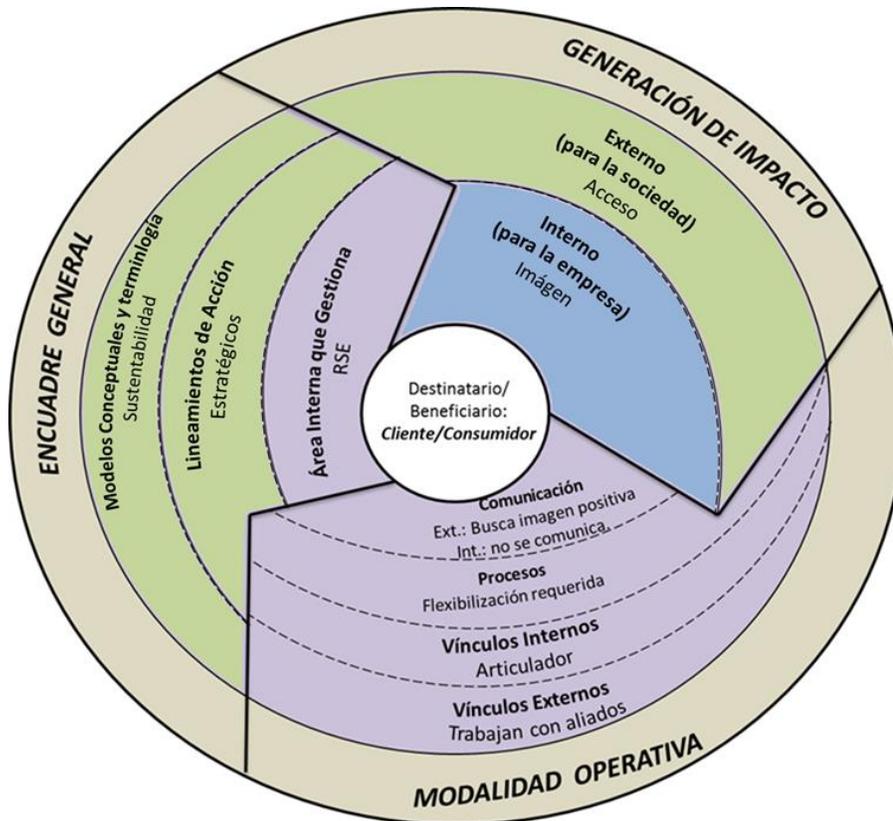


Figura 7.b.: Proyectos Piloto

**Población destinataria (y beneficiaria)** de la propuesta de valor; está definida por el nivel de ingresos del cliente/consumidor. Hay empresas que se dirigen a la totalidad de la población (toda persona con bajos ingresos) y empresas que ponen su foco en un segmento (por ejemplo, emprendedores de bajos recursos o sin acceso al mercado financiero convencional).

*"En lo que son los lineamientos generales, hay dos principios que siempre tenemos que cumplir: i) llegar a las personas de más bajos recursos y ii) trabajar bajo un concepto de finanzas productivas para emprendimientos."*

*"Mercado potencial era y sigue siendo mayoritariamente de barrios de menores recursos."*

## Líneas de Negocios de Productos y Servicios

**Encuadre General:** como desarrollamos en la sección 4.1., está vinculado a los modelos conceptuales y terminología (4.1.1.), los lineamientos de acción (4.1.2.) y el área interna que gestiona el programa (4.1.3.).

- *Modelos conceptuales y terminología:* en todos los casos emplean conceptos vinculados con el negocio.

*"Fue una cuestión de negocios. Fue 100% negocio normal y estándar, y muy rentable."*

- *Lineamientos de acción:* en todos los casos están vinculados a ejes estratégicos. Es decir, estas iniciativas surgen de lineamientos de casas matrices (de empresas internacionales) o de la alta dirección (de empresas locales globalizadas).

- Lineamientos de casas matrices (de empresas internacionales).

*"La gerencia regional dice: 'esto tiene potencial en los mercados más bajos.' Acá en Argentina, los esfuerzos en mover el producto a ese nivel comienzan a fines de 2009, y tienen una explosión muy fuerte en 2010-2011."*

- Alta dirección (de empresas locales globalizadas).

*"Fue a partir de la convicción de la dirección y, puntualmente, desde el presidente. A partir de ahí fue totalmente organizado desde todas las áreas y trabajando todos en conjunto."*

- *Área interna que gestiona el programa:* en todos los casos se ubican dentro de un área de negocios.

*"El área de Responsabilidad Social no participó. Hay un área de ventas y un área de Marketing, y en el medio, pero dependiendo de Marketing, un área de producto."*

**Generación de Impacto:** las empresas generan valor para la sociedad dando acceso a productos y/o servicios, y la sociedad produce valor para la empresa generando doble impacto (económico-social).

*"Lo innovador de este modelo [de P&S] es que permite a los sectores de menores recursos acceder a una infraestructura que de otra manera no llegarían a acceder."*

**Modalidades Operativas:** como desarrollamos en la sección 4.3., la Modalidad Operativa hace referencia a los vínculos externos (aliados estratégicos) (4.3.1.), los vínculos internos (con otras áreas) (4.3.2.), los cambios en los procesos (4.3.3.) y las acciones de comunicación (4.3.4.).

- **Vínculos externos:**

- En general no trabajan con aliados, estudian su mercado *target*, a través de un proceso sistematizado (encuestas, entrevistas).

*"Hay mucho trabajo del ejecutivo comercial (el equipo de trabajo que tiene el vínculo directo con el cliente), ese es el gran valor o diferencial."*

*"Hoy hay una figura que se llama 'vendedor viajante', que tiene una zona y va vendiendo a quienes ya conoce o a aquellos que le recomendaron."*

*"Se hizo un estudio de mercado (lo hizo el área comercial) y se aprendió mucho sobre la marcha. Se comenzó con cadenas de retail grandes y después se fue buscando y llegando más al barrio de manera más informal. El almacén o el kiosco del barrio empiezan a tener demanda de producto (lo compran en el supermercado y lo llevan al almacén)."*

- Cuando trabaja con aliados son OSC, organismos públicos y/o público destinatario.

*"Esto está dividido en tres y es: privado, el actor del barrio o referentes del barrio y el Estado. Por eso me parece que como lo estamos armando ahora donde las tres partes están totalmente involucradas. Cada paso que fuimos dando fue consensuado con la gente del barrio. Y cuando te digo 'gente del barrio' es mucha gente: de a 20, de a 30, de a 50 personas. Y fueron todas las áreas, gente de Marketing, Riesgos, Planeamiento y fuimos armando absolutamente todo. La misma gente que trabaja en cada uno de los barrios es gente del barrio y gente que conoce a la gente del barrio y eso nos da muchísima pertenencia."*

- **Vínculos internos:** se evidencia una alta transversalidad.

*"La interdependencia es estructural en función a la operatoria. El área comercial (fija las pautas), operaciones (establece procedimientos, los formularios, cómo los ejecutivos tienen que llevar a cabo la operación), el área legal, [...]"*

*"Esto es un tema de negocio, con mucha participación del área de Responsabilidad Social."*

- **Procesos:** realizan cambios vinculados a la flexibilización y a la capacitación para el personal.

- *Flexibilización institucionalizada*

*"Cambió totalmente el modo en que se concibe el negocio. Así que hay un desafío fuerte a nivel cultural, incluso, no sólo en términos de procesos, sino en términos de empoderamiento. Se usaron nuevas tecnologías que se desarrollaron internamente. Eso es un gran valor de la empresa, lo que*

*brinda gran flexibilidad. Por ejemplo, todo se sube al sistema y a través del sistema se hace el seguimiento, por lo que hay visibilidad total del avance, todos los documentos están digitalizados, se sabe en qué instancia del proceso se está, etc. Sirve para la medición y gestión del proceso."*

*"Con la mirada tradicional no podríamos llegar a esta zona, no podríamos ser lo flexible que necesitan estas zonas. Siempre tratando de buscar lo mejor para que sea simple, fácil de gestionar, fácil de entender. No es solamente un tema de precios."*

- *Capacitación para el personal*

*"Se contrató la capacitación para la planta comercial: dura tres meses. Capacitación para los puestos de soporte (muy operativas): es solo una inducción, porque son perfiles mucho más específicos. En principio se buscaban profesionales de perfiles comerciales (administración de empresas, etc.). Hoy se incorporan profesionales de otras carreras de perfiles más sociales."*

*"Si se hace capacitación especial a los empleados, porque hay que atender distintos aspectos que tienen que ver con el programa, y todos tienen que prestar mucha atención a lo que es el procedimiento para seguir el programa."*

- *Comunicación:*

- *Externa:* está focalizada en la difusión del producto y/ o del servicio.

*"Se están especializando medios de comunicación locales. Las publicaciones en diarios o en revistas locales son mucho más eficientes. Se están explotando más esos canales que otros más masivos. Además esos medios permiten personalizar y vincular más el mensaje con la comunidad local."*

- *Interna:* es baja ya que es "parte del Negocio"; es una herramienta de gestión.

*"Está integrado a nivel operación."*

### **Proyectos Piloto de productos y servicios:**

**Encuadre General:** como desarrollamos en la sección 4.1., este se vincula a los modelos conceptuales y terminología (4.1.1.), los lineamientos de acción (4.1.2.) y el área interna que gestiona el programa (4.1.3.).

- *Modelos conceptuales y terminología:* todos emplean conceptos vinculados a la sustentabilidad.

*"Sustentabilidad creo que es mucho más abarcador que responsabilidad social."*

- *Lineamientos de acción:* en todos los casos están vinculados a ejes estratégicos.

*"Tenemos un equipo donde están representadas varias gerencias, direcciones [...] Ese grupo estratégico participa con nosotros de todas las propuestas y los lineamientos de los programas. Y supervisa todo nuestro accionar, y nosotros no vemos ningún programa ni programamos sin antes pasar por ellos."*

- *Área interna que gestiona el programa:* en todos los casos se ubican dentro del área de RSE o vinculados a la Fundación.

*"La ejecución es de RSE."*

**Generación de Impacto:** las empresas generan valor para la sociedad dando acceso a productos y/o servicios, y la sociedad produce valor para la empresa generando imagen.

*"Lo comunicamos y sobre todo en el reporte de sustentabilidad. Siempre mostramos esto como un hecho de que trabajamos con beneficios ambos: esto de ganar-ganar."*

**Modalidades Operativas:** como desarrollamos en la sección 4.3., la Modalidad Operativa hace referencia a los vínculos externos (4.3.1.), los vínculos internos (con otras áreas) (4.3.2.), los cambios en los procesos (4.3.3.) y las acciones de comunicación (4.3.4.).

- *Vínculos externos:*
  - Se acercan al mercado target a través de líderes comunitarios.

*"Hay distintas técnicas desde identificar líderes barriales, hacer reuniones en unidades vecinales, utilizar distintos tipos de iglesias que los ayuden a hacer convocatorias más masivas, y después ya empieza un proceso más individual."*

- Trabajan con una combinación de actores: organismos públicos, OSC, otras empresas privadas.

*"Estamos trabajando con una OSC que nos da una mano, asesorándonos sobre cómo acercarnos."*

- *Vínculos internos*: un área actúa como articulador.

*"Nosotros, los de Sustentabilidad, [nos] llevamos al equipo de RR HH y al de Producción durante dos jornadas y capacitamos a los trabajadores."*

- *Procesos*: buscan hacer cambios vinculados a la necesidad de una mayor flexibilización requerida.

*"Se realizó una combinación y una coordinación con el área, sabiendo que era un caso especial."*

- *Comunicación*:
  - *Externa*: está focalizada en la búsqueda de una imagen positiva.

*"Todo el tiempo. Todo es para difusión."*

- *Interna*: no se comunica.

*"La comunicación interna es una materia pendiente."*

### 5.1.2.- Inclusión de Empleados

En esta subsección seguimos la Figura 6.b. y su foco son los empleados.

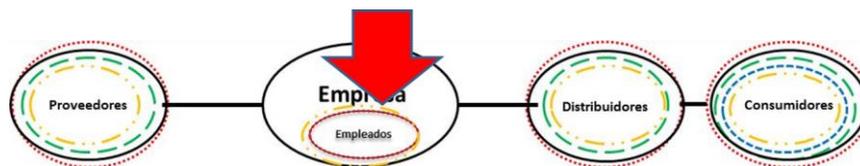


Figura 6.b.: Grupos de Interés vinculados con el *Core Business*

Es interesante marcar que si bien hay un grupo importante de empresas que trabajan temas de inclusión relacionados a los empleados (ej., Programas de empleo, Programas de diversidad), cuando se realizó este relevamiento fueron muy pocas las empresas que asociaron estos programas como parte integral de sus actividades de impacto social. Es por ello que esta sección se basa en datos secundarios que surgen del estudio exploratorio de treinta y tres grandes empresas que tienen políticas activas en temas de inclusión y diversidad<sup>23</sup> (ver sección 3, Metodología). La Figura 7.c. muestra que estos programas son una combinación de los tres Perfiles.

<sup>23</sup> Este estudio no fue cualitativo por lo cual no permitió extraer citas ejemplificadoras.

