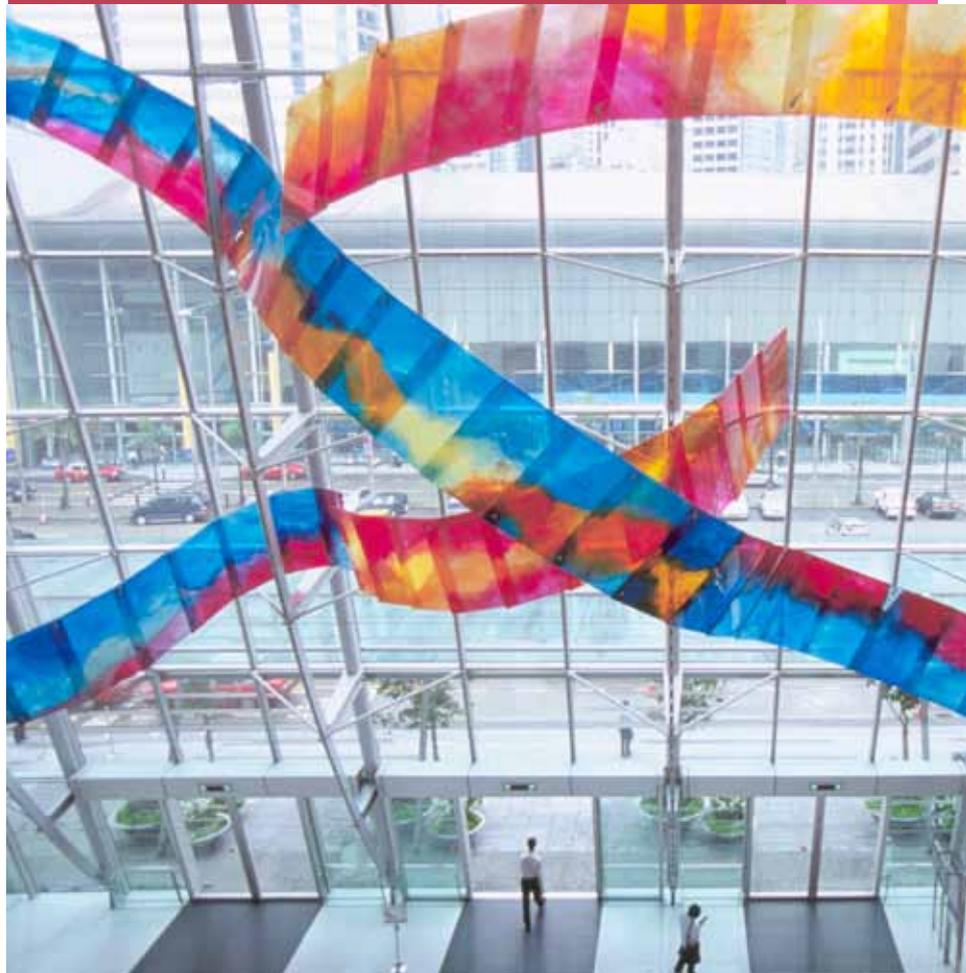
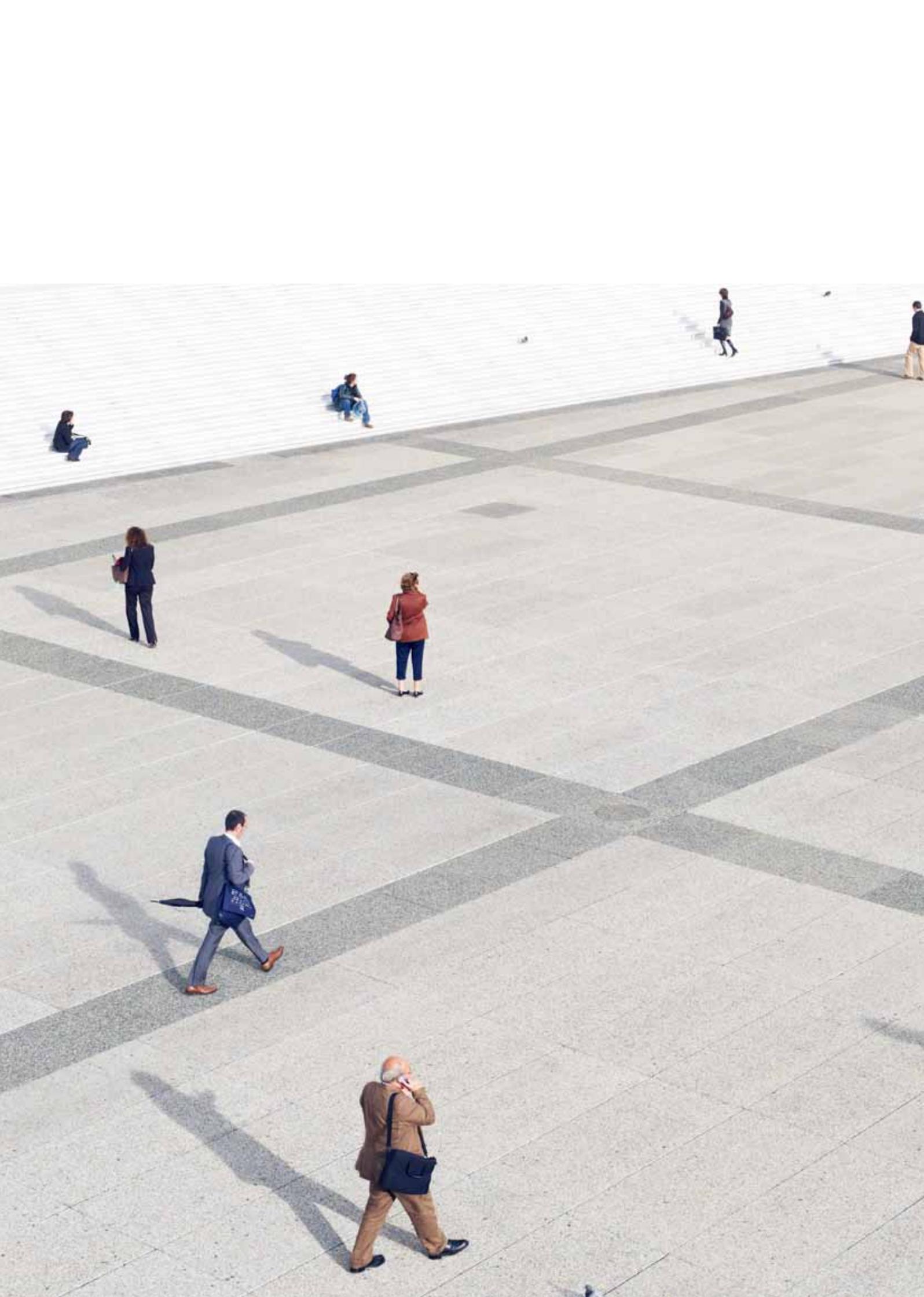


2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina

*El desafío de la
sostenibilidad en la
cadena de valor*

2011





Contenido

Editorial	4
Horacio Cristiani, presidente del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible	4
Argentina: contexto económico, social y ambiental	6
Acerca de la 2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado argentino	8
Riesgos y oportunidades para el desarrollo sostenible en Argentina: perspectivas desde el sector privado	11
Marcelo Iezzi, responsable del departamento Desarrollo Sostenible de PwC Argentina	11
De la presión al programa: ¿quién impulsa los programas de sostenibilidad dentro de una organización?	15
El Directorio y la organización sostenible	16
Stakeholder engagement 2.0	17
Ética & conducta	18
Hacia un modelo más eco-eficiente	19
Energía	20
Cambio climático	20
Agua	21
Residuos	22
Biodiversidad	22
La responsabilidad social interna	23
Administrar el talento: un desafío global	23
Diversidad e igualdad de oportunidades	24
La contribución privada al desarrollo social	25
La responsabilidad social en el corazón del negocio	27
Responsabilidad de producto	28
Responsabilidad en las comunicaciones de marketing	28
Negocios inclusivos	28
Comunicar el desempeño	
La Sostenibilidad en la cadena de valor	30
Las MIPyMEs argentinas	30
Promoción del desarrollo sostenible en la cadena de valor	31
La evaluación de los proveedores o distribuidores	32
El desarrollo del negocio de los proveedores o distribuidores	32
Compras inclusivas	32

Editorial

Horacio Cristiani, presidente del Consejo
Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible



Tengo el agrado de presentar la segunda Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina, elaborada por PwC Argentina con la colaboración del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible, CEADS, en su difusión y revisión.

Sin dudas, el presente trabajo es el estudio más representativo sobre la percepción que tiene la

comunidad empresarial local sobre la agenda global de sostenibilidad, los desafíos y oportunidades que de ella se derivan, el impacto en sus negocios y el nivel de adopción de los atributos y criterios del Desarrollo Sostenible, ya no como elementos aislados o separados, sino formando parte de sus estrategias de gestión.

En ese sentido, este trabajo pone a nuestro alcance un diagnóstico certero sobre la manera en que las organizaciones abordan los temas ambientales y aquellos relacionados con los impactos sociales, aportándonos información relevante que puede servirnos de impulso, ejemplo y réplica.

Uno de los aspectos más interesantes a destacar de la encuesta es la alta representatividad de la misma, ya que han participado 57 empresas de las más importantes de la Argentina, pertenecientes a una amplia gama de sectores industriales y de servicios, con diversidad en cuanto a su rango de facturación y número de empleados, lo cual nos aporta una visión extendida acerca del abordaje de esta temática en el sector empresarial.

Otro aspecto relevante del trabajo, es sin dudas, la amplitud de los temas y preguntas que lo conforman. Desde la identificación de los riesgos y oportunidades, hasta la sostenibilidad en la cadena de valor, pasando por la identificación de los impulsores de los programas de sostenibilidad en las organizaciones, el análisis de la problemática del cambio climático y la energía, los recursos naturales, la responsabilidad social, el desarrollo de los empleados y la comunicación del desempeño, todos estos temas han sido abordados desde la rigurosidad de los resultados obtenidos y desde la riqueza del análisis que enmarca y favorece la comprensión.

Los resultados de esta segunda edición muestran los avances registrados en la adopción de códigos éticos o de conducta por parte de las empresas, en gestión ambiental y en la formalización y adopción de políticas ambientales, en el manejo ecoeficiente de los insumos y la gestión adecuada de los residuos, en el desarrollo de estrategias y programas de inversión social, así como en la comunicación del desempeño a través de la elaboración de Reportes de Sostenibilidad.

Sin embargo hay desafíos pendientes, como mejorar el balance de género en cuanto al acceso a puestos de jerarquía en el gobierno de las organizaciones, o profundizar la integración de aspectos de la sostenibilidad a través de la cadena de valor, los cuales tendremos en cuenta al momento de desarrollar estrategias concretas.

Para finalizar, quiero agradecer muy especialmente a las empresas que participaron de la investigación, las que compartiendo su reflexión, experiencia y práctica han realizado una valiosa contribución al desarrollo y profundización de la gestión responsable y sustentable del sector privado en la Argentina.

Argentina: contexto económico, social y ambiental

Superficie

2,8
millones de m²

Población

40,6
millones de habitantes

Valor del Índice de Desarrollo humano 2010

Argentina	0,775
América Latina y el Caribe	0,704
Total Mundial	0,624

Valor del Índice de Desarrollo humano ajustado por desigualdad 2010

Argentina	0,662
América Latina y el Caribe	0,527
Total Mundial	0,489

Índices Económicos

Ingreso nacional bruto (INB) per cápita (PPA en US\$ 2008) - 2010

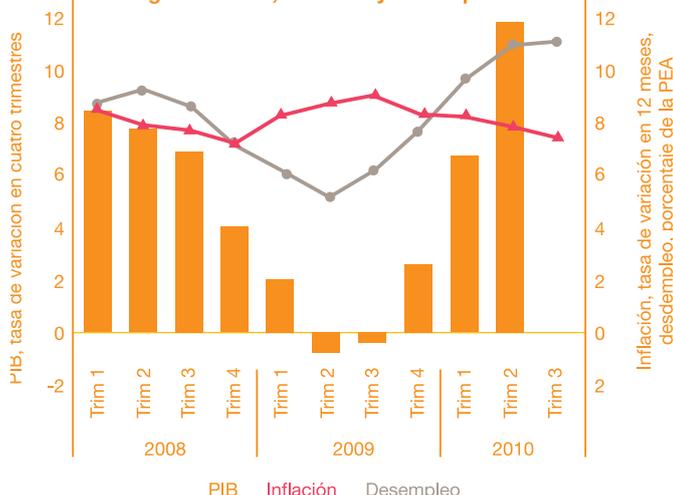
14.603

Fuente: PNUD - Informe sobre desarrollo humano 2010

Área geográfica	Tasas de			
	Actividad	Empleo	Desocupación	Subocupación
Gran Buenos Aires	48,3	44,4	8,0	9,0
Cuyo	40,7	38,9	4,2	7,9
Noreste (NEA)	35,4	34,3	3,0	3,8
Noroeste (NOA)	42,0	39,2	6,6	7,2
Pampeana	45,5	42,1	7,6	8,6
Patagónica	44,3	42,0	5,3	5,2

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua.

