

ceo*

Argentina

Responsabilidad Social Corporativa
Hot Topics. Año 1. N°2. 2005

Responsabilidad Social

Panorama Argentino. Negocios integrales, Ing. Marcelo Iezzi | Global Reporting Initiative (GRI) desde adentro, Dr. Enrique Prini Estebecorena | ISO 26.000, Ing. Luis Trama. Panorama Internacional. Balances Sociales - Una historia sobre dos informes, por Alison Thomas. Encuesta realizada por la Universidad de San Andrés sobre Responsabilidad Social Empresaria, Dr. Gabriel Berger. Opinión. Contribución total de impuestos, Dr. Jorge San Martín. Caso. ¿Es posible alinearse a las nuevas regulaciones? Ledesma, Lic. Marcelo Landó. Historias. Compromiso con la educación, Lic. María Marta Mallea. Próxima Edición. Gobierno Corporativo.



Todo el contenido de este boletín es publicado únicamente a los fines de guía informativa. Nadie deberá actuar u omitir actuar en base a la información contenida en él. Siempre deberá contarse con asesoramiento profesional para cada caso particular, ya que la aplicación de las leyes y demás normas regulatorias varía considerablemente en función de las circunstancias de cada caso y porque las leyes y demás reglamentaciones sufren regularmente reformas.

Material de distribución gratuita.

"CEO Argentina" PricewaterhouseCoopers y su red de firmas miembro no se responsabilizan en absoluto de las opiniones y comentarios vertidos por sus colaboradores y/o lectores en esta publicación, de los cuales son sólo responsables los autores de los textos. Asimismo, "CEO Argentina" no se responsabiliza del uso que sus lectores puedan hacer de los mismos, ni de las consecuencias que puedan derivarse de dicho uso, ni de la calidad o veracidad de los documentos que se publiquen.

©2005 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PricewaterhouseCoopers Jurídico Fiscal S.R.L. y PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales S.R.L. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a las firmas argentinas de Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PricewaterhouseCoopers Jurídico Fiscal S.R.L. y PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales S.R.L. o, según requiera el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.
*connectedthinking is a trademark of PricewaterhouseCoopers.

ceo*

Argentina

Editorial

Hot Topics. Año 1. N°2. 2005

La República Argentina está atravesando por un período de cautelosa pero creciente recuperación. La transparencia, confianza, responsabilidad social, estabilidad política y económica, adecuación de las estructuras del país, administración adecuada de riesgos y el foco en los aspectos económicos y sociales; son pilares fundamentales a tener en cuenta para lograr un crecimiento sustentable de nuestro país.

BOLETIN N°

02

2005



Diego Etchepare
Socio Principal de
PricewaterhouseCoopers
Argentina



Jorge San Martín
Socio del Area de
Servicios Tributarios de
PricewaterhouseCoopers

En este marco hemos decidido crear una serie de informes sobre temas que consideramos de interés del directivo -CEO Argentina- y son: Control y Prevención del Lavado de Dinero (ya publicado), Responsabilidad Social, Corporate Governance y Recursos Humanos.

En esta segunda publicación, que trata sobre la Responsabilidad Social Corporativa, se intenta presentar un variado menú de cuestiones vinculadas a la materia.

No existen mayores dudas de que este tema está incluido en la agenda del CEO y somos testigos de su vigencia y difusión pública.

Mucho se debate acerca de la palabra "social" incluida como cuña entre la palabra "responsabilidad" y la palabra "empresa".

La responsabilidad, de acuerdo a su significado etimológico, es la capacidad de dar respuesta. La empresa, es un conjunto de recursos humanos, activos físicos e inmateriales orientados para un fin determinado. La palabra "social" calificaría el ámbito en el cual la empresa está llamada a dar respuesta.

La alta dirección de la empresa deber dar señales claras a la sociedad de que es parte y motor en busca de su mejoramiento y que, como miembro de la sociedad civil, tiene un rol importante en el tejido social.

La empresa busca ser rentable como requisito necesario y básico, pero no suficiente para el cumplimiento de su misión.

Hoy, cualquier emprendimiento está inmerso en una sociedad que demanda transparencia. El negocio que desarrolla cualquier empresa,

las grandes, medianas o pymes, está sometido a severos riesgos.

Asumir una gestión responsable no es sólo un *driver* ético sino también un *driver* de negocio.

Ser transparente en el siglo XXI es casi una licencia para operar.

Con la incorporación de los *stakeholders* en el mapa de la empresa, allá por los años 80, se empieza a considerar como significativo el aporte que cada uno de ellos puede hacer a la generación de valor para la empresa. Entrar en diálogo con cada uno de ellos, conocer sus expectativas y demandas puede ser clave en la estrategia del negocio.