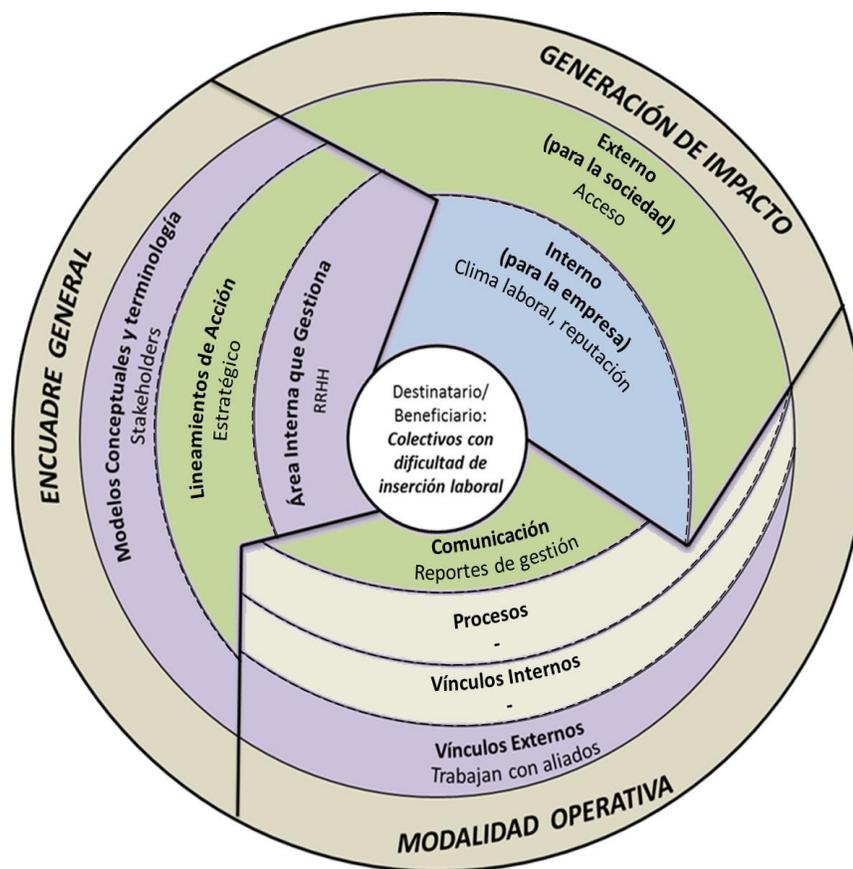


Figura 7.c.: Inclusión de Empleados

**Población destinataria (y beneficiaria)** de los Programas de empleo y Programas de diversidad; se refiere a diversos colectivos que pueden tener dificultad en su inserción laboral y/o en su interacción y construcción de vínculos laborales dentro de la organización. Algunos de los ejes que se trabajan son género, generaciones, diversidad sexual, personas con discapacidad, aspecto físico, personas con vulnerabilidad socioeconómica, entre otros.

**Encuadre General:** como desarrollamos en la sección 4.1., se vincula a los modelos conceptuales y terminología (4.1.1.), a los lineamientos de acción (4.1.2.) y al área interna que gestiona el programa (4.1.3.).

- *Modelos conceptuales y terminología:* se emplea la teoría de los *Stakeholders* (grupos de interés).
- *Lineamientos de acción:* la gran mayoría tiene lineamientos de sus casas matrices y declara que la alta dirección está comprometida. Su objetivo es ser una empresa socialmente responsable, cercana y representativa de una realidad social.

- *Área interna que gestiona el programa*: mayoritariamente, en áreas de RR HH; es decir, no tiene una gerencia propia.

**Generación de Impacto:** generan valor para la sociedad dando acceso a empleo y la sociedad produce valor para la empresa proveyéndola de reputación (clima laboral). La evaluación de los programas/acciones vinculados al clima laboral tiende a ser, prevalentemente, cualitativa (ej. entrevistas al personal de la empresa), si bien hay también algunas herramientas cuantitativas (ej. cantidad de asistentes a las actividades).

**Modalidad Operativa:** como desarrollamos en la sección 4.3., se relaciona a los vínculos externos (4.3.1.) y a la comunicación (4.3.4.).

- *Vínculos externos*: en algunos de los ejes de inclusión laboral se trabaja con alianzas externas (ONGs, entidades públicas, universidades, consultoras especializadas).
- *Comunicación*:
  - *Externa e Interna*: es habitual realizar reportes de gestión.

Si bien la mayoría son programas 'hacia adentro' de la empresa (ej., Programas de diversidad), ciertas acciones son 'hacia afuera'. Estas últimas son parte de los Programas orientados a la Comunidad (ej., empleabilidad a través de capacitaciones) (5.2.2).

### 5.1.3.- Cadena de Valor<sup>24</sup>

En esta subsección seguimos la Figura 6.b. y su foco son los proveedores o distribuidores.

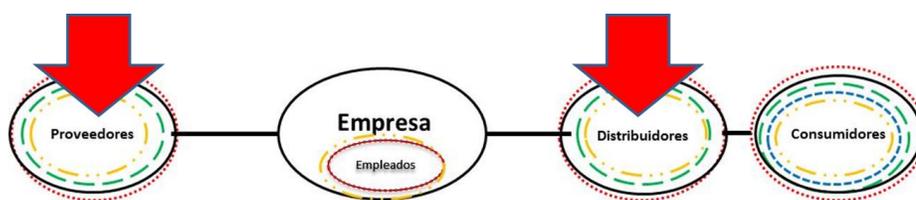


Figura 6.b.: Grupos de Interés vinculados con el *Core Business*

<sup>24</sup> Esta sección se enriquece con la información que surge del estudio del Programa Generar, de la RedEAmérica (2014-2015). Ver [http://www.utdt.edu/listado\\_contenidos.php?id\\_item\\_menu=21408](http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21408)

Los programas que inciden en la Cadena de Valor (un tercio de las empresas entrevistadas) suelen estar dirigidos a proveedores, salvo pocas excepciones donde están orientados a la distribución.

Se encuentran dos tipos de programas vinculados con la Cadena de Valor<sup>25</sup>: los que se piensan desde el negocio y los que buscan Licencia para Operar. El primer caso (poco más de la mitad de las empresas que trabajan en Cadena de Valor) son, en su mayoría, empresas internacionales, sin geolocalización (B2B y B2C). Este caso es una combinación del Perfil 1 (verde) y el Perfil 2 (violeta). Por su parte, los programas que buscan Licencia para Operar (un tercio de los casos que trabajan en Cadena de Valor) son empresas con anclaje territorial (agro, extractivas), nacionales e internacionales y se enmarcan, mayoritariamente, en el Perfil 2 (violeta).

Los dos grupos comparten el tipo de los destinatarios/beneficiarios pero difieren en sus Marcos Conceptuales (Encuadres Generales, Generación de Impacto y Modalidades Operativas). Las Figuras 7.d. y 7.e. sintetizan la caracterización de los programas vinculados a la Cadena de Valor.

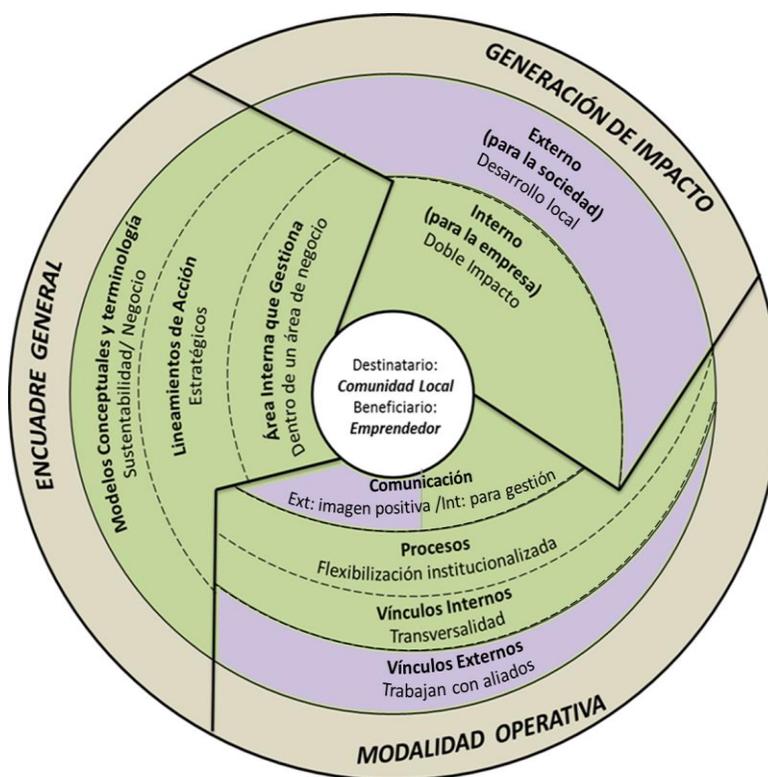


Figura 7.d.: Cadena de Valor vinculada al Negocio

<sup>25</sup> Aquí cabe hacer una salvedad importante. Muchas de las empresas, al referirse a acciones con impacto social en su cadena de valor vinculada con el *core business*, hacen referencia a potenciar (por ejemplo, a través de capacitaciones) a sus proveedores PYMES. Varios trabajan con el Programa de la AMIA. Si bien consideramos esta labor como muy necesaria e importante, no tiene como destinatarios los emprendimientos de base operativa y, por ende, no serán considerados en la descripción que sigue.

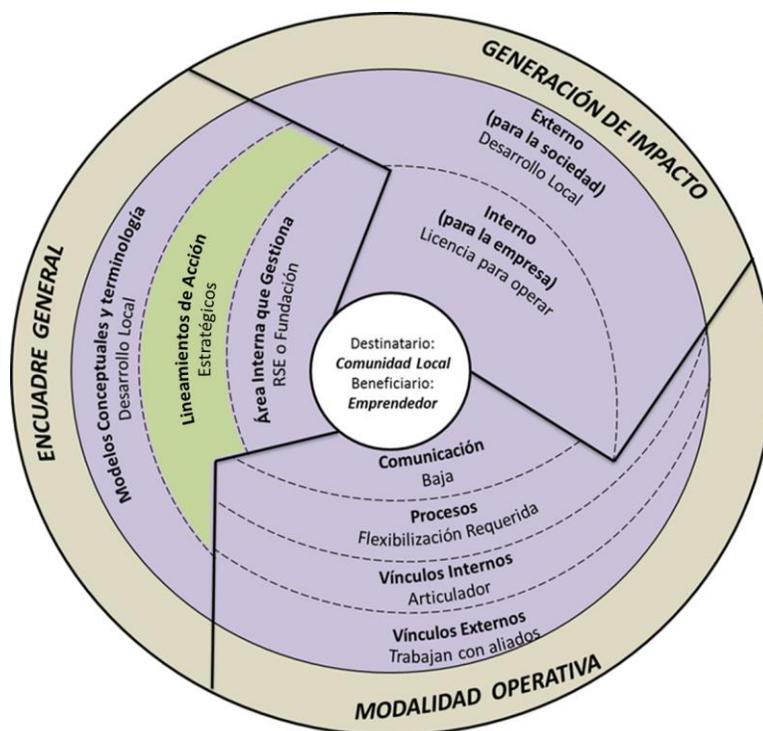


Figura 7.e.: Cadena de Valor vinculada a la Licencia para Operar

**Población destinataria (y beneficiaria)** de los programas con impacto social a través de Cadenas de Valor; buscan desarrollar proveedores locales (emprendedores). El beneficiario es el emprendedor y el destinatario es la comunidad local.

*"Queríamos desarrollar proveedores en las localidades donde estamos presentes, que pudieran incorporarse y que fueran de base social."*

### **Cadenas de Valor vinculadas al Negocio**

**Encuadre General:** como desarrollamos en la sección 4.1., este se vincula a los modelos conceptuales y terminología (4.1.1.), los lineamientos de acción (4.1.2.) y el área interna que gestiona el programa (4.1.3.).

- *Modelos conceptuales y terminología:* en su discurso aparece un vocabulario asociado a la sustentabilidad o al negocio.

*"Entonces yo tengo que generar un impacto en la sociedad, vincularlo con el core business, y este es nuestro core business y donde más creemos que podemos generar impacto."*

- *Lineamientos de acción:* en todos los casos están vinculados a ejes estratégicos.

*"Tenemos un plan estratégico a seis años con objetivos y metas de sustentabilidad y procesos."*

- *Área interna que gestiona el programa:* en todos los casos se ubican dentro de un área de negocios.

*"Pasamos el proyecto al área de compras, antes estaba en RR HH."*

**Generación de Impacto:** las empresas generan valor para la sociedad produciendo mejoras en los emprendimientos de cercanía, y la sociedad produce valor para la empresa generando doble impacto.

*"En términos de impacto hacia la economía personal o familiar de los emprendimientos tenemos los mismos datos que los mismos proveedores nos van dando."*

*"Empleamos el *Balanced Score Card*."*

**Modalidades Operativas:** como desarrollamos en la sección 4.3., la Modalidad Operativa hace referencia a los vínculos externos (4.3.1.), los vínculos externos (con otras áreas) (4.3.2.), los cambios en los procesos (4.3.3.) y las acciones de comunicación (4.3.4.).

- *Vínculos externos:* trabajan con diversos actores.

*"Buscábamos que el proveedor, ayudado por organismos locales, pudiera producir más."*

- *Vínculos internos:* se evidencia una alta transversalidad.