Argentina: PIB, inflación y desempleo



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de cifras oficiales

Trabajo Infantil - 1999 - 2007
(% de niños entre 5-14 años)

7

Fuente: PNUD - Informe sobre desarrollo humano 2010

Exportaciones 2009
% del PBI

21,6

Fuente: IDB - Interamerican Development Bank

Inversión Extranjera 2009
(% del PBI)

2,6

Fuente: IDB - Interamerican Development Bank

Importaciones 2009
% del PBI

17,7

Fuente: IDB - Interamerican Development Bank

Índices Sociales



Logros en Educación		Acceso a educación				
Tasa de alfabetización de adultos	Población con al menos educación secundaria completa	"Tasa de matriculación en educación primaria (% de la población en edad de cursar educación primaria)"		"Tasa de matriculación en educación secundaria (% de la población en edad de cursar educación secundaria)"		"Tasa de matriculación en educación terciaria (% de la población en edad de cursar educación terciaria)"
(% de 15 años y mayor)	(% de 25 años y mayor)	Bruta	Neta	Bruta	Neta	Bruta
2005 - 2008(a)	2010	2001 - 2009 (a)	2001 - 2009 (a)	2001 - 2009 (a)	2001 - 2009 (a)	2001 - 2009 (a)
97,7	44,6	114,6	98,5	85,3	79,4	68,1

a) Los datos se refieren al año más reciente disponible durante el período especificado.
Fuente: PNUD - Informe sobre desarrollo humano 2010

Educación Universitaria 2008	"Carreras de pregrado y grado por rama de estudio"		
	Estudiantes	Nuevos Inscriptos	Egresados
Total	1.600.522	365.227	94.909
Ciencias Aplicadas	389.164	87.795	16.764
Ciencias Básicas	45.297	11.131	2.465
Ciencias de la Salud	214.840	44.161	17.917
Ciencias Humanas	258.815	62.905	13.965
Ciencias Sociales	685.809	155.298	43.798
Sin Rama (1)	6.597	3.937	-

(1) Ofertas Académicas que por sus características pueden ser clasificadas en distintas ramas de estudio
Fuente: SPU - Sistema de Políticas Universitarias (2008) . Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación



Índices Ambientales



(b) Los combustibles fósiles incluyen carbón y productos derivados del carbón, petróleo, gas natural licuado, substancias intermedias, productos derivados del petróleo y gas natural.

(c) Las fuentes de energía renovable incluyen energía hidroeléctrica y geotérmica, combustibles renovables y generados a partir de desechos y energía solar y eólica. No incluye energía nuclear

Acerca de la 2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina



La 2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina fue realizada por el departamento Desarrollo Sostenible de PwC Argentina, con el propósito de continuar y profundizar la investigación que se inició con la primera edición, en 2009.

Metodología de la encuesta

El presente estudio contó, para su revisión y difusión, con el apoyo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) y sus empresas miembro. La fase de relevamiento de la encuesta se desarrolló entre agosto y septiembre de 2010. Las 57 empresas participantes completaron las diferentes secciones a través de un cuestionario on-line¹, ubicado en el microsítio web de Desarrollo Sostenible de PwC Argentina.

Con el objetivo de preservar la confidencialidad de la información ofrecida por los participantes, el sondeo tuvo carácter anónimo.

Características de las empresas participantes

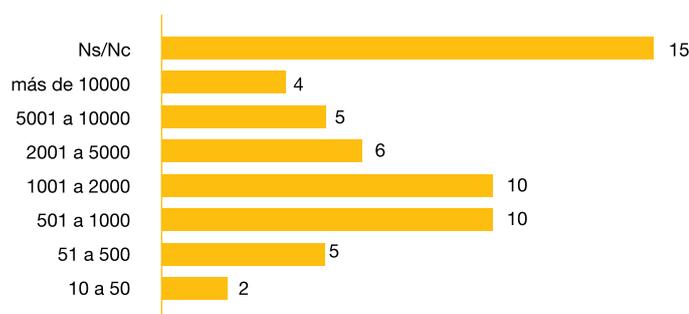
Las empresas participantes mostraron diversidad en cuanto a su rango de facturación: un 17% (10 casos) indicó contar con una facturación de entre 501 a 1.000 millones de pesos, mientras que otro 17% señaló haber facturado entre 1.001 a 2.000 millones de pesos el último año (**Cuadro 1**).

En términos de su impacto en la economía local, la suma de las facturaciones de las empresas participantes que declararon este dato rondó los 186.000 millones de pesos, lo que representó en 2010 un 13% del PBI a precios corrientes².

En cuanto a la clasificación por cantidad de empleados, el 21% de las empresas indicó contar con una dotación de entre 1.001 y 3.000 personas, mientras que un 17% empleó entre 501 a 1.000 en 2010 (**Cuadro 2**). Teniendo en cuenta su impacto en la generación de empleo, cabe señalar que el total de personas empleadas por las organizaciones que respondieron a esta pregunta ascendió en 2010 a 228.500.

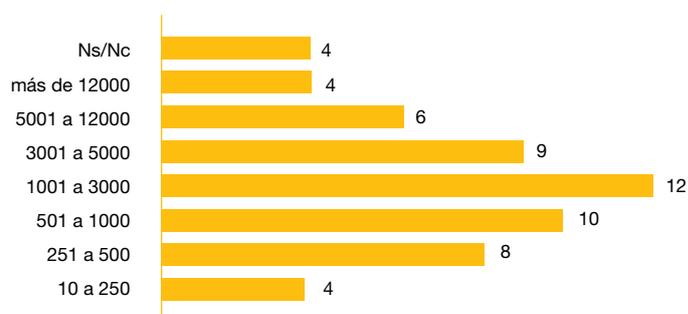
Cuadro 1. Clasificación por facturación en millones de pesos argentinos

Cantidad de respuestas: 57



Cuadro 2. Clasificación por cantidad de empleados

Cantidad de respuestas: 57



¹ A excepción de una de las empresas participantes, que completó el cuestionario de forma off-line.

² PBI a precios de mercado en 2010: 1.442.655 millones de pesos corrientes. Fuente: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales (Instituto Nacional de Estadística y Censos, INDEC).

Al igual que en la edición anterior, la encuesta obtuvo participación de empresas pertenecientes a diversos sectores industriales (**Cuadro 3**). Aquellos con mayor cantidad de participantes fueron los de productos industriales ³ (18%), consumo masivo ⁴ (14%) y energía y servicios públicos ⁵ (12%), como así también el sector de agribusiness (12%).

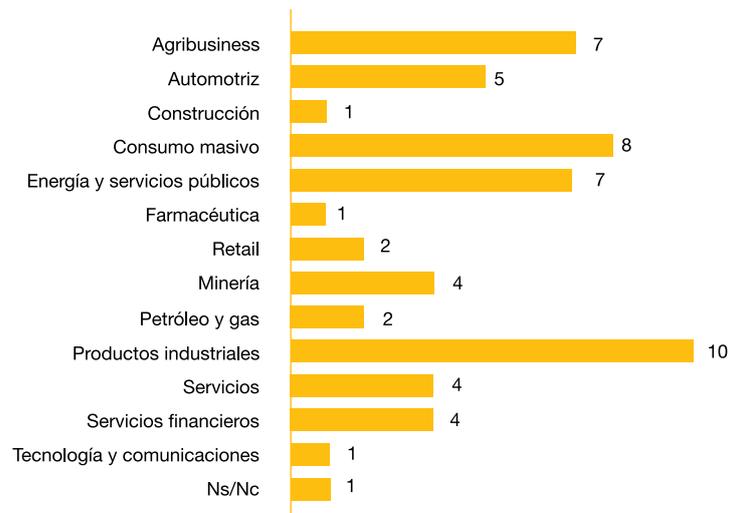
Si bien el 79% de las empresas encuestadas opera en el mercado local (**Cuadro 4**), cabe destacar que el 54% es controlado principalmente por capitales extranjeros, mientras que sólo el 25% pertenece a capitales nacionales y el 21% restante posee capitales mixtos (**Cuadro 5**). Asimismo, el 51% de estas compañías cotiza en alguna bolsa de valores (**Cuadro 6**).

Por último, se consultó a las empresas sobre su participación en asociaciones u organizaciones empresariales dedicadas a la promoción del desarrollo sostenible y se obtuvo una respuesta positiva en el 88% de los casos (**Cuadro 7**).

Las asociaciones/organizaciones con mayor cantidad de menciones resultaron ser el CEADS (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible), Pacto Global, AmCham (Cámara de Comercio de los EE.UU. en Argentina), IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) e IDEA (**Cuadro 8**).

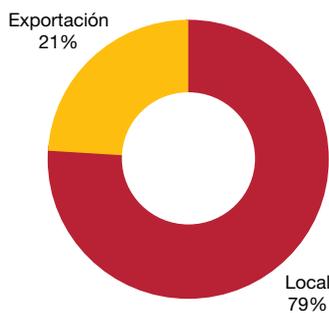
Cuadro 3. Clasificación por sector

Cantidad de respuestas: 57



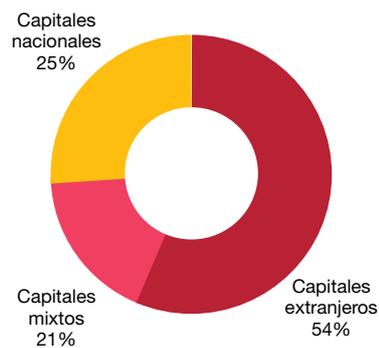
Cuadro 4. Mercado principal

Cantidad de respuestas: 57



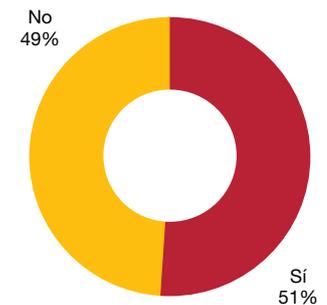
Cuadro 5. Control accionario principal

Cantidad de respuestas: 57



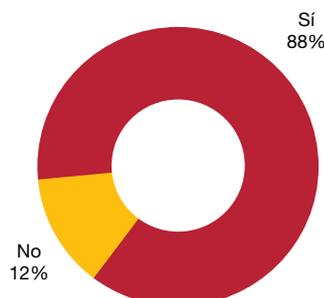
Cuadro 6. Cotizan en bolsa

Cantidad de respuestas: 57



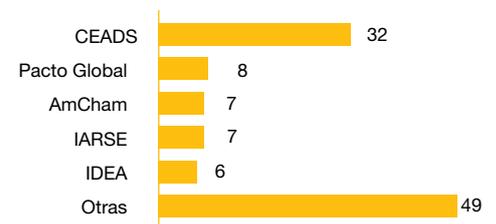
Cuadro 7. Participación en asociaciones u organizaciones empresariales dedicadas a la promoción del desarrollo sustentable

Cantidad de respuestas: 57



Cuadro 8. Asociaciones u organizaciones empresariales con mayor participación

Cantidad de respuestas: 40



³ Incluye empresas de la industria química, siderúrgica y otros productos para la industria.

⁴ Incluye empresas productoras de alimentos, bebidas, cosméticos y tabaco, así como empresas de gastronomía.

⁵ Incluye empresas distribuidoras de gas y energía.

Riesgos y oportunidades para el desarrollo sostenible en Argentina: perspectivas desde el sector privado



Por **Marcelo Iezzi**, responsable del departamento Desarrollo Sostenible de PwC Argentina

Desarrollar, evaluar e implementar un plan de negocios en cualquier contexto de operación implica un constante ejercicio de análisis sobre los riesgos y las oportunidades que presenta el entorno.

Mientras que en el pasado cercano este tipo de ejercicios se centraba mayormente en variables económico-financieras que pudieran afectar la rentabilidad de las organizaciones en el corto o mediano plazo, la irrupción en el sector privado de modelos de gestión que incorporan aspectos ambientales y sociales colabora actualmente con la incorporación de nuevos factores de riesgo u oportunidad para este tipo de análisis. Es decir, bajo el paradigma del desarrollo sostenible, factores sociales como la conflictividad

social o la pobreza y variables ambientales como el cambio climático o la escasez de recursos naturales comienzan, con mayor frecuencia, a formar parte de las matrices de riesgos y oportunidades del sector privado en todo el mundo.

Con el objetivo de obtener una perspectiva sobre los principales riesgos y oportunidades para las empresas que operan en Argentina, se solicitó a los participantes de esta encuesta que consideren como factores de riesgo u oportunidad una serie de tendencias globales que tienen el potencial de afectar sus perspectivas de crecimiento, en función del comportamiento que cada una de estas variables presenta en el contexto local.

Cuadro 9. Incremento en la desigualdad

Cantidad de respuestas: 57



Riesgo significativo Riesgo Oportunidad Oportunidad significativa Ns/Nc

Cuadro 10. Incremento en la conflictividad social

Cantidad de respuestas: 57



Riesgo significativo Riesgo Oportunidad Oportunidad significativa Ns/Nc

Cuadro 11. Desastres climáticos

Cantidad de respuestas: 57



Riesgo significativo Riesgo Oportunidad Oportunidad significativa Ns/Nc

Cuadro 12. Escasez de recursos naturales

Cantidad de respuestas: 57



Riesgo significativo Riesgo Oportunidad Oportunidad significativa Ns/Nc

Riesgos: el desafío de “lo social” y la amenaza de “lo ambiental”

Entre aquellas tendencias que representan riesgos para las organizaciones que operan en Argentina, las sociales fueron señaladas de manera casi unánime entre las empresas participantes del estudio.