En el proceso de evaluación de todos los *stakeholders* de una empresa, sus impactos y respuestas, se obtiene información muy valiosa para medir los riesgos del negocio y propender a su mejoramiento.

Dar respuesta hoy a la sociedad es también COMUNICAR lo que la empresa hace y lo que está dispuesta a hacer; es también ser transparente en las cuestiones pendientes.

La herramienta del "Balance Social" o "Reporte de Sustentabilidad" intenta cubrir esta demanda. Hoy en Argentina el tema es bastante incipiente. La experiencia mundial nos indica que son muchas las empresas que hoy reportan y dan pruebas de sustentabilidad en el mediano y largo plazo.

En el presente informe hemos de abordar experiencias internacionales relativas al valor que genera para la empresa el reportar más allá de sus cuestiones meramente financieras. El Balance Social o Reporte de

Sustentabilidad es una verdadera herramienta de gestión corporativa.

En el plano local presentamos la mirada de profesionales que integran el Global Reporting Initiative, instituto creado por las Naciones Unidas y que busca mejoras continuas en los procesos de Reporte.

El tema de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) también está siendo analizado como un potencial atributo "certificable" bajo la categoría de Norma ISO. Presentamos el estado actual de dicho proceso.

Por su parte, compartimos las conclusiones de una encuesta que ha realizado recientemente la Universidad de San Andrés, Gallup y el Foro del Sector Social para visualizar qué está pasando en Argentina.

La cuestión del financiamiento de las prácticas de RSE también nos parece clave. Allí abordamos otro tema íntimamente ligado a la temática, que es el desarrollo de mercados de inversión a partir de iniciativas de mejoramiento del ambiente, bonos verdes, etc. Un mercado con extraordinarias posibilidades de desarrollo.

Finalmente desarrollamos un ensayo sobre la cuestión fiscal como elemento reputacional y un caso de RSE, en una empresa argentina, a través de una entrevista a su gerente de responsabilidad social corporativa.

Agradecimiento: Queremos agradecer muy especialmente a todos los colaboradores y entrevistados en este informe por su gran interés y valiosa participación.





Contenido



14 Panorama Intenacional.
Balances Sociales - Una historia sobre dos informes, por Alison Thomas.



26 Caso
¿Es posible alinearse a las nuevas regulaciones?
Ledesma, Lic. Marcelo Landó.

02

Panorama Argentino

- 02 ■ Negocios integrales, Ing. Marcelo Iezzi.
- 06 ■ Global Reporting Initiative (GRI) desde adentro, Dr. Enrique Prini Estebecorena.
- 10 ■ ISO 26.000, Ing. Luis Trama.

14

Panorama Internacional

- 14 ■ Balances Sociales - Una historia sobre dos informes, por Alison Thomas.

18

Encuesta

- 18 ■ Lo que no se mide, no se puede mejorar, Dr. Gabriel Berger - Universidad de San Andrés.

22

Opinión

- 22 ■ Contribución total de impuestos, Dr. Jorge San Martín.

26

Caso

- 26 ■ ¿Es posible alinearse a las nuevas regulaciones? Ledesma, Lic. Marcelo Landó.

30

Historias

- 30 ■ Compromiso con la educación, Lic. María Marta Mallea.

Próxima Edición

- 33 ■ Gobierno Corporativo.

Panorama Argentino

Negocios Integrales

En este último tiempo se han venido produciendo cambios vertiginosos en la forma de hacer negocios. La modificación de las condiciones económicas de los mercados en los cuales las empresas operan, la volatilidad de los mercados de capitales y el requerimiento creciente de transparencia a la luz de los fraudes corporativos recientes, han ido colocando al concepto de *sustainability* o desarrollo sostenible en el centro de la escena.

Según una encuesta realizada por PwC a los principales CEOs de nuestro país, la mayoría de ellos opina que una administración de riesgos rigurosa es esencial para mantener la estabilidad corporativa y la rentabilidad a largo plazo. El 93% de los entrevistados en Argentina considera que existe una fuerte interrelación entre Gobierno Corporativo, Administración de Riesgos y Cumplimiento Regulatorio, y el 88% considera que una administración efectiva de estos factores es un *driver* de valor y fuente de ventaja competitiva.