*"Cuando tienen potencial de poder ser futuros proveedores nuestros, se hace todo un trabajo muy fuerte y se trabaja internamente entre diferentes áreas."*

- *Procesos:* se busca realizar cambios vinculados a:

- Operar cambios en los proveedores

*"Yo para bajar mi costo de materia prima no tengo que bajar la ecuación de valor del proveedor, lo que tengo que bajar es el costo de producción del proveedor, para que no se traduzca en: 'Te pago menos por la misma cantidad de producto', sino en: 'vos ganas más vendiéndome menos producto'."*

- Flexibilización institucionalizada

*"También todo lo que tiene que ver con ir sorteando y analizando los procedimientos de compras y pagos que tenemos [por ser una gran empresa]."*

- **Comunicación:**

- **Externa:** está focalizada en la generación de una imagen positiva.

*"En general, cuando nos invitan a presentar el programa, lo hacemos, porque nos parece que es una buena experiencia, que como gran empresa se puede ir avanzando."*

- **Interna:** es una herramienta de gestión.

*"El proceso de comunicación fue desde el primer momento del equipo interno, y desde el área de compra se hacen dos reuniones anuales generales con todos los compradores. Desde 2009 está el programa como tema de agenda para comunicarlo y plantear su importancia."*

### **Cadenas de Valor vinculadas a la Licencia para Operar**

**Encuadre General:** como desarrollamos en la sección 4.1., este se vincula a los modelos conceptuales y terminología (4.1.1.), los lineamientos de acción (4.1.2.) y el área interna que gestiona el programa (4.1.3.).

- **Modelos conceptuales y terminología:** en su discurso aparece un vocabulario asociado al Desarrollo Local.

*"Pero progresivamente nos fuimos dando cuenta de que también había la posibilidad de desarrollar proveedores que estuvieran un escalón más arriba, que ya tuvieran un emprendimiento. Es una manera de contribuir con el desarrollo local."*

- **Lineamientos de acción:** en todos los casos están vinculados a ejes estratégicos.

*"La sustentabilidad se lleva directamente desde directorio."*

- **Área interna que gestiona el programa:** en todos los casos se ubican dentro del área de RSE o de la Fundación.

*"Hace unos años, que la Fundación trabaja muy de la mano con lo que es el desarrollo de organizaciones de base."*

**Generación de Impacto:** las empresas generan valor para la sociedad generando Desarrollo Local y la sociedad genera valor para la empresa al brindarle Licencia para Operar.

*"El contacto con estas comunidades es un proceso de construcción mutuo."*

**Modalidades Operativas:** como desarrollamos en la sección 4.3., la Modalidad Operativa hace referencia a los vínculos externos (4.3.1.), los vínculos internos (con otras áreas) (4.3.2.), los cambios en los procesos (4.3.3.) y las acciones de comunicación (4.3.4.).

- *Vínculos externos:* trabajan con aliados como las OSC (con los que se trabaja en forma conjunta, en alianza) o con otras empresas privadas (con las que comparten procesos y aprendizajes).

*"Trabajamos con [...] buscando detectar emprendimientos que se puedan incorporar a la Cadena de Valor y desarrollarlos."*

- *Vínculos internos:* un área actúa como articuladora. Son alianzas entre el área de RSE y el área de compras/proveedores.

*"Nosotros vamos y hacemos un diagnóstico social y ambiental. A partir de ese diagnóstico se conforma el grupo y se diseña en función de las propuestas y hacemos distintos talleres."*

- *Procesos:* se busca realizar cambios vinculados a la necesidad de una mayor flexibilización requerida.

*"Hay que crear una nueva norma de compras o hay que hacer un tratamiento especial de determinado proveedor, hay que plantearlo."*

- *Comunicación:*

- *Externa e Interna:* es baja

*"Ya no se comunica tanto internamente. Externamente la comunicación se genera en función del crecimiento de nuestra red."*

## 5.2.- PROGRAMAS NO VINCULADOS CON EL CORE BUSINESS

Esta subsección describe cómo los programas no vinculados con el *core business* (ver Figura 6.c) se llevan adelante. Los tipos de programas no vinculados con el *core business* son dos: Compras Inclusivas (5.2.1.) y Programas orientados a la Comunidad y/o Voluntariado Corporativo (5.2.2.).

### 5.2.1.- Compras Inclusivas

En esta subsección seguimos la Figura 6.c. y su foco está en los actores de la comunidad.



Figura 6.c.: Grupos de Interés no vinculados con el *Core Business*

Los Programas de Compras Inclusivas <sup>26</sup> (un tercio de las empresas entrevistadas) abarcan regalos empresariales, insumos de oficina, servicios de catering, material de limpieza, etc. No se encontró correspondencia alguna con algún sector en particular y la mayoría es prevalentemente del Perfil 2 (violeta), con algunos aspectos del Encuadre General que corresponden al Perfil 1 (verde). La Figura 7.f. sintetiza la caracterización de los Programas de Compras Inclusivas.

<sup>26</sup>También llamadas por algunos entrevistados "Compras subsidiarias".

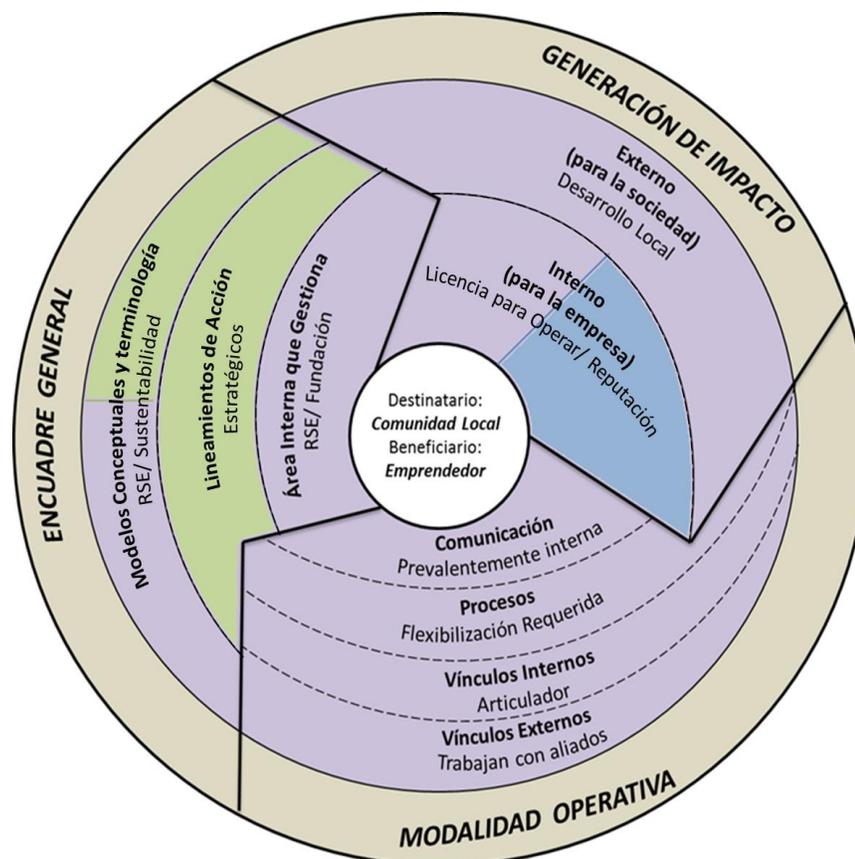


Figura 7.f.: Compras Inclusivas

**Población destinataria (y beneficiaria):** los Programas de Compras Inclusivas, comparten con los programas de Cadena de Valor el mismo destinatario (la comunidad local) y el mismo beneficiario (el emprendedor).

*"Para nosotros la compra inclusiva tiene que ver con adquirir, a organizaciones de base, productos, obsequios, materiales auxiliares y servicios que no están de manera directa ligadas a la producción de nuestra empresa."*

**Encuadre General:** como desarrollamos en la sección 4.1., vinculamos los modelos conceptuales y terminología (4.1.1.), los lineamientos de acción (4.1.2.) y el área interna que gestiona el programa (4.1.3.).

- *Modelos conceptuales y terminología:* en su discurso aparece un vocabulario asociado a la RSE y a la sustentabilidad.

*"Por ejemplo, esto es un caso de responsabilidad social, ellos tienen una panadería. Y cuando tenemos un evento o no sé, cualquier cosa, en este momento hay una reunión, se les compra todo el catering a ellos."*

- *Lineamientos de acción:* En todos los casos están vinculados a ejes estratégicos.

*"Un objetivo que compartíamos tiene que ver con introducir este concepto de Compras Inclusivas responsables ya en la estructura de política de suministro, no que sea compra esporádica, como para un cumpleaños. Que forme parte del ADN de la empresa."*

- *Área interna que gestiona el programa:* En casi todos los casos se ubican dentro del área de RSE o de la Fundación.

*"Se decide crear esta área [RSE] como un área de coordinación, un área que facilite la promoción de buenas prácticas de sustentabilidad."*

**Generación de Impacto:** similar a los programas de Cadena de Valor, las empresas producen valor para la sociedad generando Desarrollo Local y la sociedad genera valor para la empresa brindando Licencia para Operar o imagen positiva (principalmente interna).

*"Queremos que el empleado que se lleve una caja sepa que esa caja está preparada por una persona con discapacidad. Queremos que no le dé lo mismo (entre una caja y otra)."*

**Modalidades Operativas:** como desarrollamos en la sección 4.3., la Modalidad Operativa hace referencia a los vínculos externos (4.3.1.), vínculos internos (con otras áreas) (4.3.2.), los cambios en los procesos (4.3.3.) y las acciones de comunicación (4.3.4.).

- *Vínculos externos:* trabajan con aliados como las OSC, otras empresas privadas (con las que comparten procesos y aprendizajes), o con organizaciones de segundo nivel (GDFE, CEADS, RedEAmérica).

*"Productores de la zona trabajando en conjunto con el INTA y con asociaciones locales."*

- *Vínculos internos:* un área actúa como articuladora. Son alianzas entre el área de RSE/Fundación y el área de compras/proveedores.

*"La mayoría de las compañías tiene un pago distanciado del momento de venta o compra del producto, entonces lo que hemos hecho para estas cinco organizaciones es hablar con la gente de cobranzas para darles un anticipo del veinticinco por ciento al cincuenta por ciento para que puedan encarar la producción."*

- *Procesos:* se busca realizar cambios vinculados a la necesidad de una mayor flexibilización requerida.

*"Lo que nos pasaba era que no entraba en la categoría proveedor directo. Requirió más de 7 reuniones previas antes de lanzar el proyecto"*

*internamente. El área de compras tenía que flexibilizar algunos perfiles a la hora de comprarle servicios."*

- *Comunicación*: es prevalentemente interna.

*"Motiva a muchos empleados, sí. Tenemos que trabajar muy fuertemente a nivel interno."*

### 5.2.2.-Voluntariado corporativo y/o orientado a la comunidad

Esta subsección sigue la Figura 6.c. y su foco es la comunidad.



Figura 6.c.: Grupos de Interés no vinculados con el *Core Business*

Muchas veces los Programas orientados a la Comunidad (casi todas las empresas entrevistadas) y los Programas de Voluntariado Corporativo (más de la mitad de los casos) están vinculados.

Las entrevistas revelan dos tipos de Programas orientados a la Comunidad y/o de Voluntariado Corporativo: los relacionados a las *core competences*<sup>27</sup> de la empresa y aquellos independientes de las *core competences*. Los primeros están asociados prevalentemente al Perfil 2 (violeta) con algunos aspectos vinculados a la Generación de Impacto donde responde al Perfil 3 (azul). Los segundos se corresponden con el Perfil 3 (azul). Las Figuras 7.g. y 7.h. sintetizan la caracterización de los Programas Voluntariado Corporativo y/o la Comunidad no vinculados y no vinculados a las *core competences*.

<sup>27</sup> Como vimos en la (página 42), cuando un programa está vinculado al *core business*, desarrolla Productos y/o Servicios para una comunidad específica y/o los incluye en su Cadena de Valor. En cambio, cuando un programa está vinculado a las *core competences*, las empresas intentan hacer su aporte a la comunidad en un área en la que poseen conocimientos distintivos.

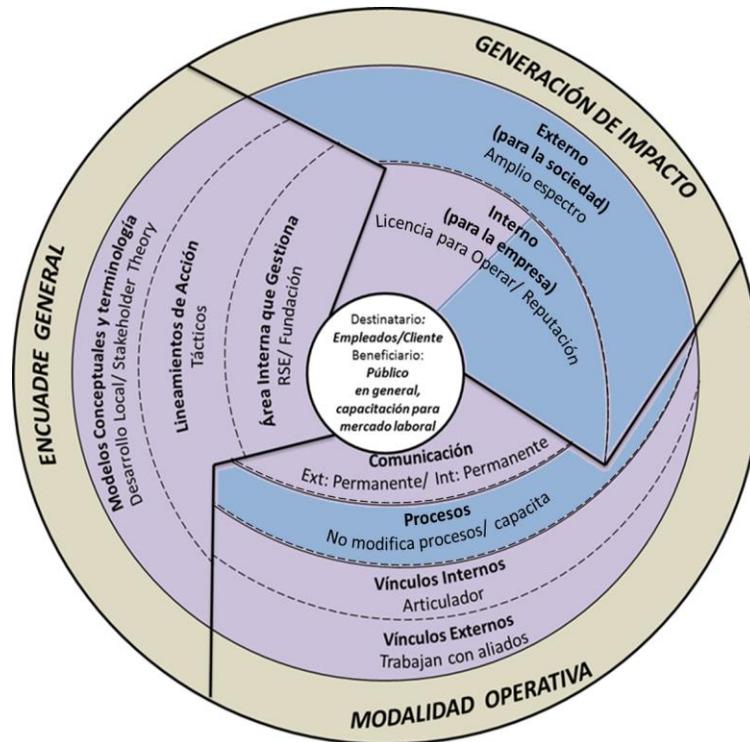


Figura 7.g.: Programas Voluntariado Corporativo y/o la Comunidad, vinculados a las Core Competences.