El 90% indicó que el incremento de la desigualdad es un riesgo⁶ para el desarrollo sostenible de su negocio (Cuadro 9). La desigualdad implica más que un índice de pobreza: representa también condiciones de vida como el hábitat, la salud, la subsistencia, el trabajo, la autonomía económica y el acceso a recursos públicos; y también cuestiones de integración social, como las competencias psicológicas, la vida social y la confianza

política. La desigualdad afecta el desarrollo humano: de acuerdo con el Informe de Desarrollo Humano 2010⁷, de PNUD, es la reducción de la desigualdad, más que el crecimiento económico, aquello que puede mejorar el desarrollo humano en un país. En Argentina, mientras que el índice de desarrollo humano alcanzó un valor de 0,775 en 2010, el mismo índice ajustado por la desigualdad⁸ fue un 19,7% menor: 0,622 para el mismo año.

⁷ Informe de Desarrollo Humano 2010, *La verdadera riqueza de las Naciones: Caminos al desarrollo humano*, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2010.

⁸ El Índice de Desarrollo Humano ajustado por la Desigualdad (IDH-D) mide el nivel promedio de desarrollo humano de las personas de una sociedad después de considerar la desigualdad. Capta el IDH del miembro promedio de la sociedad, que es inferior al IDH agregado cuando existe desigualdad en las distribuciones de salud, educación e ingreso. En condiciones de igualdad perfecta, el IDH y el IDH-D son idénticos, y cuanto mayor sea la diferencia entre ambos, mayor será también la desigualdad.

La desigualdad, no sólo en la distribución del ingreso sino también en el acceso a condiciones básicas de salud, educación y vivienda, entre otras, incide en la conflictividad social. De acuerdo con el informe *The State of World's Cities 2008/2009*⁹, de UN-HABITAT, la desigualdad se asocia cada vez más con las tensiones sociales, el conflicto y los disturbios. El conflicto provoca destrucción de infraestructura y pérdidas humanas, que obligan a los gobiernos a transferir a la preservación de la seguridad recursos que, de otra manera, podrían ser invertidos en los sectores productivos o en servicios sociales. Por esta razón, en estrecha relación con su preocupación por el incremento en la desigualdad, se observó que el 100% de las empresas consultadas indicó que el incremento en la conflictividad social es un riesgo para su negocio (Cuadro 10).

En cuanto a las tendencias vinculadas con el ambiente (Cuadros 11 y 12), aquellas identificadas mayormente como riesgos por las empresas consultadas fueron la ocurrencia de desastres climáticos (88%) y la escasez de recursos naturales (84%). De acuerdo con el Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008¹⁰, el cambio climático constituye una amenaza masiva para el desarrollo humano, debido a las consecuencias devastadoras de los fenómenos climáticos de gran intensidad, que provocan importantes pérdidas humanas y económicas cada año y que afectan los esfuerzos emprendidos en el ámbito internacional a fin de combatir la pobreza y la desigualdad. En Argentina, los fenómenos meteorológicos graves implican además importantes consecuencias para una de las principales actividades económicas del país: la agroindustria. Tal es así que el 86% de las empresas del sector agríbussines (6 casos) señaló que el riesgo que reviste esta tendencia es significativo¹¹ para la sostenibilidad de su negocio.

⁹ *The State of World Cities 2008/2009: Harmonious Cities*, UN-HABITAT, 2008.

¹⁰ Informe de Desarrollo Humano 2007-2008, *La lucha contra el cambio climático: solidaridad frente a un mundo dividido*, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2008.

¹¹ El 14% restante corresponde a una empresa que clasificó la tendencia como un “riesgo”.

⁶ Incluye aquellas empresas que clasificaron esta tendencia como “riesgo significativo” o “riesgo”.

Cuadro 13. Tránsito hacia una economía baja en emisiones de carbono

Cantidad de respuestas: 57



Riesgo significativo Riesgo Oportunidad Oportunidad significativa Ns/Nc

Cuadro 14. Incremento en la población urbana

Cantidad de respuestas: 57



Riesgo significativo Riesgo Oportunidad Oportunidad significativa Ns/Nc

Cuadro 15. Incremento en las presiones de los consumidores/clientes para obtener productos o servicios más sostenibles

Cantidad de respuestas: 57



Riesgo significativo Riesgo Oportunidad Oportunidad significativa Ns/Nc

Respecto de la escasez de recursos, el 84% de los participantes del estudio calificó la tendencia como un riesgo, pese a que, de acuerdo con el Informe Planeta Vivo 2010¹², de la WWF, la huella ecológica¹³ de Argentina en 2007 se ubicó por debajo de la media global y el país fue el 9° entre aquellos con mayor biocapacidad¹⁴ del planeta¹⁵. No obstante, la percepción de este riesgo puede asociarse al caso de las empresas que se abastecen a través de cadenas de abastecimiento globales, donde los recursos provienen de otros países.

Más oportunidades, más desarrollo

Las tendencias identificadas como oportunidades por la mayoría de las empresas encuestadas son variadas y divergentes: tránsito hacia una economía baja en emisiones de carbono, incremento en la población urbana, e incremento en las presiones de consumidores y clientes por obtener productos y servicios más sostenibles.

En cuanto a la primera, así como el resto del mundo, la Argentina enfrenta el reto de transformar sus sistemas de producción y de consumo en el marco de economías con bajos niveles de emisión de dióxido de carbono. Pese a que actualmente no está obligado a cumplir metas de reducción en sus emisiones, a partir de lo establecido por el Artículo 12 del Protocolo de Kyoto¹⁶, referido al Mecanismo para un Desarrollo Limpio, nuestro país se encuentra entre aquellos donde es posible desarrollar proyectos de reducción de emisiones y

obtener por cada tonelada de CO2 no emitida bonos de carbono comercializables (Certificados de Reducción de Emisiones - CERs). Esta posibilidad representa para el sector privado una importante oportunidad de innovación e incorporación de tecnologías más sostenibles a sus cadenas productivas. En este contexto, el 83% de las empresas consultadas indicó que el tránsito hacia una economía baja en estas emisiones es una oportunidad para su negocio (Cuadro 13).

Respecto de la segunda tendencia, según el Informe sobre Desarrollo Humano¹⁷, el porcentaje de población urbana en Argentina para 2010 fue del 92,4%, mientras que en 1990 representaba un 87%. Este incremento fue considerado una oportunidad para el 83% de los encuestados (Cuadro 14), lo que puede atribuirse al aumento potencial en la demanda de productos y servicios que esta variación poblacional conllevaría, y a su consecuente impacto sobre el crecimiento económico del sector privado.

Por último, puede afirmarse que de la mano de la irrupción en la agenda de la opinión pública de las preocupaciones ambientales, clientes y consumidores del mercado global presentan un interés creciente por obtener productos y servicios más sostenibles. El 91% de las empresas consultadas en nuestro país señaló esta tendencia como una oportunidad para la sostenibilidad de su negocio (Cuadro 15). Si bien en Argentina la tendencia es incipiente, entre las organizaciones que la consideraron como una oportunidad, un 78% corresponde a empresas cuyo mercado principal es el local.

Del análisis a la gestión

Aunque la identificación de los principales riesgos y oportunidades es un primer paso, la calidad con que las empresas gestionan estas tendencias es el real desafío. En esta 2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina

12 Informe 2010 Planeta Vivo: Biodiversidad, biocapacidad y desarrollo, World Wide Fund for Nature (WWF), 2010.

13 La Huella Ecológica mide el área de tierra biológicamente productiva y el agua necesaria para proporcionar los recursos renovables que la gente utiliza, e incluye el espacio necesario para infraestructuras y la vegetación para absorber el dióxido de carbono (CO2). Representa la demanda de recursos. Fuente: Informe 2010 Planeta Vivo (WWF).

14 La biocapacidad es la capacidad regenerativa del planeta disponible para cubrir la demanda representada por la huella. Representa la disponibilidad de recursos naturales. Fuente: Informe 2010 Planeta Vivo (WWF).

15 Brasil, China, Estados Unidos, Rusia, India, Canadá, Australia, Indonesia, Argentina y Francia totalizan más del 60% de la capacidad de la Tierra.

16 Acuerdo internacional que tiene como objetivo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero responsables por el calentamiento global.

17 Informe de Desarrollo Humano 2010, La verdadera riqueza de las Naciones: Caminos al desarrollo humano, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2010.

indagamos en profundidad sobre las estrategias implementadas por las empresas de nuestro país para administrar los riesgos y oportunidades para su desarrollo sostenible.

Las organizaciones empresariales de todo el mundo han evolucionado muchísimo, desde el gran salto de producción y consumo de los años de posguerra. Con sólo pensar en la evolución de su capacidad de producción, en los desarrollos tecnológicos logrados, en la complejidad de la gestión logística, que permite el abastecimiento y la distribución de productos y servicios a lugares remotos en plazos exigüos, y en los altísimos niveles de confiabilidad y calidad que hoy nos resultan estándar, no podemos menos que sorprendernos por haber logrado como sociedad global estos resultados. Sin embargo, y a la vez que nos maravillamos, vemos que dicho salto organizacional no se alcanzó sin costos ni enormes presiones sobre la disponibilidad de recursos naturales, la biodiversidad o sobre las estructuras sociales e institucionales en las que se apoya.

La curva de aprendizaje organizacional nos fue mostrando, entonces, un recorrido que comenzó por los aspectos más básicos de la gestión, tales como asegurar la producción en proporción a la demanda y administrar los necesarios recursos humanos y financieros. Luego, a medida que dichas prácticas fueron madurando, también se atendieron los nuevos desafíos que se presentaban: logística compleja, desarrollos tecnológicos sofisticados, calidad y seguridad, entre otros. En la última parte de este recorrido se incorporaron, aún hoy con diferentes grados de madurez, los atributos más críticos del desarrollo sostenible, es decir, aquellos temas ambientales más amplios, que no se limitan al lugar físico de la empresa, y los todavía más difíciles,

relacionados con los impactos sociales. Es así que lo que hasta no hace mucho tiempo era objeto de decisiones discrecionales hoy vemos que se introduce como una más de las variables a gestionar organizativamente, tal como sucede con cualquiera de los otros aspectos de una empresa. Es con esta finalidad, la de gestionar adecuada e informadamente los riesgos, que nos hemos propuesto mantener y profundizar año a año esta indagación en el sector privado argentino, tratando de contribuir de este modo con una mejora de la performance basada en una auténtica gestión del desarrollo sostenible en las empresas.



De la presión al programa ¿quién impulsa los programas de sostenibilidad dentro de una organización?



Existen múltiples factores que inciden en la definición de programas de sostenibilidad por parte de una organización. La presión de los diferentes grupos que afectan y se ven afectados por la actividad de la empresa es uno de ellos. Por esta razón, la 2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina indagó sobre el grado de influencia que los grupos de interés (o stakeholders) de cada organización tuvieron en el desarrollo de programas de sostenibilidad durante 2010.

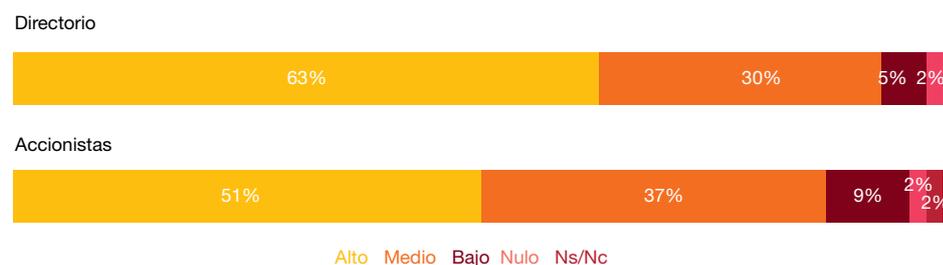
Los resultados obtenidos demuestran que las presiones continúan siendo internas¹⁸ en la mayoría de las empresas consultadas.

Los grupos de influencia alta: la preponderancia de las presiones internas

Entre las empresas consultadas, aquellos grupos de interés que ejercieron una influencia alta sobre el desarrollo de programas de sostenibilidad, tanto sociales como ambientales (**Cuadro 16**), fueron el Directorio (63% de los casos) y los Accionistas (51%). Y es que en la mayoría de las organizaciones el Directorio es el principal responsable por la toma de decisiones respecto de los temas de sostenibilidad (ver El Directorio y la organización sostenible).

Cuadro 16. Grado de influencia en el desarrollo de programas de sostenibilidad I

Cantidad de respuestas: 57



¹⁸ Ver 1° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el Sector Privado en Argentina, CEO HOT Topics, Año 5, N° 11, 2009.

Cuadro 17. Grado de influencia en el desarrollo de programas de sostenibilidad II

Cantidad de respuestas: 57

Empleados



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

Cantidad de respuestas: 57

Comunidades locales



Otro de los grupos de interés que, de acuerdo con el 46% de las empresas consultadas, tuvo una influencia alta en el desarrollo de programas de sostenibilidad fue nuevamente un stakeholder interno: los empleados (Cuadro 17). El resultado presenta una variación respecto de la presión atribuida a los empleados en la 1ª Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina¹⁹.

Las comunidades locales, por otro lado, también tuvieron una influencia alta sobre los programas de sostenibilidad, en el 42% de los casos (Cuadro 18). Mientras que las altas presiones por parte de este grupo de interés suelen asociarse con organizaciones que tienen un impacto significativo y un vínculo realmente estrecho con las comunidades locales vecinas a sus operaciones, las características de las empresas que respondieron experimentar este grado de presión son muy disímiles: desde manufactureras hasta empresas de servicios que operan en entornos heterogéneos (rurales y urbanos) y que, en general, generan impactos ambientales y sociales muy diversos.