Sin embargo, a la hora de analizar los beneficios percibidos por los CEOs, la mayoría los encuentra del lado económico. El 86% de los entrevistados mencionó la reducción de contingencias legales como el principal beneficio y el 51%, el rendimiento financiero. Pocos le han dado relevancia a los aspectos sociales y ambientales. El 31% señaló como relevante la motivación / productividad de los empleados y el 34%, la relación con los ciudadanos y la sociedad.

Ing. Marcelo Iezzi,
Director de Advisory
de PricewaterhouseCoopers



Este hecho no resulta llamativo ya que usualmente tendemos a analizar nuestros negocios y consecuentemente definimos nuestras estrategias corporativas enfocados principalmente en las acciones de carácter económico que puede efectuar la empresa para mejorar su resultado final. Usualmente en el desarrollo de este análisis estratégico nos concentramos en mitigar los riesgos económicos y financieros, relegando los riesgos “sociales” y “ambientales” de nuestras acciones, subestimando el impacto que pueden tener sobre el potencial de desarrollo del negocio.

Como consecuencia de este hecho, en la mayoría de los casos, se observa la carencia de una visión integradora que nos permita ver el negocio en su conjunto. Basta recordar los casos más relevantes que se han registrado en los últimos años, en los cuales algunas empresas muy importantes vieron afectados sus negocios por no considerar este tipo de situaciones. A la luz de estos y otros hechos, existe en la actualidad, en el mundo y en la Argentina, un fuerte impulso por desarrollar una visión integradora de los negocios. Una visión que contemple no sólo la empresa sino también la sociedad en la que se encuentra inserta y el medio ambiente con el que interactúa.

Los accionistas e inversores ya no sólo miran los tradicionales reportes financieros para establecer el valor de una organización. Paulatinamente se han dado cuenta de que existen una serie de factores no financieros que tienen impacto sobre el riesgo y la performance de la empresa y que es imprescindible considerarlos.



Pero no son las razones filantrópicas las que motivan a las empresas a desarrollar iniciativas de *sustainability*. La rentabilidad y el crecimiento son los principales motivos por los que las empresas han venido incorporando herramientas de *sustainability* en sus estrategias y, como veremos más adelante, han mejorado su desempeño.

La “historia” de una compañía, su integridad, su relación con empleados, clientes y proveedores, su relación con el medio ambiente y su rol con la sociedad, son aspectos que definen las perspectivas de

crecimiento de la misma. Estos factores impactan sobre su valor, debiendo ser considerados a la hora de elaborar estrategias y evaluar el crecimiento de la empresa. Entender el negocio a través de estas tres dimensiones (Economía y Finanzas, Medio Ambiente y Social) se está convirtiendo en un pre-requisito para una buena administración del riesgo.

Como respuesta a esta tendencia, el concepto de *sustainability* o desarrollo sostenible está dejando de pertenecer a determinadas áreas técnicas de las empresas para convertirse en un concepto que debe ser considerado por la empresa en su conjunto. La información referida a estos temas deber ser considerada y analizada por las distintas áreas de la compañía de manera de evaluar sus impactos respecto de la generación de valor.

Trasladar el valor intrínseco al valor real de la acción de una empresa, requiere un mayor grado de información financiera y no financiera para informar no sólo a los accionistas sino también a los que se interrelacionan con la empresa, como por ejemplo los clientes, los inversores o la sociedad que la rodea.



Este punto resulta crucial ya que de la calidad de la información y de la comunicación de los resultados o de las acciones que se están llevando a cabo dependerá, en cierta medida, el éxito de la adopción de estas políticas.

Para que sea efectiva, la información debe incluir los detalles de la política seguida por la compañía, sustentada por datos auditables respecto de la posición de la compañía en relación con los temas relacionados con *sustainability*. Construir y mantener la confianza pública demanda que la transparencia y la integridad sean demostradas y probadas en todo momento, lo que conllevará a incrementar el valor de la compañía.

El hecho de comportarse de una manera responsable hacia todos aquellos que tengan relación con la empresa probablemente desarrollará la confianza, la lealtad y la motivación en cada uno de ellos. Estos hechos se traducen en la creación de valor a través, por ejemplo, de mejoras en la productividad, mejoras en la retención de clientes, reducción de litigios, reducción de la percepción del riesgo por parte de terceros, etc.

Como todas estas alternativas poseen un impacto económico, las opciones de inversiones en iniciativas de desarrollo sostenible pueden ser evaluadas como cualquier otro tipo de inversión. Pueden ser analizadas, por ejemplo, mediante su repago y su valor presente neto; sin embargo, no deben dejar de indicarse las fuentes de información utilizadas referidas a temas sociales y medio ambientales.