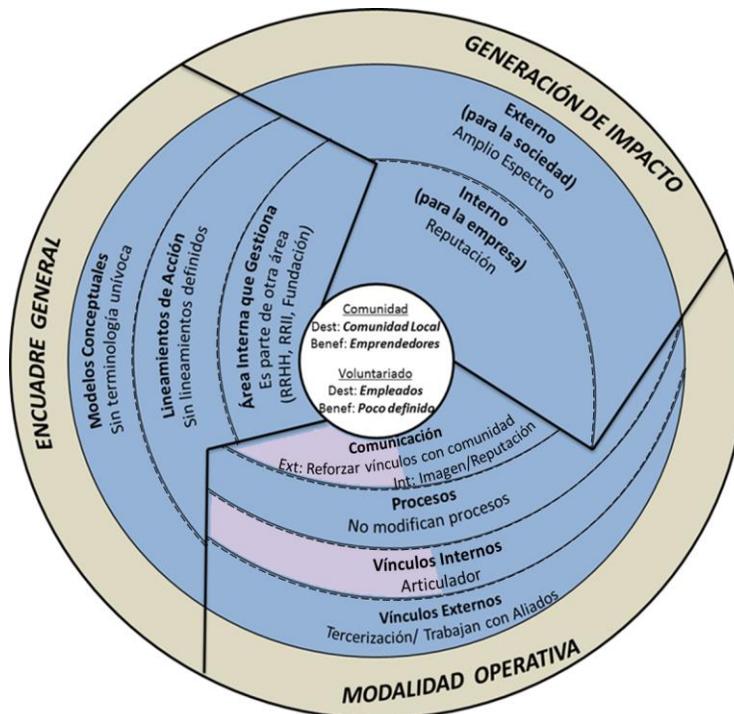


Figura 7.h.: Programas Voluntariado Corporativo y/o la Comunidad, no vinculados a las Core Competences.

**Programas orientados a la Comunidad y/o de Voluntariado Corporativo, vinculados a las core competences**

- Programas orientados a la Comunidad y vinculados al Voluntariado.

*"En general, están usando las propias capacidades internas por lo que cualquier persona de la empresa es capaz de dar un entrenamiento. Es algo que viene con la cultura y es el core competence de la empresa. No es un esfuerzo adicional para aprender algo nuevo, sino que estamos usando lo que ya tenemos."*

- Programas orientados a la Comunidad, pero no vinculado al Voluntariado (en asociación con OSC).

*"Armamos un programa en conjunto con dos OSC de escuelas agro-técnicas."*

**Población destinataria (y beneficiaria):** el público beneficiario en los programas vinculados a las *core competences* es, en casi todos los casos, el público general y están focalizados en desarrollar capacitaciones para la inserción en el mercado laboral. El público destinatario, usualmente, son los empleados o los clientes.

**Encuadre General:** como desarrollamos en la sección 4.1., se vincula a los modelos conceptuales y terminología (4.1.1.), los lineamientos de acción (4.1.2.) y el área interna que gestiona el programa (4.1.3.).

- *Modelos conceptuales y terminología:* En su discurso hay una permanente mención al Desarrollo Local y a la teoría de los *Stakeholders*.

*"Si nosotros no nos ocupamos de los temas que les preocupan a nuestros grupos de interés [Stakeholders] estamos fritos."*

- *Lineamientos de acción:* vinculados a acciones tácticas de RSE/Sustentabilidad.

- Locales

*"En cada lugar/plantas, siempre hay referentes que toman el tema de la relación con comunidad."*

- Surgen de actores externos (comunidades, municipalidades, OSC, entre otros).

*"[Una OSC] nos propuso hacer educación financiera en escuelas."*

- *Área interna que gestiona el programa:* en casi todos los casos el área de RSE o la Fundación son los que llevan adelante la iniciativa.

*"Está dentro del paraguas del área de responsabilidad social."*

**Generación de Impacto:** en los Programas de Comunidad y/o Voluntariado, las empresas producen valor para la sociedad generando empleabilidad y la sociedad genera valor para la empresa brindando Licencia para Operar o reputación (principalmente interna).

- *Empleabilidad*

*"Desarrollamos un curso de capacitación en oficios, donde capacitamos a personas con bajo nivel de empleabilidad, alfabetización y educación en oficios, demandados por los contratistas de la zona. De esta manera nos aseguramos dos cosas: el desarrollo comunitario, contribuimos a la empleabilidad, y todo lo que hacemos lo hacemos en beneficio propio también, la gente que se capacita con nosotros, esa gente ingresa con nuestros contratistas y cumple con nuestros estándares."*

- *Reputación*

*"Una forma que nosotros tenemos de medirlo es a través de una de los puntos de Great Place to Work, que venimos haciendo desde hace muchos años y el impacto de lo que hacemos nosotros que está vinculado con los voluntarios es uno de los puntajes más altos."*

**Modalidades Operativas:** como desarrollamos en la sección 4.3., la Modalidad Operativa hace referencia a los vínculos externos (4.3.1.), los vínculos internos (con otras áreas) (4.3.2.), los cambios en los procesos (4.3.3.) y las acciones de comunicación (4.3.4.).

- *Vínculos externos:* miran a una pluralidad de actores.

*"Estamos con el gobierno provincial, con el Ministerio de Educación, con la Cámara Empresaria, con la Afiliación Empresaria, [...]"*

- *Vínculos internos:* articula el área de RSE.

*"Planteamos un voluntariado corporativo con el área de investigación y desarrollo, para desarrollar [...]"*

- *Procesos:* se busca realizar cambios asociados a la necesidad de desarrollar capacitación.

*"Para los voluntarios que participan del programa hay capacitaciones de voluntariado, si hay alguna actividad especial se les da una charla. Como que cada actividad tiene una parte de capacitación."*

- *Comunicación:*

- *Externa:* es fuerte/permanente.

*"Por la página de la Fundación todo el tiempo se comunica."*

- *Interna*: es fuerte/permanente.

*"Nosotros tenemos una línea de comunicación muy intensa."*

### **Programas orientados a la Comunidad y/o de Voluntariado Corporativo, no vinculados a las core competences**

**Población beneficiaria (y destinataria):** el beneficiario no siempre está claramente definido y el público destinatario es el empleado.

*"Todo lo que vos involucres a los empleados, donde tengan un rol, donde la persona se sienta que contribuyó a algo más grande, creo que todo funciona."*

*"Para nosotros el voluntariado es permitir al empleado con espíritu altruista que lo pueda hacer en la compañía."*

**Encuadre General:** como desarrollamos en la sección 4.1., se vincula a los Modelos conceptuales y terminología (4.1.1.), los lineamientos conceptuales (4.1.2.) y el área interna que gestiona el programa (4.1.3.).

- *Modelos conceptuales y terminología:* en su discurso adopta una pluralidad de términos.

*"Es como si el área Sustentabilidad incluyera a la responsabilidad social."*

- *Lineamientos de acción:* son muy amplios.

*"Estamos haciendo un trabajo para entender cuáles son los temas que preocupan acá, o qué es lo que quiere la gente acá. Quieren que trabajemos en educación, en salud, en medioambiente."*

- *Área interna que gestiona el programa:* en muchos casos es parte de otra área (por ejemplo, RRHH) o depende de la Fundación.

*"El área de Responsabilidad Social está dentro de la Gerencia de Comunicación."*

**Generación de Impacto:** en los Programas de Comunidad y/o Voluntariado, las empresas generan un amplio espectro de valor para la sociedad potenciando a la gente, y la sociedad genera valor para la empresa brindando reputación (externa/interna).

- *Amplio espectro:* sea a diversos emprendedores (pero que la empresa no va a incluir en su Cadena de Valor ni en sus Compras Inclusivas), como a diversos colectivos en diversos grados de vulnerabilidad.

*"El año pasado empezamos un programa donde se dedica un día a la Solidaridad, clasificando alimentos en conjunto con el Banco de Alimentos. Eso atrajo muchísimo a las personas que participaron, fue muy reconfortante para ellos."*

- **Reputación:**

*"Beneficio no financiero: reputación trabajamos con una consultora externa. Hicimos un estudio con mediciones en relación a la percepción de las comunidades sobre los programas, sobre lo que se hacía, lo que no se hacía, etc. Vimos que había acciones que no eran percibidas o hasta eran contraproducentes."*

**Modalidades Operativas:** como desarrollamos en la sección 4.3., la Modalidad Operativa hace referencia a los vínculos externos (4.3.1.), los vínculos internos (con otras áreas) (4.3.2.), los cambios en los procesos (4.3.3.) y las acciones de comunicación (4.3.4.).

- **Vínculos externos:** miran a una pluralidad de actores.

- En las empresas geo-localizadas, dialogan con los grupos de interés para detectar las verdaderas necesidades de las localidades ya partir de este diagnóstico, trabajan para mejorarlo.

*"La empresa junto con [...] y el municipio facilitaron microcréditos y ayudaron a que estos pequeños productores pudieran armar el negocio de la venta. [...] Acá se hizo un enroque con varios actores que es lo que busca la empresa, que no dependa solo de ella sino que también haya otros actores involucrados empujando el proyecto junto con ellos."*

- Se trabaja con la OSC como aliada, la empresa delega en la OSC la actividad (a través del pago de un fee).

*"Hacemos dos construcciones al año con Techo y organizamos un concurso de iniciativas solidarias presentadas por los empleados."*

- **Vínculos internos:**

- Articula el área de RSE

*"La parte de estrategia y puesta en marcha del concurso es más del área del RSE, si bien, para algunas cuestiones como: las bases y condiciones, participa legales. Después los gerentes se involucran más en la parte final de los proyectos."*

- Articula el área de RRHH

*"RRHH lo coordina pero está abierto a todo el mundo y participan personas del negocio, personas de soporte, personas de finanzas. Todas las*

*actividades están abiertas no sólo en cuanto a la realización de la actividad sino que están abiertas en cuanto a las ganas de participar y ponerse el sombrero."*

- Vínculo directo con los empleados

*"Viene un empleado y nos dice que tiene la escuela cerca de su casa y que quiere que le donen algo."*

- **Comunicación:**

- *Externa:* aún baja, si bien tiene dos objetivos: reforzar el vínculo con la comunidad y potenciar la imagen de marca/reputación.

*"Están tratando de generar espacios en medios. Se están abriendo un poco más a la comunidad, a poder contar lo que hacen de otra manera. Más con el contacto uno a uno para explicar y tomarse el tiempo de comentarles y para tomar notas de reclamos y consultas."*

*"Trabajan en conjunto con Marketing y Comunicación. No se puede hacer nada de comunicación externa si no está Marketing involucrado o no les parece bien. Todo lo que va hacia afuera ellos lo ven, lo editan, lo revisan y lo aprueban."*

- *Interna:* alta, se realiza difusión para construir imagen/reputación interna.

*"En términos de difusión, todos los años hacen un cuaderno diferente para todos los colaboradores de la empresa y contratistas. Más allá de la bajada institucional del diario, el mural, la intranet, todos los canales que están abiertos para difundir los programas, también se da mucho el boca en boca de las actividades que van surgiendo. Y les parece que es muy valioso."*

*"Se hacen boletines internos, comunicaciones o carteleras, se va mejorando en la llegada a los sectores. Hay un alto grado de participación en los voluntariados, de hecho del 23% al 25% de la nómina participa en proyectos de voluntariado. A futuro piensan usar las redes sociales."*

### 5.3.- TEST DE AUTO-DIAGNÓSTICO DE LOS PROGRAMAS CON IMPACTO SOCIAL

Desarrollamos el presente test como herramienta de auto-diagnóstico para que cada empresa pueda identificar los perfiles de sus programas con impacto social.

- Complete el siguiente cuestionario teniendo en mente un único programa de impacto social.
- Marque con un círculo el número que corresponda con la respuesta elegida.
- Todas las apreciaciones son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas.
- Para cada pregunta listada puede seleccionar más de una respuesta.