Por último, se observaron dos grupos de interés que, si bien tuvieron influencia alta entre algunas empresas, para la mayoría de los consultados, no obstante, ejercieron una influencia media: clientes y organizaciones de la sociedad civil (Cuadro 19).

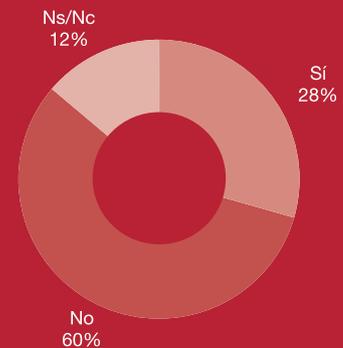
El Directorio y la organización sostenible

El Directorio cumple un rol fundamental en la conducción de cualquier organización, y en el caso de la gestión sostenible es un actor fundamental para la toma de decisiones. Los resultados del presente estudio indican que en el 86% de los casos el Directorio es responsable por definir la estrategia de desarrollo sostenible de la organización, mientras que para el 88% de las empresas este órgano supervisa el desempeño ambiental y social.

Ahora bien, ¿quién asiste al Directorio en la toma de decisiones sobre temáticas tan complejas como la gestión ambiental, el vínculo con los grupos de interés (stakeholder engagement) o los programas de responsabilidad social empresarial de una organización? ¿Quién acompaña al Directorio en la supervisión del desempeño en estos aspectos? En el 28% de los casos el Directorio cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible.

¿Cuenta el Directorio de su empresa con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible o responsabilidad social?

Cantidad de respuestas: 57



Cuadro 19. Grado de influencia en el desarrollo de programas de sostenibilidad IV

Cantidad de respuestas: 57

Clientes



Organizaciones de la sociedad civil



Alto Medio Bajo Nulo Ns/Nc

¹⁹ Si bien la pregunta tuvo una formulación diferente en el primer relevamiento, a los empleados se les atribuyó una influencia alta en los programas de sostenibilidad en el 4% de los casos solamente.

Cuadro 20. Grado de influencia en el desarrollo de programas de sostenibilidad V

Cantidad de respuestas: 57

Grupos activistas



Bancos/Financistas



Sindicatos



Alto Medio Bajo Nulo Ns/Nc

Los grupos de influencia baja

Aquellos grupos de interés que tuvieron menor influencia en el desarrollo de programas de sostenibilidad por parte de las empresas consultadas (**Cuadro 20**) fueron los grupos activistas (que en el 71% de los casos tuvieron influencia baja o nula), los bancos y financistas (63%), y los sindicatos (61%).

Al igual que en la 1° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina, se repite la escasa influencia atribuida a los bancos y financistas como grupos de presión para la incorporación de prácticas sostenibles, aunque en menor porcentaje. El dato resulta interesante, considerando que, por un lado, cada vez son más los organismos de este tipo que incluyen criterios ambientales y sociales en sus análisis de riesgo crediticio y, por el otro, que el 65% de las empresas consultadas son de capital extranjero o mixto y un 51% cotiza en una bolsa de valores. Por el contrario, no sorprende que la mayoría de las empresas que indicó recibir una influencia “alta” por parte de estas entidades corresponda al sector de servicios financieros, quienes cada vez con mayor frecuencia observan en la incorporación de prácticas de sostenibilidad un requisito necesario para recibir financiamiento por parte de los organismos de crédito internacional.

Una red social es una infraestructura técnica y organizacional que permite a individuos separados por el tiempo o la distancia establecer comunidades de interés donde intercambiar ideas, contenidos, herramientas o información, de modo de realzar la experiencia de ser parte de una comunidad.

Stakeholder engagement 2.0

La irrupción de las redes sociales en el escenario actual está transformando los sistemas de comunicación a nivel global. De acuerdo con el estudio *The Accountability Web: Weaving Corporate Accountability and Interactive Technology*²⁰, publicado por la Corporate Social Responsibility Initiative de la Harvard Kennedy School, la responsabilidad (accountability²¹) corporativa y la web 2.0 comparten elementos comunes: ambas se basan en la interacción y conducen con fuerza al relacionamiento. A partir de esta concordancia, es natural esperar beneficios mutuos para las empresas y sus grupos de interés. Sin embargo, el uso de estas herramientas por parte de las organizaciones para dar cuenta de su desempeño es aún incipiente.

En Argentina, el sector privado presenta posturas diversas en cuanto a la utilización de las redes sociales para dialogar con sus stakeholders, si bien un 42% coincide en que es una herramienta poderosa para obtener input de estos grupos.

¿Cuál de las siguientes representa en mayor medida la postura de su empresa frente a la utilización de redes sociales para el diálogo con sus grupos de interés?

Cantidad de respuestas: 57



No obstante, estas herramientas son utilizadas por el 35% de las empresas consultadas. Entre ellas, las de mayor difusión son Facebook (el 32% de las organizaciones cuenta con un perfil en esta red), seguida por Twitter (18%) y LinkedIn (16%).

20 *The Accountability Web: Weaving Corporate Accountability and Interactive Technology*, Corporate Social Responsibility Initiative de la Harvard Kennedy School, Mayo 2010.

21 Se refiere a la responsabilidad entendida como capacidad de dar respuesta.

Ética & conducta

En términos generales, el código de conducta establece los valores que son marco de referencia para las acciones de una compañía y sus miembros. El 93% de las empresas consultadas cuenta con un código de ética o conducta (**Cuadro 21**).

En cuanto al alcance de esta herramienta, en la mayoría de los casos el código aplica a nivel interno (a los empleados, en el 98%, y al Directorio, en un 91%), mientras que en el 55% de las empresas alcanza además a sus proveedores y distribuidores.

En la mayoría de las empresas, estas herramientas establecen las conductas esperadas de sus miembros en situaciones que se vinculan con la confidencialidad de la información (94%), corrupción y soborno (96%), discriminación (92%), seguridad del personal (92%), relación con los clientes (92%) y relación con los proveedores (89%).

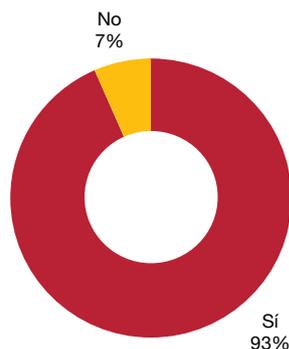
En un porcentaje menor, pero aún significativo, los códigos establecen los comportamientos esperados en cuanto al

medio ambiente (79%) y el manejo de las relaciones con la comunidad (77%).

Por otro lado, el 87% de aquellas empresas que cuentan con esta herramienta indicó disponer también de sistemas de monitoreo del cumplimiento de su código de ética o conducta (**Cuadro 22**), entre los que se incluyeron capacitaciones, líneas de atención para consultas, mecanismos de denuncia anónimos frente a casos de incumplimiento y auditorías de cumplimiento.

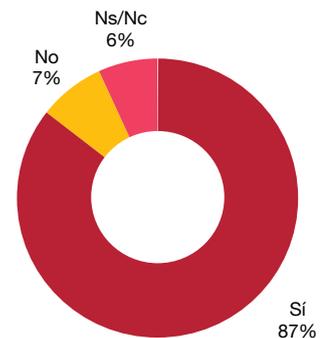
Cuadro 21. ¿Cuenta su empresa con un código de ética o conducta?

Cantidad de respuestas: 57



Cuadro 22. ¿Cuenta su empresa con mecanismos para facilitar el cumplimiento del código de ética o conducta?

Cantidad de respuestas: 53



Hacia un modelo más eco-eficiente

En los últimos 10 años la gestión ambiental de las organizaciones del sector privado en nuestro país ha incrementado exponencialmente su relevancia, de la mano de los avances registrados en el marco normativo ambiental internacional y local, y de la importancia que ha adoptado esta temática en la agenda de la opinión pública. Este auge de “lo ambiental” tiene su correlato en la gestión de las empresas.

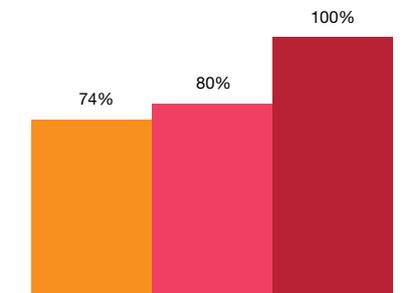
El 88% de las organizaciones consultadas respondió afirmativamente sobre la formalización y adopción de una política ambiental (Cuadro 23). Las empresas que cuentan con este tipo de políticas, en su mayoría, son aquellas cuyos procesos productivos implican un intensivo uso de recursos naturales, o bien repercuten en impactos ambientales directos significativos²². Entre las empresas de servicios la práctica aún es incipiente.

22 Agribusiness, automotriz, construcción, consumo masivo, energía y servicios públicos, farmacéutica, minería, petróleo y gas, productos industriales.

Respecto de su alcance (Cuadro 24), en todos los casos estas políticas aplican a la gestión de las operaciones, pero es menor la cantidad de empresas en las que también se aplican a la gestión de los impactos ambientales de productos y servicios (el 80% de las que cuentan con una política ambiental), o a la gestión de los impactos ambientales de sus proveedores o distribuidores (74%).

Cuadro 24. La política ambiental de su empresa aplica a...

Cantidad de respuestas: 50

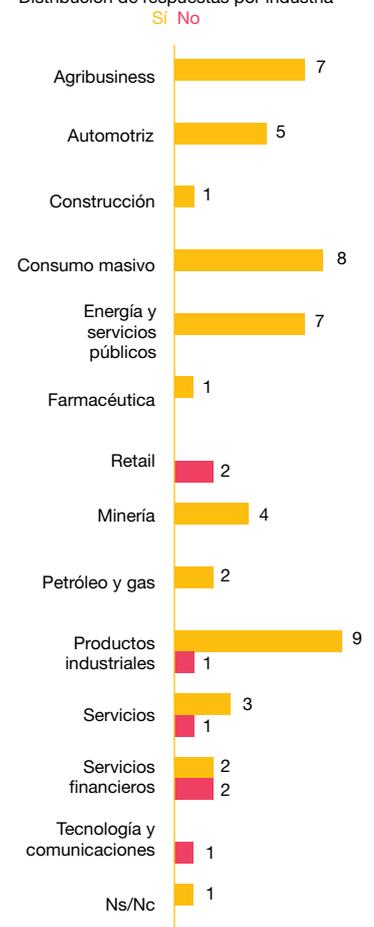


La gestión del impacto ambiental de proveedores o distribuidores
 La gestión del impacto ambiental de los productos y servicios
 La gestión ambiental de las operaciones de la empresa

Cuadro 23. ¿Ha formalizado y adoptado su empresa una política ambiental?

Cantidad de respuestas: 57

Distribución de respuestas por industria



Energía

Cerca del 90% de los participantes de la encuesta monitorea su consumo de energía y ha implementado en el último año medidas para reducir la utilización de este recurso.

Esta práctica puede vincularse con un contexto de incremento en los precios de la energía. Sin considerar a las empresas de energía y servicios públicos y de petróleo y gas, en cuyo caso esta tendencia representa una oportunidad evidente, en la mayoría de las empresas consultadas el incremento en los precios de este recurso se percibe como un riesgo o riesgo significativo²³ (Cuadro 25).

Cambio climático

La concentración de CO2 en la atmósfera es una de las principales causas del fenómeno del calentamiento global; junto con otras sustancias (como el N2O y CH4, en mayor proporción) conforman los llamados Gases de Efecto Invernadero (GEI).

A escala global, la concentración de estos gases en la atmósfera se ha incrementado exponencialmente debido al uso intensivo de combustibles fósiles, principalmente en actividades industriales y de transporte.

Según se observó, el cambio climático está presente en la agenda de la mayoría de las empresas consultadas, las que, en una parte importante, incorporan medidas para gestionar sus emisiones de CO2: el 60% cuenta con un sistema de medición para estas emisiones (Cuadro 26).

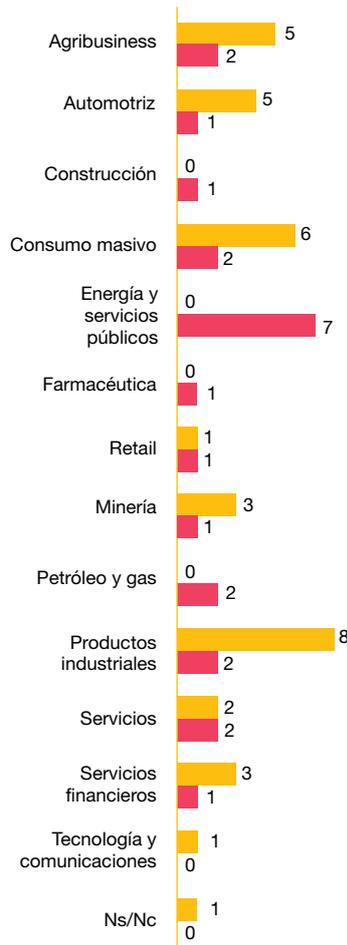
Más aún, entre aquellas que miden sus emisiones se registró un 32% que lo hace por unidad de producto (Cuadro 27).

No obstante, si bien la mayoría de las empresas indicó que efectúa mediciones vinculadas con el alcance directo de sus actividades, fueron menos los casos que confirmaron que esta medición profundiza sobre todos los ámbitos de responsabilidad

Cuadro 25. El incremento en el precio de la energía, ¿es un riesgo o una oportunidad para su negocio?