He aquí la importancia de considerar los negocios de una

manera integral. En contraste con la visión generalizada en la que los intereses de los accionistas se encuentran, en ocasiones, en contraposición con los del resto de las personas que tienen relación con la empresa, están quienes consideran que generar valor para las personas o entidades que interactúan con la empresa, es lo que también generará valor para los accionistas; se definen y analizan las distintas acciones considerando a la totalidad de los participantes.

El término *sustainability* reconoce que el hecho de no atender a los intereses de aquellos que se relacionan con la empresa puede desembocar en una ganancia financiera de corto plazo, pero casi siempre a expensas de costos a largo plazo.

Un mejor y mayor entendimiento de la interacción de la compañía con el entorno en el que está inserta, es esencial para desarrollar un crecimiento sostenido. Esto representa un *driver* para definir la estrategia, como así también una herramienta

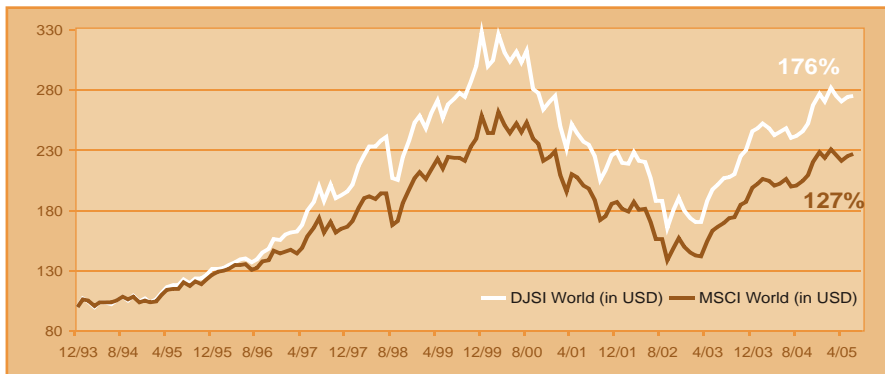
para proteger la reputación de la compañía. Tener claro estas afirmaciones es vital, no sólo para crear un horizonte libre de crisis, sino también para desarrollar el potencial de mercado y la innovación de productos para el futuro. De esta manera el valor de la compañía, ya sea a nivel macroeconómico o microeconómico, reflejará el impacto de estas acciones.

En un nivel macroeconómico los resultados prácticos de la visión de desarrollo sostenible pueden verse reflejados en el desarrollo de los nuevos índices bursátiles. El principal referente es el "Dow Jones Sustainability Index" (DJSI)¹, cuya creación ha colaborado con el hecho de colocar al desarrollo sostenible en el centro del pensamiento estratégico. Su evolución en este último período ha sido sorprendente, registrándose un desempeño por encima de índices comparables elaborados con los resultados de empresas que no presentan atributos verificables de desarrollo sostenible.

Según la organización Ethical Corporation, en un período de cinco años, el Dow Jones Sustainability Index ha mostrado una performance



¹El DJSI global selecciona el 10% de las empresas líderes sobre la base de un puntaje otorgado en base a: el hecho de establecer estándares, mejores prácticas y demostrar una performance económico-financiera, medio ambiental y social-superior.



netamente superior (36,1% mejor) que el "Dow Jones Global Index" (DJGI). Las empresas de energía del DJSI han tenido un desempeño de un 45,3% mejor que las empresas de energía del Dow Jones Global Index (ver cuadro).

¿Qué es lo que impulsa este comportamiento? ¿Es solamente la demanda de inversiones que satisfacen la conciencia del inversor? ¿Es el destacado gerenciamiento aplicado simultáneamente a temas económico-financieros, ambientales y sociales? ¿O simplemente refleja el hecho de que se ha incrementado la conciencia de que las prácticas de *sustainability* tienden a reducir riesgos y a mejorar los resultados futuros?

Probablemente haya algo de cada uno de estos factores. Lo cierto es que las compañías que persiguen un crecimiento y adecuada administración de cada uno de estos conceptos: economía, sociedad y medio ambiente en forma integral, tienden a mostrar un mejor desempeño bursátil con perfiles de riesgo-retorno más favorables.

Dicho de otra forma, los inversores, que buscan obtener el mayor rendimiento con el menor riesgo posible, perciben que las políticas de *sustainability* son un verdadero indicio de un management disciplinado, con una adecuada administración de los riesgos de la compañía. Esta percepción resulta fundamental al

momento de decidir la compra de una acción en el mercado bursátil de cualquier país, traduciéndose en una mayor liquidez y en mejores rendimientos.