**Programa con impacto social a evaluar:** \_\_\_\_\_  
(ej., "Voluntariado Corporativo")<sup>28</sup>

#### ENCUADRE GENERAL

##### Modelos Conceptuales y Terminología: *En el programa...*

<i>...adoptamos el modelo conceptual de Desarrollo Local</i>	2
<i>...empleamos la teoría de los Stakeholders (Grupos de Interés)</i>	2
<i>...adoptamos el modelo conceptual de Shared Value (Valor Compartido)</i>	1
<i>...utilizamos el modelo conceptual de Licencia para Operar</i>	2
<i>...no empleamos un modelo conceptual en particular</i>	3
<i>...adoptamos terminología de triple impacto</i>	1
<i>...empleamos terminología propia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	2
<i>...utilizamos terminología de Sustentabilidad - Desarrollo Sustentable</i>	1
<i>...utilizamos distintas terminologías en forma indiferenciada</i>	3
<i>...empleamos terminología habitual de negocios</i>	1

##### Lineamientos de Acción: *En el programa...*

<i>...trabajamos a partir de lineamientos de acción definidos por la casa matriz</i>	1
<i>...trabajamos a partir de lineamientos de acción definidos por la alta dirección local</i>	1
<i>...trabajamos a partir de las propuestas que surgen de nuestros empleados</i>	3
<i>...trabajamos a partir de lineamientos de acción definidos por la Fundación</i>	2
<i>...los lineamientos son definidos, conjuntamente, con actores externos (líderes referentes de las comunidades u Organizaciones de la Sociedad Civil -OSC-)</i>	3
<i>...es el área de RSE o Sustentabilidad quien define los lineamientos de acción</i>	2

<sup>28</sup> Para evaluar más de un programa, utilice las copias adicionales del Test de auto-diagnóstico que se encuentran en el Anexo IV, página XXX

**Área interna que gestiona el programa: *El programa...***

<i>...es ejecutado por un área de negocio (compras y/o comercial)</i>	1
<i>...depende de la gerencia de Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Asuntos Públicos o Comunicación</i>	3
<i>...es ejecutado por el área de RSE o Sustentabilidad</i>	2
<i>...depende de la Fundación</i>	2

**GENERACIÓN DE IMPACTO****Tipo de Impacto Externo: *Con el programa...***

<i>...otorgamos valor a la sociedad ofreciendo acceso a productos y servicios</i>	1
<i>...generamos valor a la sociedad incluyendo organizaciones de base en la Cadena de Valor vinculada al negocio (por ej., materias primas)</i>	2
<i>...otorgamos valor a la sociedad brindando acceso a empleo</i>	1
<i>...producimos valor a la sociedad a través de fomentar el Desarrollo Local</i>	2
<i>...otorgamos valor a la sociedad favoreciendo a diversos colectivos</i>	3
<i>...generamos valor a la sociedad incluyendo organizaciones de base en la Cadena de Valor no vinculada al negocio (ej., mediante regalos empresariales, catering, etc.)</i>	2

**Tipo de Impacto Interno: *Con el programa...***

<i>...adquirimos reputación externa (imagen)</i>	3
<i>...obtenemos Licencia para Operar</i>	2
<i>...alcanzamos resultados de doble impacto (económicos y sociales)</i>	1
<i>...obtenemos trazabilidad de la Cadena de Valor</i>	2
<i>...adquirimos reputación interna (clima laboral)</i>	3

**MODALIDAD OPERATIVA****Vínculos Externos: *Para llevar adelante el programa...***

<i>...operamos en forma autónoma (sin vincularnos con otros actores)</i>	1
<i>...lo articulamos con otras empresas</i>	2
<i>...operamos en alianza con OSC</i>	2
<i>...lo articulamos con un conjunto de actores (públicos, privados y OSC)</i>	2
<i>...lo tercerizamos en alguna OSC</i>	3
<i>...operamos en alianza con el Sector Público</i>	2

**Vínculos Internos: En el programa...**

<i>...se opera transversalmente con otras áreas de la empresa; como en cualquier otra operación del negocio</i>	1
<i>...un área (RSE, Sustentabilidad, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, etc.) es quien articula las actividades</i>	2
<i>...los empleados acercan sus propuestas</i>	3
<i>...la Fundación coordina las actividades</i>	2

**Procesos: Para llevar adelante el programa...**

<i>...tuvimos que institucionalizar cambios en los procesos</i>	1
<i>...no fue necesario hacer modificaciones en los procesos</i>	3
<i>...aún estamos trabajando en los cambios de procesos que necesita el programa</i>	2
<i>...desarrollamos capacitaciones para el personal</i>	3

**Comunicación Externa: La comunicación externa del programa...**

<i>...está centrada en la difusión del producto y/o servicio</i>	1
<i>...está orientada a la presentación de reportes de gestión Global Reporting Initiative (GRI) y/o Sustentabilidad</i>	2
<i>...está focalizada en potenciar nuestra imagen de marca / reputación</i>	3
<i>...está focalizada en afianzar los vínculos con la comunidad (Licencia para Operar)</i>	2

**Comunicación Interna: La comunicación interna del programa...**

<i>...es de gestión; como la de cualquier otra operación del negocio</i>	1
<i>...está focalizada en mejorar el clima laboral</i>	3
<i>...está dirigida a informar a nuestros empleados sobre la actividad</i>	2
<i>...es escasa / no comunicamos internamente</i>	3

## TABLA DE RESULTADOS

Marque, en la columna "resultados" (ver Tabla 6), las respuestas obtenidas para cada categoría.

		RESULTADOS		
		Número seleccionado		
		1	2	3
ENCUADRE GENERAL	Modelos conceptuales y terminología			
	Lineamientos de acción			
	Área interna que gestiona el programa			
GENERACIÓN DE IMPACTO	Generación de impacto externo			
	Generación de impacto interno			
MODALIDAD OPERATIVA	Vínculos externos			
	Vínculos internos			
	Procesos			
	Comunicación externa			
	Comunicación interna			
<i>Anote el número predominante de sus respuestas: 1, 2 o 3</i>				

Tabla 6: Tabla de Resultados

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Cada uno de los perfiles sintetiza, a modo de arquetipo, cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social. Estos arquetipos no reflejan la realidad, sino que son perfiles ideales que representan: a) alta coherencia externa, con los objetivos con impacto social perseguidos; b) armonía interna, sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas; y c) gran disparidad entre sí. El número predominante, representa el perfil que más se aproxima al accionar de su empresa en el programa \_\_\_\_\_.

En la sección 4.4 (páginas 36-39) podrá encontrar la descripción del perfil que se corresponde con su número predominante.

## 6.- DESAFÍOS Y VISIÓN A FUTURO

Como se evidenció en la sección 5, salvo excepciones, los programas con impacto social de las grandes empresas en Argentina son una combinación de los diversos Perfiles (o arquetipos ideales). Del análisis de las entrevistas emerge que los desafíos están vinculados a la búsqueda de alinearse con alguno de los perfiles.

Organizamos el análisis de los desafíos en relación con los tipos de programas: vinculados con el *core business* (6.1.) y no vinculados con el *core business* (6.2.). Dentro de estas subsecciones presentaremos: Desafíos Estratégicos (asociados a la elección de Encuadre General), Desafíos de Evaluación (asociados a la Generación de Impacto) y Desafíos Operativos (asociados a la Modalidad Operativa).

### 6.1.- PROGRAMAS VINCULADOS CON EL CORE BUSINESS

Identificamos dos grandes grupos de empresas:

- Con tendencia al Perfil 1 (verde), estas llevan adelante Programas de Productos y Servicios: Líneas de Negocios y Cadenas de Valor: vinculadas al Negocio.
- Con tendencia al Perfil 2 (violeta), estas llevan adelante Programas de Productos y Servicios: Proyecto Piloto, Cadenas de Valor: vinculadas a la Licencia para Operar, y Programas de Inclusión de Empleados.

#### 6.1.1.- Desafíos Estratégicos

En las empresas con tendencia al Perfil 1 (verde) el principal desafío es expandirse; en general, regionalmente y/o internacionalmente.

*"El objetivo es ver qué posibilidades hay de interesar y de trabajar en Negocios Inclusivos en otros países de Latinoamérica y seguir profundizando en Argentina estos programas."*

*"Hubo una réplica de [...], es decir, se replicó de la misma forma. Lo cual evitó el desarrollo de mucha información. Aspectos positivos: se ahorró un montón de tiempo. Aspecto negativo: la cultura y los hábitos en [...] no es la misma que en Argentina, sobre todo a nivel comercial. Se está empezando a adaptar y mejorar recién ahora."*

En las empresas con tendencia al Perfil 2 (violeta), si bien estos programas tienen el más alto respaldo, aún deben lograr consolidación y continuidad a fin de que puedan perdurar en el tiempo, que sean sustentables y no se conviertan en acciones esporádicas y/o de difícil repetición.

*"Antes de avanzar y desarrollar nuevos programas hay que consolidar y profundizar lo existente."*

### **6.1.2.- Desafíos en la Evaluación**

Las empresas con tendencia al Perfil 1 (verde), no tienen problemas para realizar mediciones vinculadas al negocio (beneficio). Sin embargo, aún no han sistematizado la generación del impacto social; hay casos en los que se buscó (o se empezará a buscar) pero aún no pudieron realizarlo ya sea por falta de conocimiento y/o de herramientas.

*"Sabemos que hay que mejorar muchísimo en lo relativo a la evaluación social."*

*"Los desafíos de los próximos dos años son medir mejor y darle más vuelo, más entidad."*

En las empresas con tendencia al Perfil 2 (violeta), en general miden impacto económico en términos de costos y no miden el impacto social.

*"Hacen medición de impacto económico de los procesos de mejora de eficiencia, pero no del impacto económico de los programas sociales."*

*"No medimos. La métrica no la tenemos. Es muy difícil esto, justamente, decir cuánto repercutió un programa en la realidad social."*

### **6.1.3.- Desafíos Operativos**

Como vimos en la sección 5.1., los programas difieren en su Modalidad Operativa; sin embargo, sus desafíos operativos son similares:

- En términos de vínculos externos, aún hay confusión de roles e, inclusive, internalización por parte de las grandes empresas de roles concernientes a las actividades que debieran desarrollar los clientes/proveedores.

*"No sólo en compras, sino también en auditoría. Porque la persona que trabaja en el campo tiene que ayudar al proveedor a hacer su propia cotización. Ahí hay un límite que tiene que ver con la transparencia, las normas de transparencia, las formas de hacer los procesos de licitación y demás. Pero yo no puedo conocer lo que va a cotizar. Digamos, lo puedo asesorar, lo puedo ayudar, pero no puedo decirle que cotice menos que el otro o intervenir en el proceso de licitación. Entonces es clave la interacción con compras, donde los roles estén bien definidos, donde la persona que está en el campo no conozca los valores, y que sea el que está acá, en forma centralizada el que recibe la propuesta y que tome las decisiones en función de la propuesta. Y ahí hay, digamos, como una tensión."*

- En términos de vínculos internos, se busca constituir equipos interdisciplinarios e incrementar cooperación entre las áreas; particularmente en los programas de Productos y Servicios: Proyectos Piloto.

*"Trabajar con todas las áreas no es fácil."*

- En relación a los procesos, si bien las entrevistas dan cuenta de gran flexibilidad (de procesos, de tiempos, de necesidad de acompañamiento); se debe pasar de la flexibilización (que conlleva la idea de excepción) a la generación de nuevos procesos (institucionalización).

*"Sigue siendo un concepto muy rígido distinto a los que necesita la gente. No hemos encontrado aún la forma de hacerlo. Hay que encontrarle la logística y el compromiso."*

*"Hay un desafío fuerte a nivel cultural, la operatoria debiera de ser mucho menos formalizada y burocratizada."*

- En términos de comunicación interna, buscan lograr que todos entiendan/tengan el mismo lenguaje, o sea que no sólo el personal especializado en RSE comprenda de los procesos, acciones y lenguaje, sino que también otro empleado (de cualquier área) entienda como funciona, particularmente en los Programas de Productos y Servicios: Proyectos Piloto.

*"Muchos de nuestros proyectos tienen un primer gran capítulo que es instalar el tema en el interior de la compañía."*

## **6.2.-PROGRAMAS NO VINCULADOS CON EL CORE BUSINESS**

Identificamos dos grandes grupos de empresas:

- Con tendencia al Perfil 2 (violeta), estas llevan adelante Programas de Compras Inclusivas de insumos no críticos y Programas de Voluntariado Corporativo y/o Comunidad vinculados a las *core competences*.
- Con tendencia al Perfil 3 (azul), estas llevan adelante Programas de Voluntariado Corporativo y/o Comunidad no vinculados a las *core competences*.

### **6.2.1.- Desafíos Estratégicos**

Aun contemplando diferencias en su Encuadre General, las empresas comparten los mismos desafíos estratégicos:

- Avanzar hacia el próximo estadio de compromiso

*"Queremos trabajar en el desarrollo de proveedores sociales con Compras Inclusivas; nos falta convencer internamente a la dirección."*

- Profundizar los programas existentes

*"Hoy es difícil encontrar una empresa de envergadura que no tenga un programa de RSE, más desarrollado o menos. Es algo que los empleados valoran mucho y cada vez más. No tenemos planificado generar nuevos programas, sí profundizar sobre los existentes y alcanzar mayor volumen."*

*"Casi te diría que no vamos a desarrollar nuevos programas, vamos a mejorar lo que tenemos y hacerlo crecer en volumen."*

### 6.2.2.- Desafíos en la Evaluación

En estas empresas el principal desafío vinculado a la evaluación es medir el alcance.

*"Es muy complicado medir, tenemos una percepción del alcance del impacto social."*

*"No medimos. La métrica no la tenemos. Es muy difícil esto, justamente, decir cuánto repercute nuestro programa en la realidad social."*

### 6.2.3.- Desafíos Operativos

Dentro del portafolio de temas vinculados a la Modalidad Operativa, surgen diversos desafíos:

- En relación a los procesos, en los Programas de Compras Inclusivas se mencionan dificultades asociadas a los procedimientos y a las diferencias de cultura empresarial entre los emprendimientos de base y las grandes empresas.

*"No es fácil, en particular para una empresa tan grande, cambiar la lógica de contratación de proveedores [para contratar proveedores inclusivos] o para generar negocios con valor social."*

*"En general, cuesta vincularse con iniciativas, por el bajo nivel de profesionalización que tienen."*

*"La empresa tiene normas para concursar. No es que yo digo: '¡ay, qué bueno! Dale, llámá a fulano para que nos haga tal cosa'. Por normas de transparencia y procedimientos todo tiene que entrar a concurso, entonces eso puede ser un problema."*

- En términos de la comunicación interna, en los Programas de Voluntariado Corporativo se busca mejorar la difusión y lograr involucrar a todo su personal. Específicamente, se desea que toda la organización:

- Conozca los lineamientos generales, pueda opinar y traiga propuestas.