Cantidad de respuestas: 57

Distribución de respuestas por industria

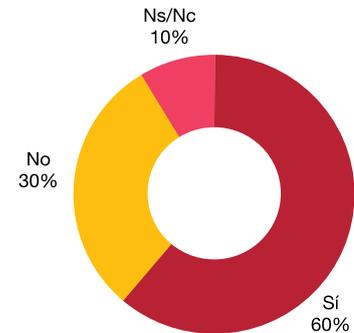


Empresas que perciben el incremento en los precios de la energía como un "riesgo" o "riesgo significativo"
 Empresas que perciben el incremento en los precios de la energía como una "oportunidad" u "oportunidad significativa"

de la organización (Cuadro 28): el 94% controla sus emisiones directas (Scope 1 del GHG Protocol), el 70% mide sus emisiones indirectas (Scope 2) y sólo el 26% monitorea las emisiones indirectas derivadas de sus actividades pero que provienen de fuentes que no son propiedad de la compañía (Scope 3).

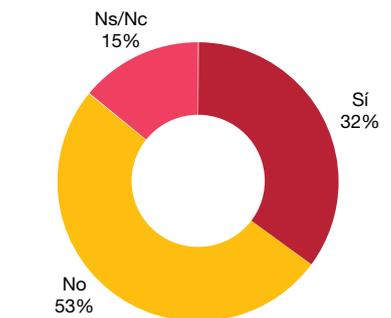
Cuadro 26. ¿Su empresa cuenta con un sistema de medición para sus emisiones de gases de efecto invernadero?

Cantidad de respuestas: 57



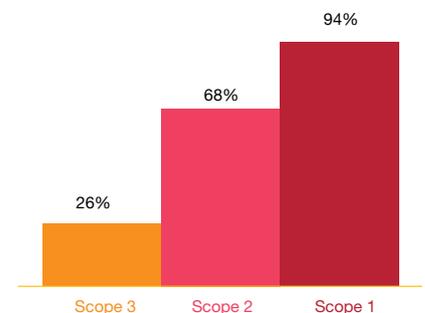
Cuadro 27. ¿Efectúa su empresa mediciones de gases de efecto invernadero por unidad de producto? (Huella de carbono o carbon footprint)

Cantidad de respuestas: 34



Cuadro 28. ¿Cuál es el alcance de la medición de emisiones de CO2 de su empresa?

Cantidad de respuestas: 34



²³ El 72% de las 47 empresas que no pertenecen a las industrias de energía y servicios públicos y de petróleo y gas indicaron que el incremento en los precios de la energía es un "riesgo" o "riesgo significativo" para la sostenibilidad de su negocio.

¿Qué es el GHG Protocol?

El GHG Protocol es una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones del mundo para entender, cuantificar y gestionar sus emisiones de gases de efecto invernadero. Esta metodología fue desarrollada por el World Resources Institute (WRI) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

La herramienta propone tres Scopes (alcances) para clasificar las emisiones de cualquier organización:

- **Scope 1:** Son las emisiones directas, es decir, aquellas que provienen de fuentes que son propiedad de (o están controladas por) la empresa.
- **Scope 2:** Son las emisiones indirectas provenientes de la generación de energía (electricidad, calor o vapor) adquirida y consumida por la empresa.
- **Scope 3:** Incluye otras emisiones indirectas que son consecuencia de las actividades de la empresa pero ocurren en fuentes que no son propiedad ni están controladas por la empresa. Por ejemplo, la extracción y producción de materias primas adquiridas por la organización, el transporte en vehículos que no son propiedad de la compañía, la disposición de residuos, entre otras.

Independientemente del alcance de las mediciones, además de impulsar iniciativas de monitoreo, la mayoría de las empresas consultadas empeña esfuerzos en la implementación de medidas para reducir sus emisiones de estas sustancias (71%).

Finalmente, se observó que las empresas argentinas son conscientes del desafío que representa la adaptación a los efectos adversos del cambio climático, que cada vez más revelan la magnitud de sus impactos en diversos puntos del planeta. El 30% de las empresas consultadas (17 casos) evaluó alguna vez la amenaza que este fenómeno implica para la sostenibilidad de sus negocios y el 100% indicó que los desastres climáticos representan un “riesgo” o “riesgo significativo”. En línea con este contexto, el 88% de aquellas organizaciones que efectuaron evaluaciones de vulnerabilidad desarrolló algún plan de contingencia o medida de adaptación.

Agua

El agua es un recurso fundamental para la actividad del sector privado, ya sea que se utilice o no en el proceso productivo. Entre las empresas consultadas, un 30% consume este recurso con un fin doméstico únicamente, mientras que el

68% lo utiliza también dentro de su proceso productivo (uso industrial).

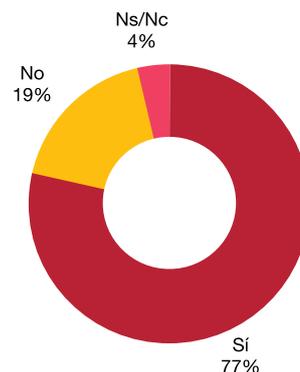
Una gestión adecuada del agua comienza con un sistema de medición que permita obtener datos precisos y tomar decisiones para hacer un uso eficiente. Entre las empresas consultadas, el 77% monitorea el consumo de este recurso (**Cuadro 29**).

Con una creciente tendencia a sistemas de producción más limpios, un porcentaje levemente menor de las empresas consultadas (70%) señaló además haber incorporado en el último año medidas para minimizar el uso de agua (**Cuadro 30**). Entre las iniciativas implementadas en cuanto al consumo industrial se incluyeron, por ejemplo, la optimización de procesos productivos, la implementación de sistemas de detección de pérdidas de agua en las líneas de producción o la utilización del agua de lluvia para servicios. Con respecto a la reducción del consumo doméstico, se implementaron campañas de concientización para empleados, clientes y otros grupos de interés sobre el ahorro de este recurso.

El 90% de las empresas que emplean el agua para la producción industrial generan efluentes líquidos. Un uso racional del agua implica su reutilización

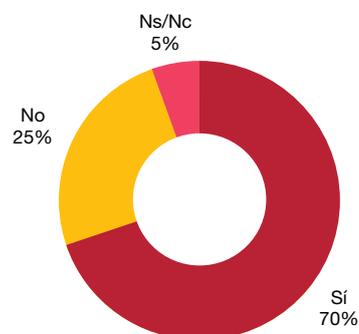
Cuadro 29. ¿Su empresa monitorea su consumo de agua?

Cantidad de respuestas: 57



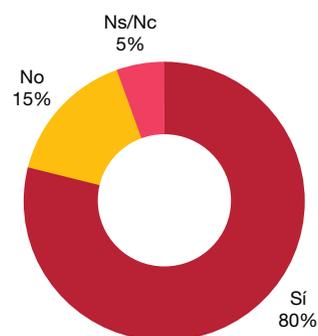
Cuadro 30. En el último año, ¿implementó su empresa medidas para reducir el consumo de agua?

Cantidad de respuestas: 57



Cuadro 31. ¿Cuenta su empresa con sistemas de reaprovechamiento de sus efluentes líquidos?

Cantidad de respuestas: 39



en los diferentes ciclos de los procesos productivos; en este sentido el 87% de las empresas confirmó que cuenta con sistemas de aprovechamiento de sus efluentes líquidos (**Cuadro 31**). En algunos casos, por ejemplo, dichos efluentes son utilizados en sistemas de lucha contra incendio o sistemas de riego, o bien se reutilizan dentro del mismo proceso para la refrigeración interna de las máquinas, previo tratamiento y acondicionamiento.

Residuos

De acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente²⁴, la gestión de los residuos es un problema global, agravado cada vez más por el crecimiento demográfico y económico.

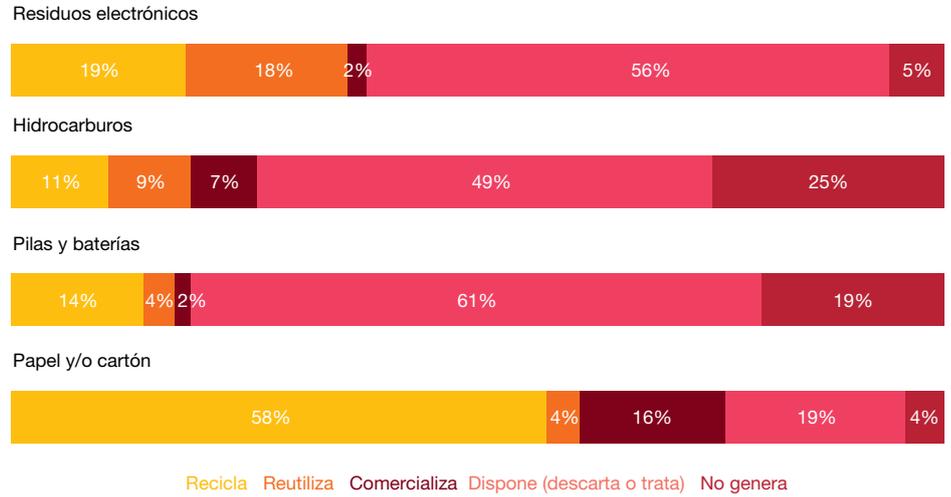
El 86% de las empresas consultadas cuenta con un sistema de medición para monitorear el volumen de residuos que genera. En cuanto al tratamiento de estos desechos, existe una creciente tendencia global por parte del sector privado a implementar sistemas más respetuosos del medio ambiente. Una de las estrategias más difundidas en este sentido es la de las **3R: Reducir, Reciclar, Reutilizar**, popularizada por la organización Greenpeace.

Entre las empresas consultadas, la tendencia a reaprovechar los desechos, ya sea a través de su reciclado, reutilización o comercialización, se aplica en mayor proporción a los residuos no peligrosos, mientras que estas prácticas son aún incipientes en la gestión de los residuos peligrosos (**Cuadro 32**). Específicamente, los residuos que se tratan o disponen en la mayoría de las empresas que participaron del estudio son los electrónicos (56%), como monitores, CPU's y celulares, así como los hidrocarburos (49%) y las pilas y baterías (61%). En contraposición, el residuo que más se recicla es el papel/cartón (58%).

No obstante, el porcentaje de empresas que cuenta con iniciativas de reducción en la generación de residuos (**Cuadro 33**) es significativo (75%). Entre las iniciativas mencionadas se observaron casos de reutilización de la madera como combustible, cambios de insumos por otros que generan menos residuos, extensión de la vida útil de los productos involucrados en los procesos productivos, incorporación de packaging ecológico en todas las líneas del producto.

Cuadro 32. Su empresa, ¿recicla, reutiliza o comercializa alguno de los siguientes residuos de su proceso productivo?

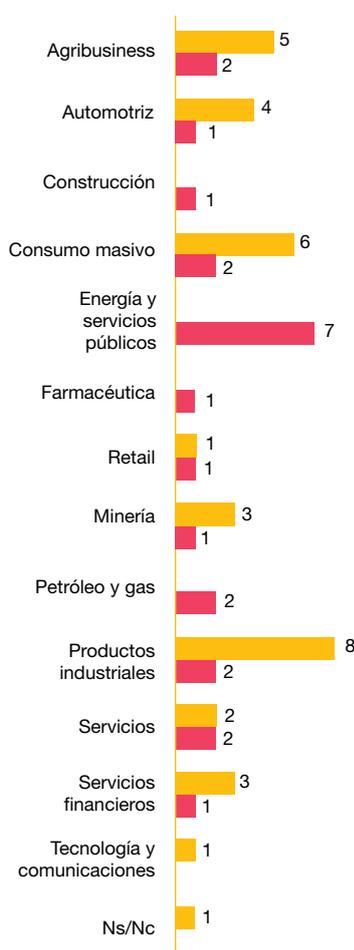
Cantidad de respuestas: 57



Cuadro 33. En el último año, ¿implementó su empresa medidas para minimizar su generación de residuos?

Cantidad de respuestas: 57

Distribución de respuestas por industria



Biodiversidad

De acuerdo con el Convenio sobre la Diversidad Biológica²⁵, por diversidad biológica o biodiversidad se entiende la variabilidad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos los ecosistemas terrestres, marinos y otros ecosistemas acuáticos, así como los complejos ecológicos de los que forman parte. La biodiversidad comprende la diversidad de cada especie, entre las especies y de los ecosistemas.

La preservación de la biodiversidad es esencial para la continuidad de la vida y los sistemas productivos, tal como los conocemos. En relación con este aspecto, el 19% de las empresas encuestadas opera en áreas de alta biodiversidad o protegidas. En todos los casos estas compañías desarrollan programas para la preservación de dichas áreas.

24 www.unep.org

25 *Convenio sobre Diversidad Biológica, Organización de Naciones Unidas, 1992.*

La responsabilidad social interna

De acuerdo con el Libro Verde sobre Responsabilidad Social²⁶, publicado en 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas, las condiciones laborales constituyen el primer ámbito social de responsabilidad de cualquier empresa: “las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos”.

El documento también menciona, como medidas pertinentes a adoptar por las empresas socialmente responsables, las siguientes: el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la seguridad en el lugar de trabajo.

Administrar el talento: un desafío global

En la actualidad, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas es atraer y retener a trabajadores calificados. Este reto implica que las empresas se vuelvan más atractivas para sus empleados, actuales y potenciales, y que elaboren estrategias más efectivas para desarrollar a su personal. Ahora bien, ¿qué medidas implementan las empresas argentinas con el objeto de atraer y retener el talento?