*"El gran desafío es que, a nivel individual, los empleados incorporen las concepciones de sustentabilidad."*

- Pueda participar de los programas.

*"Ahora estamos tratando de comunicar un poco más para que la gente sepa y se sume."*

## 7.- CONCLUSIONES

El objetivo general del relevamiento fue indagar cómo desarrollan acciones con impacto social las grandes empresas en Argentina, y cómo se enmarcan esos programas en su modelo de negocio. En tanto que los objetivos específicos de esta investigación fueron: (1) desarrollar un Marco Conceptual sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social y (2) obtener una comprensión de los programas con impacto social, distinguiendo entre aquellos vinculados con el *core business* y los no vinculados con el *core business*.

El análisis de las entrevistas permitió:

1. Elaborar un **Marco Conceptual** (ver sección 4) que articula tres grandes categorías y subcategorías, designadas:
  - Encuadre General:
    - modelo conceptual
    - lineamientos de acción
    - área interna que gestiona el programa
  - Generación de Impacto:
    - externo
    - interno
  - Modalidades Operativas:
    - vínculos externos
    - vínculos internos
    - procesos
    - comunicación
2. Identificar **tres Perfiles** (arquetipos ideales) de cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas (4.4.):
  - El Perfil 1 (verde):
    - Encuadre General: emplean modelos conceptuales vinculados al *Shared Value* y adoptan la terminología vinculada a los negocios y/o sustentabilidad, trabajan con lineamientos estratégicos, y sus programas están asociados a las áreas de negocios.
    - Generación de Impacto: desde lo externo, dan acceso a productos y servicios, y/o empleo e, internamente, obtienen impacto económico-social.
    - Modalidad Operativa: trabajan con procesos trasversales, flexibilizan sus procesos, la comunicación interna es funcional a la gestión y la externa busca difundir sus productos y servicios.
  - El Perfil 2 (violeta):
    - Encuadre General: emplean modelos conceptuales vinculados a la teoría de los *Stakeholders* y adoptan terminología de RSE (ej.: grupos de interés),

trabajan con lineamientos tácticos y locales, y sus programas están vinculados al área de RSE.

- Generación de Impacto: desde lo externo, generan Desarrollo Local y/o trazabilidad de la Cadena de Valor e, internamente, obtienen Licencia para Operar.
  - Modalidad Operativa: articulan desde la RSE/Fundación con actores externos e internos, buscan flexibilizar procesos y comunican externamente (generan reportes, buscan reforzar el vínculo con la comunidad y fortalecer la reputación) y difunden internamente sus iniciativas con el fin de construir una imagen.
  - El Perfil 3 (azul):
    - Encuadre General: no adoptan modelos conceptuales y tienden a no tener una terminología unívoca, no trabajan con lineamientos definidos de acción y sus programas no están encuadrados en un área autónoma.
    - Generación de Impacto: desde lo externo, desarrollan una multiplicidad de acciones no vinculadas al negocio e, internamente, obtienen reputación externa (imagen) y/o interna (clima).
    - Modalidad Operativa: no alteran procesos ya que, generalmente, tercerizan en OSC sus acciones, buscan tener vínculos directos con los empleados y la comunicación externa e interna está finalizada al desarrollo de una imagen positiva.
3. Distinguir **ocho programas** según su tipo de vínculo con el *core business* (ver sección 5):
- Cinco *vinculados con core business*
    - Productos y Servicios: Líneas de Negocios
    - Productos y Servicios: Proyecto Piloto
    - Inclusión de Empleados
    - Cadenas de Valor: vinculadas al Negocio
    - Cadenas de Valor: vinculadas a la Licencia para Operar
  - Tres *no vinculados con core business*
    - Compras Inclusivas de insumos no críticos
    - Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: vinculados a las *core competences*
    - Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: no vinculados a las *core competences*
4. **Asociar los ocho tipos de programas con impacto social a los tres Perfiles** (ver Tabla 2).

		<b>Tipo de vínculo con el <i>core business</i></b>	
		<b><i>Vinculado</i></b>	<b><i>No vinculado</i></b>
<b>Marco Conceptual</b>	Perfil 1 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y Servicios: Líneas de Negocios</li> <li>• Cadenas de Valor: vinculadas al Negocio</li> </ul>	∅
	Perfil 2 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y Servicios: Proyecto Piloto</li> <li>• Inclusión de Empleados</li> <li>• Cadenas de Valor: vinculadas a la Licencia para Operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras Inclusivas de insumos no críticos</li> <li>• Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: vinculados con las <i>core competences</i></li> </ul>
	Perfil 3 	∅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado Corporativo y/o Comunidad: no vinculados con las <i>core competences</i></li> </ul>

Tabla 2: Los programas según los dos criterios de análisis desarrollados en este relevamiento, los Perfiles y el tipo de vínculo del Programa con el *core business*.

5. Evidenciar que la elección de **tipo de Generación de Impacto** está asociada al **tipo de vínculo que el programa tiene con el *core business*** y con el **tipo de Perfil** (ver Tabla 3).

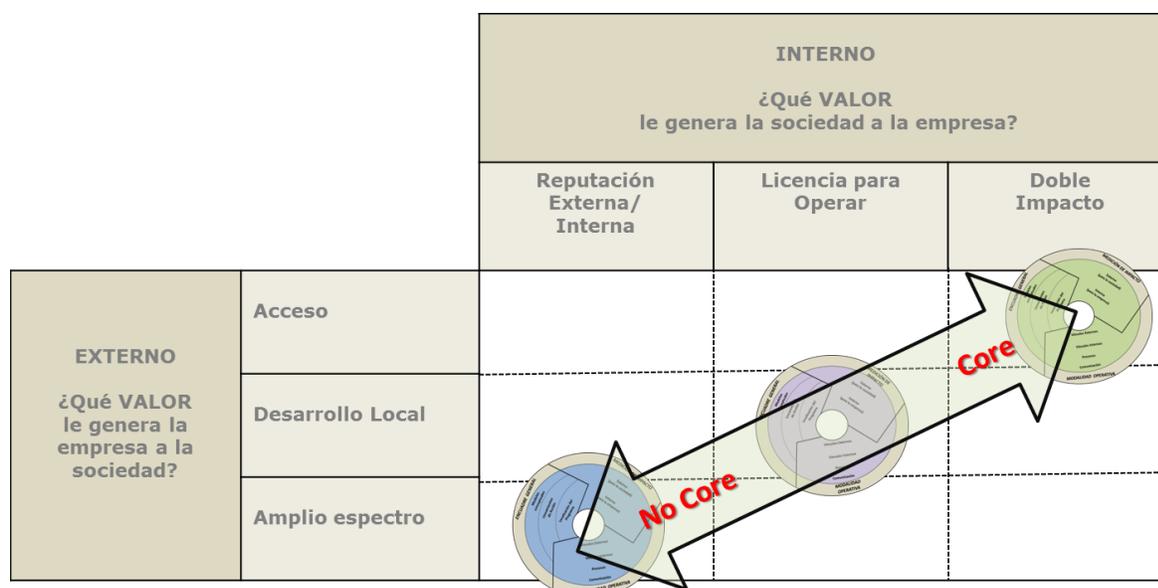


Tabla 3: Relación entre los tipos de Generación de Impacto (externo/interno), los Perfiles y el tipo de vínculo con el *core business*.

- Relevar **una disociación**, en el mundo empresarial, entre los Programas de Inclusión y Diversidad<sup>29</sup> y los Programas con Inclusión de Empleados. El análisis del discurso empresarial podría proveer la causa de la división; pareciera que existen dos focos: el primero "hacia adentro" y el segundo "hacia afuera" de la empresa.
- Constatar que, en términos de **desafíos estratégicos**, los programas con tendencia al Perfil 1 (verde) buscan expandirse; mientras que los programas con tendencia al Perfil 2 (violeta) buscan consolidarse y/o avanzar hacia el próximo estadio de compromiso.
- Verificar que, en relación a los **desafíos vinculados a la evaluación**, los programas con tendencia al Perfil 1 (verde) aun buscan sistematizar la generación del impacto social; mientras que los programas con tendencia al Perfil 2 (violeta) tratan de pasar de medir costos/eficiencia a generar resultados económicos de los programas, así como medir el alcance de su impacto social.
- Comprobar que, en términos de **desafíos vinculados a los aspectos operativos**, los programas vinculados con el *core business* aún necesitan consolidar los equipos interdisciplinarios, pasar de la mirada de la 'flexibilización' (que implica siempre un accionar de excepción) a la generación de nuevos procedimientos, así como esclarecer los vínculos con los actores externos (institucionalización). Por su parte, los programas no vinculados con el *core business*, mencionan primordialmente dificultades asociadas a la rigidez de los procedimientos, diferencias culturales (entre las empresas y los emprendimientos de base o las OSC).

<sup>29</sup> Ver estudio complementario, páginas 9 y 49-51

En síntesis, el relevamiento **PROGRAMAS CON IMPACTO SOCIAL DE LAS GRANDES EMPRESAS (2014-2016)**, brinda dos grandes beneficios.

Por un lado, cubrió un importante vacío de información. Hoy se conoce el estado del arte de los programas con impacto social de las grandes empresas en Argentina: los tipos de programas que se llevan a cabo y el Marco Conceptual dentro del cual se implementan. Este conocimiento permite esbozar una serie de reflexiones sobre los aspectos pendientes que, a futuro, deberán encararse.

- Se registró que, si bien hay una búsqueda de programas con impacto social, aún **hay pocos programas vinculados con el core business de Perfil 1** (verde).
- Las empresas llevan adelante una **multiplicidad de tipos de programas, en general, dentro de un mismo perfil**. Por ejemplo, las empresas que pertenecen al Perfil 2 (violeta) realizan Proyectos Piloto de Productos y Servicios y Compras Inclusivas; mientras que las empresas del Perfil 1 (verde) desarrollan Líneas de Negocios de Productos y Servicios y Cadenas de Valor vinculadas al Negocio.
- Se puede deducir que la idea de que hay una evolución progresiva entre Perfiles es errónea; si bien todos los Programas con Perfil 1 (verde) fueron en algún momento Perfil 2 (violeta), esto no implica que todos los Perfiles 2 serán, evolutivamente, Perfiles 1. **Los pasajes entre Perfiles requieren de saltos cualitativos en sus Marcos Conceptuales:** en el Encuadre General, en el tipo de Generación de Impacto y en sus Modalidades Operativas. Por ejemplo, un programa de Compras Inclusivas no es, necesariamente, la antesala de un programa de Cadenas de Valor vinculadas al Negocio.
- Si bien los empleados son reconocidos como uno de los grupos de interés (*Stakeholders*) prioritarios de las empresas y el mercado laboral es el primer 'vínculo de negocios' de una empresa; **aún falta una mirada holística**. Por ejemplo, las actividades de Inclusión y Diversidad dirigidas a colectivos que pueden tener dificultad en su inserción laboral y/o en su interacción y construcción de vínculos laborales dentro de la organización, debieran de integrarse con los otros programas que la empresa lleva adelante.

Por el otro lado, al desarrollar un Marco Conceptual se provee a las empresas, una herramienta de evaluación y gestión. Hoy las empresas pueden auto-diagnosticarse (ver sección 5.3. y Anexo IV); es decir, conocer el Encuadre General que utilizan (modelo conceptual, lineamientos de acción y área interna que gestiona el programa); el tipo de Generación de Impacto que obtienen (externo e interno) y las Modalidades Operativas con las que implementan sus programas (vínculos externos, vínculos internos, procesos, y comunicación). Adicionalmente pueden emplear los tres Perfiles como *benchmark* con el cual constatar sus programas.

Confiamos que este relevamiento ayudará a  
promover el desarrollo de los Negocios Inclusivos,  
en las grandes empresas, en Argentina.

## ANEXO I: LISTADO DE EMPRESAS

1. Accenture
2. Alto Paraná
3. Arcor
4. Banco Galicia
5. Banco Hipotecario
6. Banco Provincia
7. BBVA Francés Fundación
8. Microfinanzas BBVA
9. Carrefour
10. Danone
11. DirecTV
12. Dow Argentina
13. Essen
14. Gas Natural Fenosa
15. Globant
16. Grupo Sancor Seguros
17. Holcim
18. HSBC Argentina
19. IRSA
20. LAN Argentina
21. Loma Negra
22. Los Grobo
23. Masisa
24. Monsanto
25. Nidera
26. Novartis
27. Odebrecht
28. Pepsico
29. Petrobas
30. PwC Argentina
31. Santander Río
32. Securitas
33. Smurfit Kappa
34. Syngenta
35. Telecom
36. Transportadora Gas del Norte
37. Unilever
38. YPF

# ANEXO II: GUÍA DE PAUTAS DE LAS ENTREVISTAS

## PARTE I: ESTRATEGIA GENERAL

### 1. INICIOS DEL ÁREA DE RSE/SUSTENTABILIDAD

1. ¿Cuándo surgió el área de RSE/Sustentabilidad?
2. ¿Por qué surgió el área de RSE/Sustentabilidad?
  - ¿Surge por convicción del CEO?
  - ¿Fue una decisión de la casa matriz?
  - ¿Se puso de moda?
  - ¿Apareció algún tipo de legislación al respecto?
  - ¿Apareció el GRI?
  - ¿La competencia la desarrolló?
  - ¿Lo pidieron los empleados?
  - ¿Hubo algún hito concreto?
3. ¿Por qué adoptaron el término RSE/Sustentabilidad?
4. ¿Este término mutó en el tiempo?
  - Sí
    - ¿Por qué mutó?
  - No
5. ¿Cuándo se creó la Fundación? (si es que existe una fundación vinculada a la empresa)
6. ¿Las actividades de la Fundación están vinculadas con el área de RSE/Sustentabilidad?
  - Sí
    - ¿De qué manera?
    - ¿Cuáles?
    - ¿Siempre fue así?
  - No
    - ¿Por qué?
7. ¿Recuerda cuál fue el primer programa orientado a generar impacto social que se consolidó?
  - ¿Por qué decidieron trabajar sobre este tema?
8. ¿Cuáles fueron los siguientes temas que consideraron necesario trabajar?
  - ¿Por qué decidieron trabajar sobre estos temas?
9. De los últimos cinco años, ¿cuáles son los programas que considera que han sido más exitosos?
  - ¿Cuáles cree que fueron los motivos?
10. De los últimos cinco años, ¿cuáles son los programas que considera que han sido menos exitosos?
  - ¿Cuáles cree que fueron los motivos?

## 2. VÍNCULOS DEL ÁREA DE RSE/SUSTENTABILIDAD CON OTRAS ÁREAS

### 1. A nivel estratégico

1. ¿Cómo se vincula el área de RSE/Sustentabilidad con las otras áreas de la empresa en la definición de programas orientados a generar impacto social?
2. ¿La empresa suele realizar algún tipo de planificación de corto y/o largo plazo que aglutine estos programas?
  - Sí
    - ¿Con qué lineamientos trabajan?
    - ¿Son concordadas con otras áreas?
    - ¿Son concordadas con la Fundación?
    - ¿Proviene de la casa matriz?
  - No

### 2. A nivel operativo

1. ¿Qué otras áreas de la empresa están involucradas en la ejecución e implementación de los programas orientados a generar impacto social?
2. ¿Los programas desarrollados son conocidos por toda la empresa?
  - Sí
    - ¿Cómo se los comunica internamente?
    - ¿El empleado entiende el impacto social que generan?
    - ¿Significan una fuente de motivación para los empleados?
  - No

## 3. PROGRAMAS QUE LLEVA ADELANTE LA EMPRESA Y/O LA FUNDACIÓN

1. Nosotros estuvimos relevando información de distintas fuentes sobre los programas orientados a generar impacto social que lleva adelante la empresa y/o la fundación. Queríamos confirmar con usted si la lista está completa, si nos falta algún programa o si algunos de estos programas ya no se realiza. (*Mostrar la lista*).
2. Nosotros ordenamos los programas según esta categorización:
  - Productos y Servicios dirigidos a personas de bajos recursos económicos o vulnerables.
  - Programas que inciden en la Cadena de Valor (proveedores y/o distribuidores) a través de la inclusión de personas de bajos recursos económicos y/o vulnerables.
  - Programas orientados a la Comunidad que están vinculados con el *core business*.
  - ¿Les resulta adecuado este ordenamiento de los programas?
  - ¿Qué ordenamiento le dan ustedes a los programas?
  - ¿Existe algún programa que haya surgido por interés propio de otra área de la empresa? (en el que no haya participado el área de RSE/Sustentabilidad)
  - ¿Cómo definen ustedes si un programa está vinculado con el *core business*?
  - ¿Por qué algunos programas están vinculados con el *core business* y otros no?

#### 4. IMPACTO SOCIAL/ECONÓMICO DE LOS PROGRAMAS

1. ¿Qué impacto social generó el desarrollo de los programas?
2. ¿Miden el impacto social generado? ¿De qué manera?
3. ¿Qué impacto económico le generó a la empresa el desarrollo de los programas?
4. ¿Miden el impacto económico generado? ¿De qué manera?
5. ¿Qué beneficios no financieros percibió la empresa gracias al desarrollo de los programas?
  - ¿Los midieron?
  - ¿De qué manera?

#### 5. RECONFIGURACIONES DENTRO DE LA EMPRESA A CAUSA DE LOS PROGRAMAS

1. ¿Qué desafíos generaron para la empresa el desarrollo de los programas orientados a generar impacto social?
  - ¿Fue necesario realizar cambios en las operaciones de la empresa?
    - Logística
    - Compras
    - Legales
    - Investigación y Desarrollo
2. ¿Se generaron nuevos procesos para el desarrollo de los programas?
  - Sí
    - ¿Cuáles?
    - Procesos innovadores
    - Nuevas tecnologías
    - ¿Fueron internalizados por la empresa?
  - No
3. ¿Fue necesario llevar adelante algún tipo de capacitación especial para los empleados?
  - Sí, ¿Cuál?
  - No

### **PARTE II: PROGRAMAS ESPECÍFICOS**

#### 1. ACCIONES CON IMPACTO SOCIAL EN LA CADENA DE VALOR

1. Antes de iniciar el análisis de los programas específicos, queríamos realizarle algunas preguntas sobre la Cadena de Valor de la empresa:
  - a) ¿Han tomado algunas medidas para garantizar que los proveedores y/o distribuidores tengan los mismos estándares y valores que la empresa?
    - ¿Cuáles?
  - b) ¿Cuál es el grado de trazabilidad en la Cadena de Valor?
  - c) ¿Cómo se lleva a cabo la selección de los proveedores y/o distribuidores?
  - d) ¿Existe algún programa de desarrollo de proveedores y/o distribuidores que incentiven la mejora de prácticas sociales?
    - Sí, ¿Cuál?
    - No

## **A. CADENA DE VALOR**

### **1. INICIOS DEL PROGRAMA**

1. ¿Desde cuándo es llevado adelante por la empresa?
2. ¿De qué manera la empresa inició este programa?
  - ¿Hubo algún hito en concreto?
  - ¿Responde a algún lineamiento de la empresa?

### **2. DESARROLLO DEL PROGRAMA**

1. ¿Qué áreas de la empresa participaron de la ejecución e implementación del programa?
  - ¿Hubo algún área que lideró?
2. Anteriormente nos comentó acerca de los desafíos y nuevos procesos que generan para la empresa la ejecución e implementación de los programas con impacto social, ¿nos podría contar cómo fue en este programa específico?
3. ¿Qué acciones concretas de comunicación interna y externa se desarrollaron para comunicar este programa específico?

### **3. IMPACTO SOCIAL/ECONÓMICO DEL PROGRAMA**

1. ¿Qué impacto social y económico generó el desarrollo de este programa específico?
  - ¿Lo midieron?
  - ¿De qué manera?
2. ¿Cuánto tiempo le llevó a la empresa recuperar lo invertido en el desarrollo de este programa específico?

## **B. PRODUCTO Y/O SERVICIO**

### **1. INICIOS DEL PRODUCTO O SERVICIO**

1. ¿Desde cuándo lo ofrece la empresa?
2. ¿Cómo se inició el proceso de desarrollo de este producto o servicio para el nuevo mercado?
  - ¿Hubo algún hito en concreto?
  - ¿Responde a algún lineamiento de la empresa?
3. ¿Qué necesidad social se quiere resolver con este producto o servicio?
4. ¿Con qué criterio eligieron el nuevo mercado?
  - Geográfico
  - Por cercanía a la empresa (es decir, el barrio donde está ubicada la empresa)
  - Por características específicas de la comunidad (por ejemplo, se elige trabajar con los tobas)
5. ¿Qué metodología utilizaron para el análisis de mercado?
  - Encuestas
  - Entrevista en profundidad

- *Focus group*
- Acercamiento con líderes comunitarios

## **2. DESARROLLO DEL PRODUCTO O SERVICIO**

1. ¿Qué áreas de la empresa participaron del desarrollo y comercialización de este producto o servicio?
  - ¿Hubo algún área que lideró?
2. Anteriormente nos comentó acerca de los desafíos y nuevos procesos que generan para la empresa la ejecución e implementación de los programas con impacto social, ¿nos podría contar cómo fue en el caso del desarrollo y comercialización de este producto o servicio?
3. ¿Qué acciones concretas de comunicación interna y externa se desarrollaron para comunicar este producto o servicio?

## **3. IMPACTO SOCIAL/ECONÓMICO DEL PROGRAMA**

1. ¿Qué impacto social y económico generó el desarrollo y comercialización de este producto o servicio?
  - ¿Lo midieron?
  - ¿De qué manera?
2. ¿Cuánto tiempo le llevó a la empresa recuperar lo invertido en el desarrollo y comercialización de este producto o servicio?

## **C. PROGRAMA QUE IMPACTA EN LA COMUNIDAD VINCULADO CON EL CORE BUSINESS**

### **1. INICIOS DEL PROGRAMA**

1. ¿Desde cuándo lo lleva adelante la empresa?
2. ¿De qué manera la empresa inició este programa?
  - ¿Hubo algún hito en concreto?
  - ¿Responde a algún lineamiento de la empresa?

### **2. DESARROLLO DEL PROGRAMA**

1. ¿Qué áreas de la empresa participaron del desarrollo del programa?
  - ¿Hubo algún área que lideró?
2. Anteriormente nos comentó acerca de los desafíos y nuevos procesos que generan para la empresa la ejecución e implementación de los programas con impacto social, ¿nos podría contar cómo fue en este programa específico?
3. ¿Qué acciones concretas de comunicación interna y externa se desarrollaron para comunicar este programa específico?

### 3. IMPACTO SOCIAL/ECONÓMICO DEL PROGRAMA

1. ¿Qué impacto social y económico generó el desarrollo de este programa específico?
  - ¿Lo midieron?
  - ¿De qué manera?
2. ¿Cuánto tiempo le llevó a la empresa recuperar lo invertido en el desarrollo de este programa específico?

## **PARTE III: COMENTARIOS FINALES**

### 1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es el nivel de facturación de la empresa?
2. ¿Cuál es la cantidad de empleados de la empresa?

### 2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE RSE/SUSTENTABILIDAD

1. ¿Cómo está compuesto el equipo de trabajo del área de RSE/Sustentabilidad?
  - ¿Cuántos integrantes componen el área?
  - ¿Cuáles son los Perfiles de los integrantes?
    - Profesiones
    - *Skills*
2. A nivel organigrama, ¿cómo está inserta el área de RSE/Sustentabilidad?

### 3. RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

1. ¿La empresa es miembro de organizaciones referentes (CEADS, IARSE, Pacto Mundial, etc.) en temas vinculados con la RSE/Sustentabilidad?
  - Sí
    - ¿De cuáles?
  - No
2. Para el desarrollo de los programas, ¿el área de RSE/Sustentabilidad trabaja articuladamente con otras organizaciones (Ashoka, Red Activos, UTDT, etc.)?
  - Sí
    - ¿Con cuáles?
      - OSC
      - Distintos niveles de gobierno
      - Universidades
      - Cámaras
      - Cooperativas
      - Otras empresas
    - ¿Qué función cumplen?
  - No

3. ¿Hay otros *Stakeholders* que no hayamos mencionado y que están involucrados en el desarrollo de los programas?
  - Sí
    - ¿Cuáles?
    - ¿De qué manera?
  - No
4. ¿La empresa realiza Reportes de Sustentabilidad?
  - Sí
    - ¿Qué motivaciones tiene la empresa para realizarlos?
    - ¿Qué metodología utilizan?
  - No
    - ¿Por qué no los realiza?
5. ¿De qué otra manera comunican los programas a sus clientes y al público en general?

#### **4. VISIÓN A FUTURO**

1. ¿Cuál cree que es el futuro de la RSE/Sustentabilidad en la empresa?
2. ¿Tienen la intención de desarrollar nuevos programas?
  - ¿Cuáles?
  - ¿Por qué motivo?

#### **5. OTRAS CUESTIONES IMPORTANTES**

1. A medida que fuimos realizando las preguntas sobre los diferentes temas, ¿le surgieron algunas otras cuestiones importantes que no fueron abordadas?

## ANEXO III - DEFINICIONES DE CONCEPTOS

Diversas organizaciones nacionales, regionales e internacionales trabajan sobre los siguientes conceptos: Sustentabilidad/Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos, Negocios en la Base de la Pirámide y Empresas Sociales. A continuación se presentan las definiciones que adopta cada organización (según aparecen en sus propios sitios web o en los documentos más recientes que hayan publicado).

### a. Sustentabilidad / Desarrollo Sostenible

La definición de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, que aparece en el "Informe Brundtland" publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, aún se mantiene vigente y prevalece sobre otras definiciones del mismo concepto. Incluso varias organizaciones nacionales, regionales e internacionales adoptan esta definición al referirse al desarrollo sostenible.

#### **Naciones Unidas**

Se define "el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". (Informe titulado "Nuestro futuro común" de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo). Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

#### **Banco Mundial**

*"Sustainable development recognizes that growth must be both inclusive and environmentally sound to reduce poverty and build shared prosperity for today's population and to continue to meet the needs of future generations. It is efficient with resources and carefully planned to deliver both immediate and long-term benefits for people, planet, and prosperity."*

#### **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

"En el BID se entiende por sostenibilidad la promoción del crecimiento económico y la reducción de la pobreza merced a intervenciones que aseguren beneficios ambientales, sociales y económicos perdurables."