Las estrategias son múltiples y variadas:

- El 95% cuenta con planes de formación para sus empleados y el 91% posee un sistema de compensación vinculado con el desempeño.
- El 84% mide sistemáticamente la satisfacción, el compromiso y la motivación de sus empleados.
- El 82% cuenta con beneficios para sus empleados que exceden sus obligaciones legales.
- Un 79% cuenta con sistemas de queja confidenciales para obtener este tipo de feedback de sus colaboradores.
- Un 60% ofrece a sus empleados la posibilidad de trabajar de acuerdo con esquemas que favorezcan el equilibrio entre lo laboral y la vida personal, como horarios flexibles o teletrabajo.

Pese al importante porcentaje de empresas que implementan cada una de estas herramientas, es notable cómo la atracción y retención de talentos continúa siendo una de las grandes preocupaciones del

²⁶ Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 2001.

Cuadro 34. Escasez de talentos

Cantidad de respuestas: 57



sector empresarial: la escasez de talentos fue señalada como un riesgo por el 88% de las empresas consultadas (**Cuadro 34**). Se trata de una preocupación compartida con el sector privado a nivel global; de acuerdo con la 14^ª Encuesta Anual Global de CEOs, elaborada por PwC²⁷, el desarrollo de estrategias para gestionar el talento es el tema que lidera la agenda de los CEOs para el 2011, en todas las regiones.

Diversidad e igualdad de oportunidades

Lograr una dotación diversa, con oportunidades equitativas para todos los trabajadores, es otro de los desafíos que enfrenta el sector privado en la actualidad.

Frente a este reto, el 81% de las empresas consultadas indicó contar con iniciativas para prevenir la discriminación y consolidar una planta de trabajadores diversa. Más aún, un 70% desarrolla iniciativas para asegurar la equidad de remuneraciones entre trabajadores de distintos géneros.

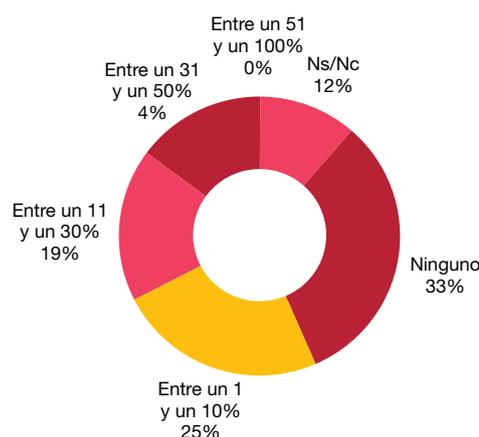
En este aspecto, no obstante, los resultados de la encuesta permiten inferir que los efectos de estas iniciativas parecen manifestarse únicamente en el nivel operativo de las organizaciones, pero que no han alcanzado aún los niveles más estratégicos. En otras palabras, el porcentaje de mujeres presentes en el Directorio de las empresas encuestadas muestra que las iniciativas existentes no han sido suficientes para garantizar la equidad de género en cuanto al acceso a

puestos de jerarquía o al gobierno de las organizaciones (**Cuadro 35**): el 33% no cuenta con mujeres en su Directorio, mientras que en el 19% de los casos el Directorio incluye entre un 11% y un 30% de mujeres, y sólo un 11% de las empresas posee en su Directorio más del 30% de mujeres.

Finalmente, un 47% de los encuestados afirmó que desarrolla programas específicos para fomentar la inclusión de grupos minoritarios en la planta de trabajadores (por ejemplo, personas con discapacidad o inmigrantes, entre otros).

Cuadro 35. ¿Qué porcentaje de los miembros del Directorio de su empresa son mujeres?

Cantidad de respuestas: 57



27 14th Annual Global CEO Survey, Growth Reimagined: Prospects in emerging markets drive CEO confidence, PwC, 2011.

La contribución privada al desarrollo social

La contribución económica al desarrollo social es, habitualmente, la práctica que más se asocia con la responsabilidad social de las empresas. En distinta medida, gran parte de las empresas efectúan contribuciones a programas sociales, ya sea a través de organizaciones de la sociedad civil o bien de organismos del Estado.

En Argentina, la mayoría de las empresas consultadas (91%) cuenta con una estrategia de inversión social que establece las áreas temáticas y modalidades de inversión social que son prioritarias para la compañía, lo que refleja un alto grado de sistematización en esta práctica. El área temática en que la mayoría de las organizaciones invierte (**Cuadro 36**), en el marco de su estrategia de inversión social, es el medio ambiente (86%), seguida por la educación en sus diversos tipos: educación primaria (74%), educación para el trabajo (72%), educación técnica/universitaria (68%) y educación media (67%).

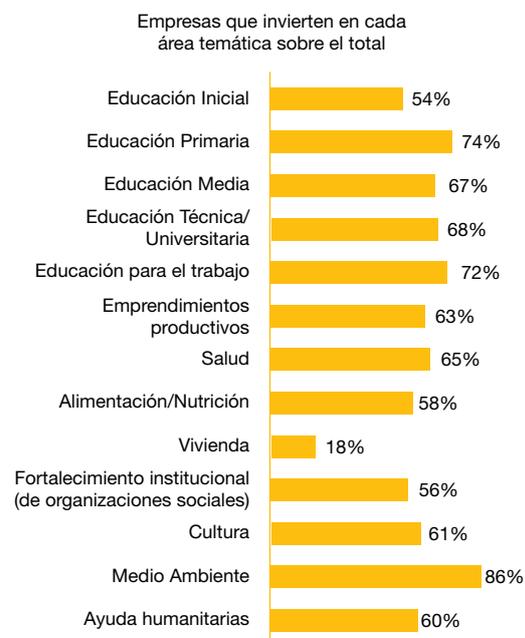
En contraposición, el área de inversión social con la que contribuye el menor porcentaje de empresas es vivienda (18%).

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

- **inversión directa**, referida a aquella en la que la empresa transfiere recursos de manera directa a un grupo de beneficiarios. En este tipo de inversión la empresa suele asumir la responsabilidad por el diseño, coordinación y ejecución de los programas sociales.
- **inversión indirecta**, que alude a aquella en que la empresa transfiere recursos a un grupo beneficiario a través

Cuadro 36. Áreas de inversión social en el último año

Cantidad de respuestas: 57



de un intermediario, como una organización de la sociedad civil o un organismo del Estado. Bajo esta modalidad, la empresa suele delegar en la organización intermediaria la responsabilidad por el diseño, coordinación y ejecución de los programas sociales.

Bajo la modalidad de **inversión directa**, el 30% de los encuestados invierte menos del 25%, mientras que el 21% invierte más del 76% (Cuadro 37).

El porcentaje de empresas que invierten bajo esta modalidad es mayor en aquellos casos en los que el Directorio no cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible (Cuadro 38).

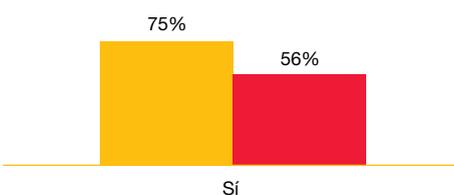
Bajo el modo de **inversión indirecta**, el porcentaje de presupuesto para inversión social que destinan las empresas consultadas es similar a lo indicado para la modalidad de inversión directa (Cuadro 39).

En este caso, asimismo, se registró una diferencia entre aquellas empresas cuyo Directorio cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible y aquellas que no. El porcentaje de empresas que invierten bajo la modalidad de inversión indirecta es mayor cuando cuentan (Cuadro 40) con asesoramiento externo.

En cuanto al seguimiento de la estrategia de inversión social, el 61% de las empresas consultadas evalúa el impacto de los recursos que transfiere. Una vez más, esta tendencia se presenta en mayor proporción entre aquellas empresas cuyo Directorio cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de sostenibilidad (Cuadro 41).

Cuadro 41. ¿Su empresa evalúa el impacto de las inversiones sociales que efectúa?

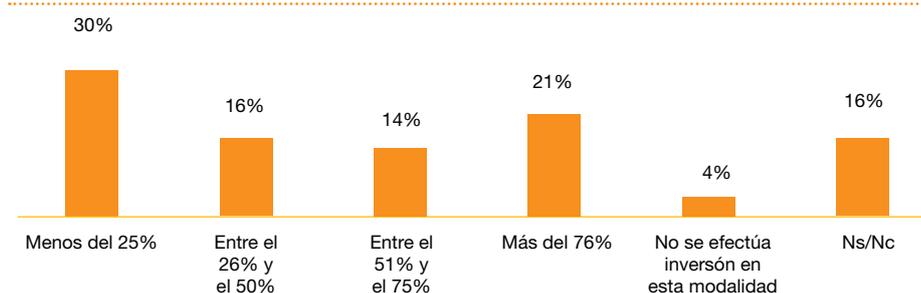
Cantidad de respuestas: 57



Empresas cuyo Directorio cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible o responsabilidad social (16 casos).
Empresas cuyo Directorio no cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible o responsabilidad social (14 casos).

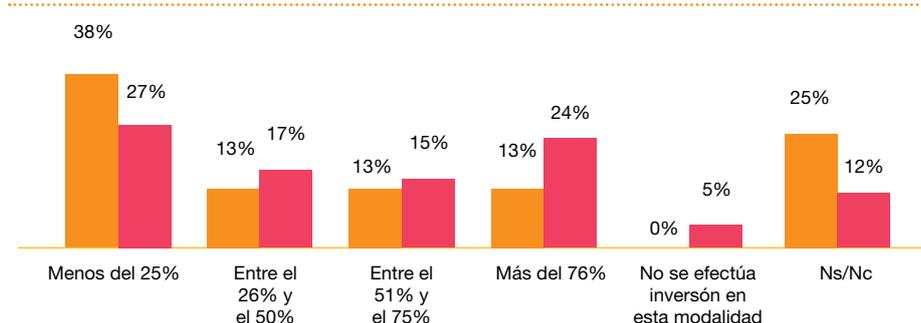
Cuadro 37. ¿En que proporción invierte su empresa bajo la modalidad de inversión directa?

Cantidad de respuestas: 57



Cuadro 38. ¿En que proporción invierte su empresa bajo la modalidad de inversión directa?

Cantidad de respuestas: 57

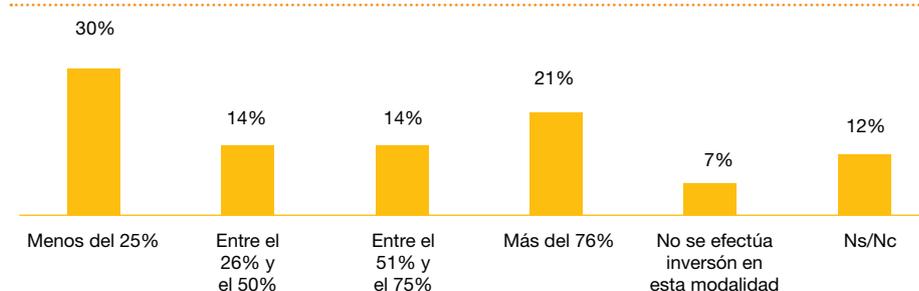


Empresas cuyo Directorio cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible o responsabilidad social (16 casos)

Empresas cuyo Directorio no cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible o responsabilidad social (41 casos)

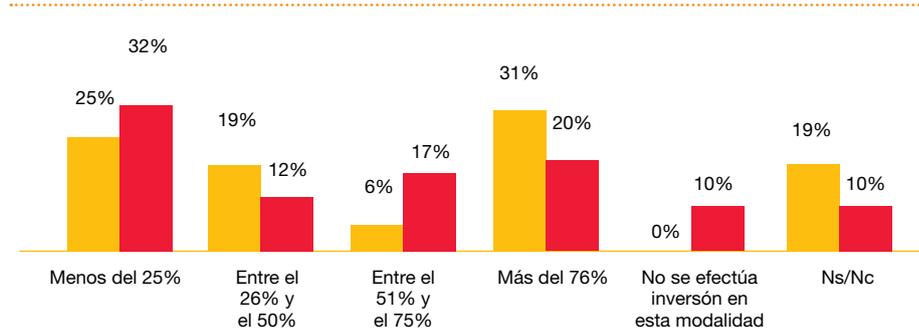
Cuadro 39. ¿En que proporción invierte su empresa bajo la modalidad de inversión indirecta?

Cantidad de respuestas: 57



Cuadro 40. ¿En que proporción invierte su empresa bajo la modalidad de inversión indirecta?

Cantidad de respuestas: 57



Empresas cuyo Directorio cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible o responsabilidad social (16 casos)

Empresas cuyo Directorio no cuenta con un Comité Asesor Externo en temas de desarrollo sostenible o responsabilidad social (41 casos)

La responsabilidad social en el corazón del negocio

El comportamiento social de las empresas no se refleja únicamente en el vínculo entre la organización y su público interno o la comunidad. También se manifiesta en la relación que las organizaciones establecen con sus consumidores, en las distintas etapas de producción y comercialización de sus productos o servicios.

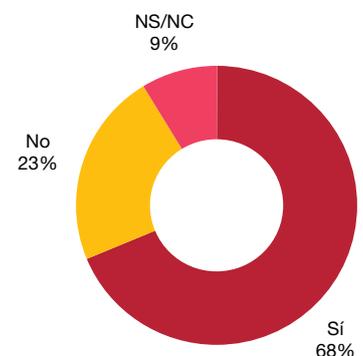
Responsabilidad de producto

En Argentina el sector privado está tomando conciencia de que sus responsabilidades frente a sus consumidores no terminan en los límites de la empresa, sino que acompañan al producto o servicio ofrecido a lo largo de todo su ciclo de vida.