## **b. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Respecto a la definición de Responsabilidad Social Empresarial, cabe destacar que, en 2010, se publicó la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000.

### **International Organization for Standardization (ISO)**

"La característica esencial de la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas."

### **Naciones Unidas**

"La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto de gestión según el cual las empresas integran cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades de negocio y las interacciones con sus clientes. La Responsabilidad Social Empresarial se entiende generalmente como el modo en que una empresa alcanza un equilibrio entre los imperativos económicos, medioambientales y sociales ("enfoque del triple resultado final"), a la vez que aborda las expectativas de los accionistas e interesados."

### **Banco Mundial**

*"Corporate Social Responsibility is often defined as corporate responsibility, corporate citizenship, social enterprise, sustainable development, triple-bottom line, corporate ethics, and in some cases, corporate governance. What binds these terms together is the expectation that corporates (private and public enterprises alike) behave ethically vis-à-vis a broad group of Stakeholders - workers and their families, communities and the wider society."*

### **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

"La Responsabilidad Social Empresarial puede entenderse como un modelo de gestión empresarial que trata de conciliar la generación de beneficios con la aplicación de principios éticos, de buen gobierno y de aspectos ambientales y sociales. Las organizaciones operan con responsabilidad social y ambiental prestando atención al impacto que generan en sus grupos de interés (accionistas, clientes, empleados, proveedores, medio ambiente y comunidad) además tienen en cuenta las expectativas de estos grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y de gestión."

### **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (CEADS)**

*"Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large."*

### c. Negocios Inclusivos

El concepto de Negocios Inclusivos implica integrar a la población de la base de la pirámide como aliado estratégico de la empresa en el desarrollo del negocio. En este sentido, la población de la base de la pirámide puede adoptar diferentes roles en la actividad empresarial (como proveedor, distribuidor, empleado o cliente).

#### **Naciones Unidas**

*"Inclusive business models are sustainable business solutions that expand access to goods, services, and livelihood opportunities for low-income communities. The models involve doing business with low-income populations anywhere within a company's value chain, incorporating them in the supply, production, distribution and/or marketing of goods and services. This generates new jobs, incomes, technical skills and local capacity. Likewise, poorer consumers can benefit from products and services that meet their needs in affordable ways. By focusing on commercial viability, these models demonstrate inherent capacity to be scaled to engage thousands, and increasingly millions, of poor people. The emphasis is on 'core business' rather than on philanthropy."*

#### **Banco Mundial**

*"Inclusive business is a private sector approach to providing goods, services, and livelihoods on a commercially viable basis to people at the base of the pyramid by incorporating them in the value chain of the core business as suppliers, distributors, retailers, and/or customers. Inclusive business is found across regions and sectors, including telecommunications, infrastructure, agribusiness, retail, distribution, affordable housing, health, and education."*

#### **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

Negocios Inclusivos: Se trata de iniciativas empresariales que además de generar beneficios empresariales crean valor social y económico al integrar a personas de bajos ingresos en sus actividades productivas. Los Negocios Inclusivos contribuyen a que las personas de bajos ingresos, o en situaciones de vulnerabilidad, se conviertan en socios, ya sea como proveedores de bienes y servicios, distribuidores o cualquier tipo de relación comercial que beneficie a ambas partes.

#### **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (CEADS)**

*"The term Inclusive Business refers to sustainable business solutions that go beyond philanthropy and expand access to goods, services, and livelihood opportunities for low-income communities in commercially viable ways. Inclusive business leads to the creation of employment opportunities for low-income communities – either directly or through companies' value chains as suppliers, distributors, retailers and service providers. Alternatively, companies can develop ways to supply affordable products and services to meet basic needs for food, water, sanitation, housing and health care. Or they can develop innovative business models to enhance access to key development enablers such as energy, communications, financing and insurance."*

### **Espacio de Negocios Inclusivos, Universidad Torcuato Di Tella (ENI Di Tella)**

"Los Negocios Inclusivos son iniciativas que tienen el objetivo (la intencionalidad) de generar un impacto social positivo a un determinado colectivo, con sostenibilidad económica genuina.

- Pueden involucrar a toda la organización, a determinadas áreas, divisiones o a líneas de productos.
- Pueden manifestarse en el vínculo con su personal (a través de la promoción y práctica de políticas proactivas de inclusión), la Cadena de Valor (mediante la promoción y desarrollo de Compras Inclusivas o Cadenas de Distribución Inclusivas), el desarrollo y/o acceso a propuestas de valor (producto/servicios), o prestando servicios de desarrollo de conocimiento y aptitudes a determinados colectivos."

#### **d. Business at the Bottom of the Pyramid (BBOP)**

Prahalad, en su libro *La fortuna en la base de la pirámide* (2005, ed. Granica), indica que es necesario crear modelos innovadores de negocios que sean rentables y que, al mismo tiempo, sean beneficiosos para las personas de bajos ingresos, permitiéndoles mejorar sus condiciones de vida. De esta manera, se le asigna a las empresas un rol que hasta el momento desempeñaban otros actores (gobierno, ONGs, organismos internacionales).

#### **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

*Base of the pyramid business models: There are market-based solutions that develop and deliver quality products and services, create employment, and enable low-income producers and consumers to participate in the formal economy. Their objective is to stimulate economic growth and raise the income of some 360 million people in Latin America and the Caribbean who have been overlooked and underserved by the world for far too long.*

#### **e. Empresas Sociales**

Yunus, en su libro *Las Empresas Sociales* (2011, Paidós Ibérica), indica que son empresas creadas para resolver problemas sociales que no dan pérdida ni dividendos. Algunos ejemplos de los objetivos sociales de estas empresas son: asistencia médica para los pobres, viviendas para los pobres, servicios financieros para los pobres, nutrición para niños desnutridos, agua potable, energía renovable, etcétera.

#### **Yunus Social Business**

*"A Social Business is a non-dividend company created to solve a social problem. Like an NGO, it has a social mission, but like a business, it generates its own revenues to cover its costs. While investors may recoup their investment, all further profits are reinvested into the same or other social businesses. A Social Business is a cause-driven business. It must be financially sustainable and mission-oriented. The company must achieve its social objective and at the same time cover all costs through a revenue model. The success of the business is not measured by the amount of profit made in a given period, but the impact of*

*the business on people or the environment. Investments in social businesses purely support the accomplishment of a social objective, and an investor should desire no financial gain. In fact, in a social business, investors/owners can gradually recoup the money invested, but cannot take any dividend beyond that point."*

## ANEXO IV (COPIA ADICIONAL): TEST DE AUTO-DIAGNÓSTICO

Desarrollamos el presente test como herramienta de auto-diagnóstico para que cada empresa pueda identificar los perfiles de sus programas con impacto social.

- Complete el siguiente cuestionario teniendo en mente un único programa de impacto social.
- Marque con un círculo el número que corresponda con la respuesta elegida.
- Todas las apreciaciones son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas.
- Para cada pregunta listada puede seleccionar más de una respuesta.

**Programa con impacto social a evaluar:** \_\_\_\_\_ (ej., "Voluntariado Corporativo")<sup>30</sup>

### ENCUADRE GENERAL

#### Modelos Conceptuales y Terminología: *En el programa...*

<i>...adoptamos el modelo conceptual de Desarrollo Local</i>	2
<i>...empleamos la teoría de los Stakeholders (Grupos de Interés)</i>	2
<i>...adoptamos el modelo conceptual de Shared Value (Valor Compartido)</i>	1
<i>...utilizamos el modelo conceptual de Licencia para Operar</i>	2
<i>...no empleamos un modelo conceptual en particular</i>	3
<i>...adoptamos terminología de triple impacto</i>	1
<i>...empleamos terminología propia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	2
<i>...utilizamos terminología de Sustentabilidad - Desarrollo Sustentable</i>	1
<i>...utilizamos distintas terminologías en forma indiferenciada</i>	3
<i>...empleamos terminología habitual de negocios</i>	1

<sup>30</sup> Para evaluar más de un programa, utilice las copias adicionales del Test de auto-diagnóstico que se encuentran en el Anexo IV, página 94

**Lineamientos de Acción: En el programa...**

<i>...trabajamos a partir de lineamientos de acción definidos por la casa matriz</i>	1
<i>...trabajamos a partir de lineamientos de acción definidos por la alta dirección local</i>	1
<i>...trabajamos a partir de las propuestas que surgen de nuestros empleados</i>	3
<i>...trabajamos a partir de lineamientos de acción definidos por la Fundación</i>	2
<i>...los lineamientos son definidos, conjuntamente, con actores externos (líderes referentes de las comunidades u Organizaciones de la Sociedad Civil -OSC-)</i>	3
<i>...es el área de RSE o Sustentabilidad quien define los lineamientos de acción</i>	2

**Área interna que gestiona el programa: El programa...**

<i>...es ejecutado por un área de negocio (compras y/o comercial)</i>	1
<i>...depende de la gerencia de Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Asuntos Públicos o Comunicación</i>	3
<i>...es ejecutado por el área de RSE o Sustentabilidad</i>	2
<i>...depende de la Fundación</i>	2

**GENERACIÓN DE IMPACTO****Tipo de Impacto Externo: Con el programa...**

<i>...otorgamos valor a la sociedad ofreciendo acceso a productos y servicios</i>	1
<i>...generamos valor a la sociedad incluyendo organizaciones de base en la Cadena de Valor vinculada al negocio (por ej., materias primas)</i>	2
<i>...otorgamos valor a la sociedad brindando acceso a empleo</i>	1
<i>...producimos valor a la sociedad a través de fomentar el Desarrollo Local</i>	2
<i>...otorgamos valor a la sociedad favoreciendo a diversos colectivos</i>	3
<i>...generamos valor a la sociedad incluyendo organizaciones de base en la Cadena de Valor no vinculada al negocio (ej., mediante regalos empresariales, catering, etc.)</i>	2

**Tipo de Impacto Interno: Con el programa...**

<i>...adquirimos reputación externa (imagen)</i>	3
<i>...obtenemos Licencia para Operar</i>	2
<i>...alcanzamos resultados de doble impacto (económicos y sociales)</i>	1
<i>...obtenemos trazabilidad de la Cadena de Valor</i>	2
<i>...adquirimos reputación interna (clima laboral)</i>	3

## MODALIDAD OPERATIVA

### Vínculos Externos: *Para llevar adelante el programa...*

<i>...operamos en forma autónoma (sin vincularnos con otros actores)</i>	1
<i>...lo articulamos con otras empresas</i>	2
<i>...operamos en alianza con OSC</i>	2
<i>...lo articulamos con un conjunto de actores (públicos, privados y OSC)</i>	2
<i>...lo tercerizamos en alguna OSC</i>	3
<i>...operamos en alianza con el Sector Público</i>	2

### Vínculos Internos: *En el programa...*

<i>...se opera trasversalmente con otras áreas de la empresa; como en cualquier otra operación del negocio</i>	1
<i>...un área (RSE, Sustentabilidad, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, etc.) es quien articula las actividades</i>	2
<i>...los empleados acercan sus propuestas</i>	3
<i>...la Fundación coordina las actividades</i>	2

### Procesos: *Para llevar adelante el programa...*

<i>...tuvimos que institucionalizar cambios en los procesos</i>	1
<i>...no fue necesario hacer modificaciones en los procesos</i>	3
<i>...aún estamos trabajando en los cambios de procesos que necesita el programa</i>	2
<i>...desarrollamos capacitaciones para el personal</i>	3

### Comunicación Externa: *La comunicación externa del programa...*

<i>...está centrada en la difusión del producto y/o servicio</i>	1
<i>...está orientada a la presentación de reportes de gestión Global Reporting Initiative (GRI) y/o Sustentabilidad</i>	2
<i>...está focalizada en potenciar nuestra imagen de marca / reputación</i>	3
<i>...está focalizada en afianzar los vínculos con la comunidad (Licencia para Operar)</i>	2

### Comunicación Interna: *La comunicación interna del programa...*

<i>...es de gestión; como la de cualquier otra operación del negocio</i>	1
<i>...está focalizada en mejorar el clima laboral</i>	3
<i>...está dirigida a informar a nuestros empleados sobre la actividad</i>	2
<i>...es escasa / no comunicamos internamente</i>	3

## TABLA DE RESULTADOS

Marque, en la columna "resultados" (ver Tabla 6), las respuestas obtenidas para cada categoría.

		RESULTADOS		
		Número seleccionado		
		1	2	3
		CATEGORÍAS		
ENCUADRE GENERAL	Modelos conceptuales y terminología			
	Lineamientos de acción			
	Área interna que gestiona el programa			
GENERACIÓN DE IMPACTO	Generación de impacto externo			
	Generación de impacto interno			
MODALIDAD OPERATIVA	Vínculos externos			
	Vínculos internos			
	Procesos			
	Comunicación externa			
	Comunicación interna			
		Anote el <u>número predominante</u> de sus respuestas: 1, 2 o 3		

Tabla 6: Tabla de Resultados

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Cada uno de los perfiles sintetiza, a modo de arquetipo, cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas con impacto social. Estos arquetipos no reflejan la realidad, sino que son perfiles ideales que representan: a) alta coherencia externa, con los objetivos con impacto social perseguidos; b) armonía interna, sobre cómo se organizan las empresas para llevar adelante sus programas; y c) gran disparidad entre sí. El número predominante, representa el perfil que más se aproxima al accionar de su empresa en el programa \_\_\_\_\_.

En la sección 4.4 (páginas 36-39) podrá encontrar la descripción del perfil que se corresponde con su número predominante.