El 68% de las empresas consultadas evalúa el impacto ambiental de sus productos (Cuadro 42). Entre ellas, el 46% analiza este impacto sobre la salud y la seguridad de los consumidores. Las herramientas más utilizadas para su evaluación son: el análisis de ciclo de vida o las consultas a grupos de interés por medio de encuestas de satisfacción, servicios de atención al consumidor y respuestas ante reclamos, que retroalimentan la gestión del negocio.

Cuadro 42. ¿Evalúa su empresa el impacto ambiental de sus productos o servicios?

Cantidad de respuestas: 57



Responsabilidad en las comunicaciones de marketing

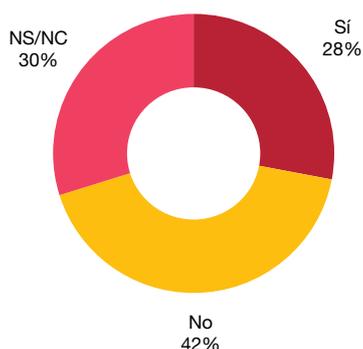
Al igual que todos los contenidos que se difunden a través de los medios masivos de comunicación, las comunicaciones de marketing que emiten las empresas para posicionar su marca, productos o servicios, colaboran con la construcción de representaciones sociales en una audiencia amplia.

La preocupación de las empresas por el impacto de estas comunicaciones, tanto en sus consumidores como en el público en general, es incipiente: el 28% afirmó adherir a códigos voluntarios dedicados a regular las comunicaciones de marketing, con el propósito de minimizar sus impactos negativos en la audiencia (Cuadro 43).

Según se observó entre las empresas que desarrollan o adhieren a este tipo de iniciativas, las actividades están orientadas en dos direcciones principales: por un lado, al desarrollo de códigos de ética internos que regulan los tipos de comunicaciones e imágenes transmitidas; por el otro, a códigos de autorregulación publicitaria que, además aplicarse a los contenidos transmitidos, se extienden al contenido de los medios donde la empresa pauta.

Cuadro 43. Su empresa, ¿cuenta con (o adhiere a) políticas o códigos dedicados a regular las comunicaciones de marketing, con el propósito de minimizar los impactos negativos de estas comunicaciones en el público en general?

Cantidad de respuestas: 57



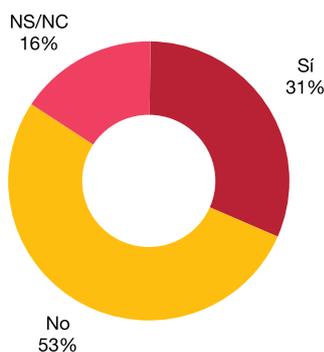
Negocios inclusivos

Los negocios inclusivos son aquellos que fomentan la inclusión en un mercado de segmentos tradicionalmente excluidos, a través de productos o servicios adaptados a sus necesidades y posibilidades.

El 31% de las empresas encuestadas cuenta con productos o servicios específicos, orientados a satisfacer las necesidades de los segmentos socioeconómicos excluidos (Cuadro 44). Dichas empresas invierten, por ejemplo, en investigación para la elaboración de productos de bajo costo y calidad de aceptación, y en ventas de productos de la canasta familiar a precios accesibles. Dentro del sector financiero, las actividades están orientadas a la generación de servicios financieros para jubilados y pensionados y/o microcréditos.

Cuadro 44. ¿Su empresa cuenta con productos o servicios específicos orientados a satisfacer las necesidades de los segmentos socioeconómicos excluidos?

Cantidad de respuestas: 57



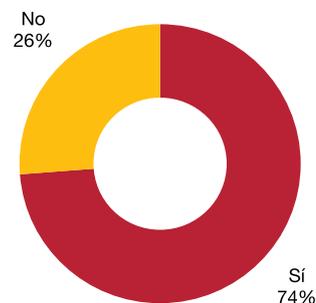
Comunicar el desempeño

El Reporte de Sostenibilidad es un documento que comunica el desempeño financiero, ambiental y social de una organización a sus grupos de interés.

En Argentina, el 74% de las empresas consultadas indicó contar con un Reporte de Sostenibilidad (Cuadro 45). Entre ellas, un 83% elabora este documento utilizando alguna guía de reporte reconocida internacionalmente, como por ejemplo Global Reporting Initiative (GRI) (Cuadro 46).

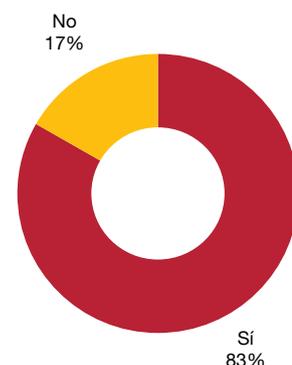
Cuadro 45. ¿Cuenta su empresa con un Reporte de Sostenibilidad o Reporte Social?

Cantidad de respuestas: 57



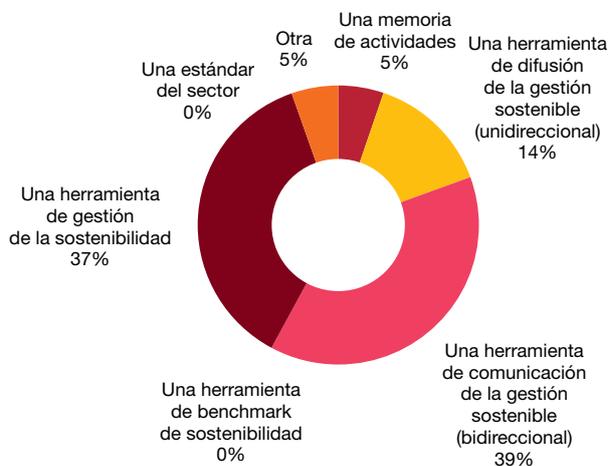
Cuadro 46. Para la elaboración del Reporte de Sostenibilidad, ¿su empresa utiliza una guía reconocida internacionalmente?

Cantidad de respuestas: 42



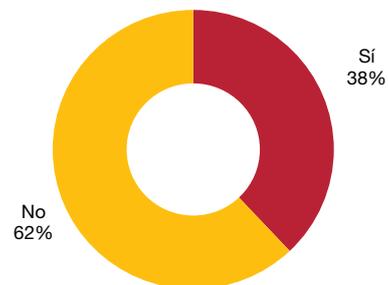
Cuadro 47. Para su empresa, el Reporte de Sostenibilidad es, principalmente...

Cantidad de respuestas: 57



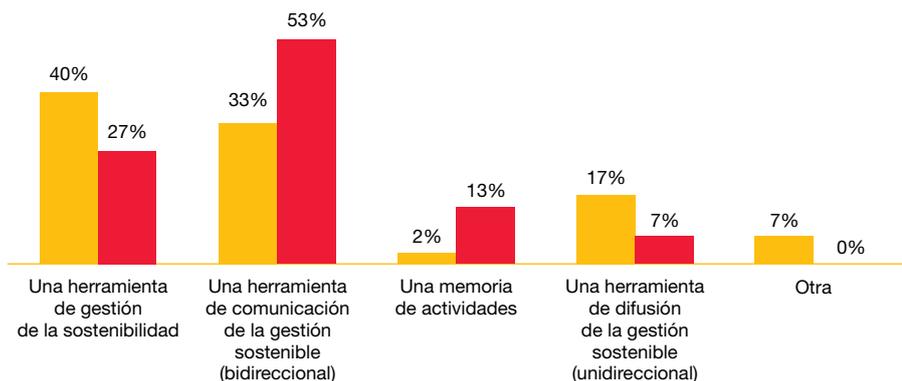
Cuadro 49. ¿Su empresa verifica externamente la información contenida en su Reporte de Sostenibilidad?

Cantidad de respuestas: 42



Cuadro 48. Distribución de respuestas según la empresa publica o no un Reporte de Sostenibilidad

Cantidad de respuestas: 57



Empresas que cuentan con un Reporte de Sostenibilidad (42 casos).

Empresas que no cuentan un Reporte de Sostenibilidad (15 casos).

En cuanto a la funcionalidad que atribuye el sector privado a este tipo de reportes, se observaron dos grandes corrientes de opinión: el 39% de las organizaciones consultadas indicó que el Reporte de Sostenibilidad es una herramienta de comunicación bidireccional de la gestión sostenible, mientras que el 37% señaló que es una herramienta de gestión de la sostenibilidad (Cuadro 47).

La tendencia a considerar el Reporte de Sostenibilidad como una herramienta de gestión aparece con más fuerza entre el 40% de aquellas empresas que elaboran

este tipo de informes. Por el contrario, el 53% de las compañías que no cuentan con un Reporte de Sostenibilidad lo consideran principalmente como una herramienta de comunicación bidireccional (Cuadro 48).

En cuanto a la verificación externa del Reporte de Sostenibilidad, la tendencia es incipiente: sólo un 38% de aquellas compañías que elaboran este tipo de documentos también efectúa una comprobación de la información reportada con terceros independientes (Cuadro 49).

La sostenibilidad en la cadena de valor

De acuerdo con el documento *Business Guide to a Sustainable Supply Chain*²⁸, de la oficina del World Business Council en Nueva Zelanda (NZBCSD), el concepto de gestión sostenible de la cadena de valor se refiere a la “gestión de materias primas o servicios desde el fabricante o proveedor de servicios al consumidor, que vuelve al inicio con una mejora en los impactos sociales y ambientales considerados”. Según este informe, para todos los sectores, la calidad y los costos –atributos de diferenciación tradicionales– han comenzado a ser cada vez más semejantes entre los distintos proveedores. En este contexto, una manera en que las empresas pueden diferenciarse es mejorando la gestión de sostenibilidad de su cadena de valor.

Para las grandes empresas, este modelo implica considerar y gestionar una diversidad de aspectos que involucran los propios procesos de compras, las operaciones internas de proveedores o contratistas (en términos éticos,

²⁸ *Business Guide to a Sustainable Supply Chain: A practical guide*, New Zealand Business Council for Sustainable Development (NZBCSD), November 2003.

económicos, ambientales y sociales) y aspectos de desarrollo y administración de productos (product stewardship). Para las pequeñas y medianas empresas que son proveedoras de las grandes, el desafío radica en adaptarse a los nuevos requerimientos, con las dificultades que ello presenta en el entorno global de negocios: el crecimiento en la economía global, que obliga a que las empresas grandes disminuyan cada vez más sus costos -a través de la contracción de sus costos de compras-, afecta la adopción de prácticas más sostenibles por parte de las empresas pequeñas y medianas.

Este contexto abre una serie de interrogantes vinculados con el rol de las grandes empresas en la adopción de prácticas más sostenibles por parte de las más pequeñas y, por lo tanto, con el desarrollo sostenible del sector privado en su conjunto.

Las MIPyMEs argentinas

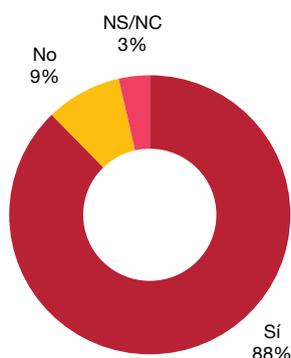
Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) forman parte fundamental de la economía de nuestro país. Las MIPyMEs son, además, un eslabón esencial en la cadena de abastecimiento y distribución de las grandes empresas.

De acuerdo con el documento *Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible*, del WBCSD, en las economías OCDE las PyMES y Microempresas representan el 95% de las compañías, 60-70% del empleo, 55% del PBI y generan la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo²⁹.

²⁹ *Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible*, Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), 2007.

Cuadro 50. ¿Implementa su empresa iniciativas orientadas a fomentar el desarrollo sostenible de su cadena de valor?

Cantidad de respuestas: 57

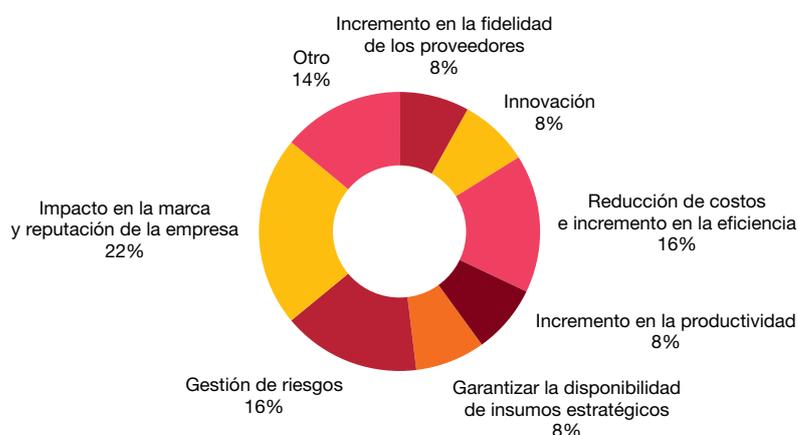


En Argentina, si bien la información sobre este sector empresarial es escasa y se encuentra fragmentada, existen algunos datos que permiten dimensionar su contribución, tanto a la economía como al desarrollo social. Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)³⁰, entre 2003 y 2004, el 92,7% de los nuevos puestos de trabajo en el sector privado fueron creados en Pymes; es decir, de los 1.634.000 empleos en relación de dependencia, 1.515.000 fueron generados por PyMES. Por otro lado, a comienzos del año 2007, las MIPyMEs argentinas empleaban a más de 6.000.000 de personas, lo que representó un 50,3% del

30 Nota de prensa: Las PyMES crearon el 93% del empleo en los últimos dos años, CAME, 2005. <http://www.redcame.org.ar/index.php/came/noticia/545>

Cuadro 51. ¿Cuál considera que es el principal beneficio de las iniciativas orientadas a fomentar el desarrollo sostenible de su cadena de valor?

Cantidad de respuestas: 57



empleo privado y un 41,6% de la totalidad de puestos de trabajo de la economía³¹.

Promoción del desarrollo sostenible en la cadena de valor

En esta 2ª Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina, el 88% de las empresas indicó que implementa iniciativas orientadas a fomentar el desarrollo sostenible de su cadena de valor (Cuadro 50).

Pese al alto nivel de respuesta, a lo largo de las afirmaciones subsiguientes se observó que la integración de aspectos de promoción de la sostenibilidad en la cadena de valor es una práctica incipiente entre las empresas de nuestro país. Tanto en los drivers como en las estrategias que

31 Las PyMES argentinas en el escenario de post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas, Matías Kulífas, CEPAL, 2009.

se utilizan para promover el desarrollo sostenible de la cadena de valor predominaría la concepción de la gestión de la cadena de valor desde un enfoque de riesgo, más que de innovación, y desde la gestión del vínculo “cliente-proveedor/distribuidor”, antes que de la administración de cadenas productivas.

Los beneficios señalados para estas iniciativas fueron diversos (Cuadro 51): el impacto en la marca y la reputación de la empresa (22%), la reducción de costos e incremento en la eficiencia (16%), y la gestión de riesgos (16%). Estas respuestas dan cuenta de una visión más reactiva que proactiva del vínculo “cliente-proveedor/distribuidor”; es decir, el beneficio de desarrollar iniciativas orientadas a fomentar el desarrollo sostenible de la cadena de valor implica la minimización de un riesgo para la empresa cliente, antes que la maximización del valor (Cuadro 50).

Cuadro 52. ¿Por qué implementa su empresa iniciativas orientadas a fomentar el desarrollo sostenible de su cadena de valor?

Cantidad de respuestas: 50



Por otro lado, más allá de los beneficios, al consultar a las empresas sobre los motivos para desarrollar este tipo de iniciativas, el 70% mencionó la necesidad de construir relaciones de largo plazo, que contribuyan con un contexto favorable para el desarrollo de los negocios (Cuadro 52).

La evaluación de los proveedores o distribuidores

La evaluación de los proveedores o distribuidores es una etapa clave del proceso de compras en cualquier compañía, dado que la gestión propia de estos actores entraña diversos factores de riesgo para las empresas contratantes: desde los relacionados con la seguridad en el abastecimiento o distribución de productos, hasta aquellos vinculados con la imagen corporativa.

En este sentido, los aspectos que evalúan las empresas durante el proceso de selección de proveedores son diversos (Cuadro 53). Las respuestas obtenidas indican que se evalúan fundamentalmente aspectos que pueden tener impacto directo en el cumplimiento legal de la compañía cliente o en los estándares del producto o servicio que ofrece, mientras que es menor la cantidad de empresas que observan cuestiones que pueden afectar su imagen corporativa o su gestión de sostenibilidad.

Es de destacar el escaso porcentaje de empresas que considera la existencia de

Códigos de Ética o Conducta entre sus proveedores y distribuidores, cuando casi la totalidad de las mismas (93%) cuenta con este tipo de códigos, los que además aplican a su cadena de valor, en un 55% de los casos.

En cuanto a la metodología utilizada para evaluar estos aspectos en su cadena de valor, la cantidad de empresas que utilizan cada tipo de control parece ser inversamente proporcional a la rigurosidad de cada método (Cuadro 54).

En este sentido, la metodología más utilizada es el análisis de documentación provista por el proveedor o distribuidor (96%), mientras que la menos frecuente es la realización de auditorías a cargo de terceros independientes (25%). Existe además un reducido grupo de empresas que desarrolla alianzas con sus competidores para monitorear, en conjunto, las prácticas de sus proveedores y distribuidores.

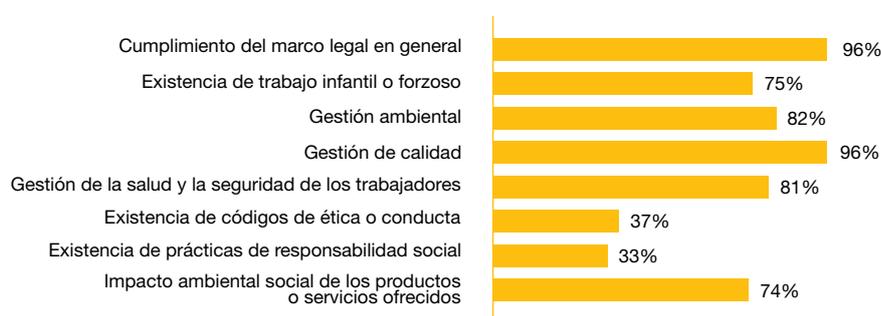
El desarrollo del negocio de los proveedores o distribuidores

De acuerdo con la Guía de Desarrollo de Proveedores, publicada por la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial³², el desarrollo de proveedores o distribuidores es un concepto amplio, que se refiere al fortalecimiento de la performance de firmas en eslabones anteriores y posteriores de la cadena de valor de una empresa. El objetivo de este proceso es

³² Guide to supplier development: for programmes to be implemented by industrial subcontracting and partnerships exchanges (SPXs), United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 2003.

Cuadro 53. ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para la selección de sus proveedores o distribuidores?

Cantidad de respuestas: 57



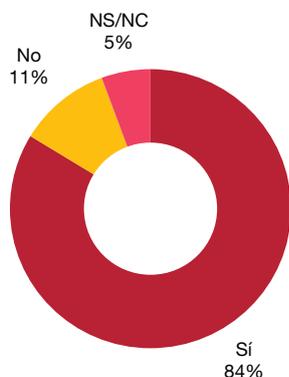
Cuadro 54. ¿De qué manera evalúa su empresa los aspectos mencionados para la selección de sus proveedores o distribuidores?

Cantidad de respuestas: 57



Cuadro 55. ¿Implementa su empresa iniciativas para promover el desarrollo de sus proveedores o distribuidores?

Cantidad de respuestas: 57



lograr que los proveedores y distribuidores alcancen determinados requerimientos en el mayor grado posible, a través de iniciativas que fomenten su desarrollo, impulsadas por las empresas contratantes.

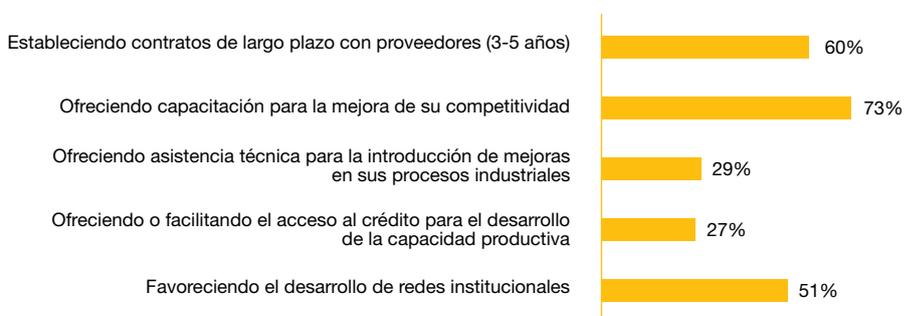
El 84% de las empresas consultadas implementa este tipo de iniciativas para fortalecer las capacidades y la gestión de sus proveedores o distribuidores (**Cuadro 55**).

En cuanto a las estrategias de promoción (**Cuadro 56**), las más utilizadas por las empresas encuestadas son la prestación de capacitación para mejorar la competitividad de sus proveedores (73%) y el establecimiento de contratos de largo plazo (60%) que garanticen cierta continuidad económica. Menor es la proporción de empresas que colabora con el desarrollo del negocio de sus proveedores o distribuidores ofreciendo asistencia técnica para la introducción de mejoras en sus procesos (29%), o facilitándoles el acceso al crédito para el desarrollo de su capacidad productiva (27%).

El último aspecto conforma una de las principales limitantes para el modelo productivo de este sector. De acuerdo con datos de la Encuesta Estructural a PyMEs Industriales 2005-2009, de Fundación Observatorio PyME, históricamente las inversiones de las PyMEs industriales han sido financiadas en mayor medida con recursos propios, esencialmente a partir de la reinversión de utilidades. En 2009, el

Cuadro 56. ¿A través de qué herramientas promueve su empresa el desarrollo de sus proveedores?

Cantidad de respuestas: 48



64% de las inversiones llevadas a cabo por las empresas del segmento fueron autofinanciadas³³. Un 21% de las PyMEs obtuvo financiamiento a través de préstamos bancarios y el 9% de las inversiones fueron cubiertas con el financiamiento de clientes o proveedores.

Por otro lado, se destaca el alto nivel de respuesta que obtuvo el desarrollo de redes institucionales como estrategia para promover el desarrollo del negocio de los proveedores o distribuidores (54%). Este tipo de redes, que incluyen alianzas de empresas grandes, pero también de otras PyMEs, con instituciones académicas, con universidades y con instituciones técnicas de apoyo (INTI e INTA, por ejemplo), son claves para fortalecer la capacidad productiva de estas empresas y su competitividad, a la vez que para colaborar en la reducción de sus costos de transacción.

Compras inclusivas

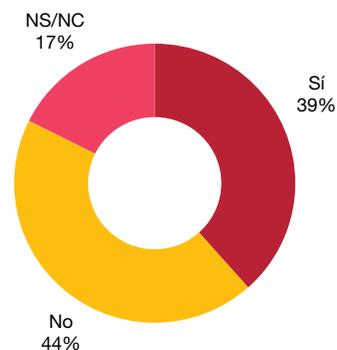
El concepto de “compras inclusivas” se refiere a la incorporación dentro de la cadena de aprovisionamiento de pequeños productores, cooperativas de producción o iniciativas de producción comunitaria. Estas iniciativas suelen enmarcarse en programas de desarrollo de proveedores, que fortalezcan las capacidades de dichos emprendimientos para cumplir con los

requisitos necesarios para abastecer a las grandes empresas. Organismos internacionales, como la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)³⁴, señalan esta estrategia como una herramienta para promover la reducción de la pobreza, dado que fomenta la inclusión de segmentos productivos antes excluidos de los mercados competitivos.

En Argentina el 39% de las empresas encuestadas cuenta con programas orientados a promover la inclusión en su cadena de valor de este tipo de proveedores (**Cuadro 57**).

Cuadro 57. ¿Cuenta su empresa con programas orientados a promover la inclusión en su cadena de valor de pequeños proveedores, cooperativas de producción o iniciativas de producción comunitaria?

Cantidad de respuestas: 57



³³ Informe especial: Situación actual y perspectivas para 2010 de la inversión y el financiamiento de las PyME industriales, Fundación Observatorio PyME, Abril 2010.

³⁴ <http://www.fao.org/ag/ags/ivc/cadenas-de-valor-inclusivas/es/>

Agradecimientos

El presente documento fue elaborado en base a los resultados obtenidos en la 2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina. Agradecemos muy especialmente a las 57 empresas participantes, por el tiempo dedicado al análisis de las preguntas y a la elaboración de las respuestas.

Agradecemos además el apoyo y difusión brindados por del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), particularmente a Ana Muro y Sebastián Bigorito, Coordinadora Área RSE y Director Ejecutivo, respectivamente.

Durante el proceso de revisión del cuestionario, el mismo fue compartido con el Grupo Arcor, el Grupo Techint y la Fundación Gas Natural Fenosa, quienes revisaron especialmente la sección destinada a cadena de valor; adicionalmente, el cuestionario fue revisado por TGN Transportadora de Gas del Norte, Edenor y Manpower. Agradecemos sus aportes y comentarios, los cuales nos permitieron mejorar el formulario on-line de preguntas.

Finalmente, un agradecimiento a todos aquellos que aportaron su conocimiento y perspectivas durante las etapas de elaboración del cuestionario y del presente documento.

Para comentarios e ideas sobre la 2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina, por favor contáctese con nosotros a través de encuestads@ar.pwc.com Su opinión nos permitirá mejorar las próximas ediciones del estudio.

Desarrollo Sostenible - PwC Argentina

PwC ofrece servicios de consultoría, auditoría y asesoramiento impositivo y legal, centrados en la industria, para generar confianza pública y mejorar el valor para los clientes y sus partes interesadas. Más de 163.000 personas en 151 países a lo largo de nuestra red comparten sus ideas, experiencias y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y brindar asesoramiento práctico.

El departamento Desarrollo Sostenible de PwC Argentina presta servicios de consultoría en las áreas de cambio climático, gestión del medio ambiente, responsabilidad social corporativa, gestión responsable de la cadena de provisión y verificación y reporte de información no financiera.

Para más información sobre Desarrollo Sostenible de PwC Argentina y nuestros servicios, lo invitamos a visitar nuestro micrositio web www.pwc.com/ar/sustainability

Contactos

Marcelo Iezzi

Desarrollo Sostenible - Associate Partner
marcelo.iezzi@ar.pwc.com

Mariano Spitale

Desarrollo Sostenible – Manager
mariano.spitale@ar.pwc.com

Editores

Coordinación y edición general

Bárbara Bradford

Desarrollo Sostenible

Contribuciones

Santiago Gardella

Gabriela Silberman

Desarrollo Sostenible

Diseño

José Chalde y equipo

Revisión litera

Leandro Fogliatti

Servicios Literarios