Desde el punto de vista microeconómico, los hechos y las oportunidades que pueden surgir de la aplicación de los conceptos de desarrollo sostenible pueden impactar directamente en el resultado final de la compañía. Du Pont, por ejemplo, ha reportado que desde que comenzó con la medición y, consecuentemente, la información de los impactos ambientales de sus actividades, los costos por temas medio ambientales han caído a la mitad durante el período 1993-2001.

Como hemos visto, ya sea desde una óptica macroeconómica o microeconómica, los conceptos teóricos planteados se han visto plasmados en la práctica, generando importantes incrementos de valor a las distintas compañías que han decidido adoptarlos.

Los inversores y el resto de las personas o entidades que interactúan con la empresa necesitan de las habilidades para comparar compañías en una industria dada, de la misma manera que lo hacen en la actualidad con la información financiera. Es por ello que actualmente están requiriendo,

adicionalmente a la información financiera, información referida a temas de gestión ambiental y social.

El mayor objetivo de aquellos que pretenden lograr estrategias de desarrollo sostenible integrales es el desarrollo y mantenimiento de la compañía en el largo plazo y el mejor manejo de los riesgos internos y externos que a ésta afectan. El hecho de incorporar los conceptos de desarrollo sostenible brinda la oportunidad de que las empresas generen ventajas competitivas y desarrollen nuevas rutas hacia el crecimiento.

Las compañías están siendo recompensadas o castigadas cada vez más por sus resultados en estos tres niveles: económico, social y medio ambiental. El monitoreo, el involucramiento y el manejo del apoyo de los distintos actores que interactúan con la empresa, es crucial para que las organizaciones sobrevivan y crezcan en el corto y largo plazo.

En el mundo post Enron, un mayor foco en estos conceptos será de vital importancia para crear un ambiente de "no sorpresas" que pueda proveer confianza a los inversores y reduzca así la volatilidad del mercado. El hecho de diseminarlo a los demás actores y considerar sus preocupaciones es también esencial para crear un clima menos volátil para las operaciones de la compañía. No es algo para que sea delegado en compañías de relaciones públicas, es algo que se necesita provenga desde la propia Dirección de la empresa.

El desarrollo sostenible es un viaje y el destino a la vez. Los planes a ser incluidos en la estrategia de la empresa, los elementos y herramientas para medir el costo de los impactos de estas políticas, junto con soluciones de negocios de largo plazo, permiten sentar las bases para mejorar en forma continua.

■ CEO

Panorama Argentino

GRI desde adentro

El *reporting* social o de sustentabilidad se ha instalado en las prácticas empresarias a nivel mundial y, con mayor o menor grado de evolución, en nuestro país empieza a formar parte de las comunicaciones habituales de las compañías.

Dr. Enrique Prini Estebecorena,
Gerente de la Dirección de Legales
de Petrobras Energía S.A. y miembro del *Stakeholder
Council* del GRI (Global Reporting Initiative)



Desde su creación, en 1999, Global Reporting Initiative (GRI) es un indiscutible referente en lo relacionado con la comunicación del desempeño social, ambiental y económico de las organizaciones. Sus guías para reportes, adoptadas por las principales empresas a nivel mundial, son desarrolladas en base a la contribución de 60 representantes de sectores claves para la economía: empresas, ONGs, sindicatos y reguladores, quienes conforman el *Stakeholders Council* (Consejo de Grupos de Interés); el órgano legislativo del GRI.

Entre los 60 miembros de este grupo clave, figura el Dr. Enrique Prini Estebecorena, miembro del GRI desde 1999 y miembro del *Stakeholder Council* desde noviembre de 2001; el único argentino y uno de los dos latinoamericanos de habla hispana en el grupo. El Dr. Prini Estebecorena se desempeña actualmente como Gerente de la Dirección de Legales de Petrobras Energía S.A. A continuación reproducimos una entrevista que mantuvimos con él en nuestras oficinas.

PwC: ¿Cuál es el rol del consejo de *stakeholders* de GRI?

Dr. Prini: Es el cuerpo deliberativo más amplio del GRI. En él se da la clara posición global del Global Reporting Initiative. Está compuesto por 60 miembros que representan todos los continentes por igual -regiones África, Asia-Pacífico, Europa y Norteamérica, América Latina y Caribe y Asia Occidental- y las actividades de Asociaciones No Gubernamentales, instituciones intermedias, Trabajo y Negocios y Empresas. Es en su accionar donde se dan los enriquecedores aportes multilaterales, se evalúan las

necesidades de mejora y se proponen las líneas de acción a ser aprobadas por el Directorio y ejecutadas por la Secretaría. Parte del financiamiento se da a través de la participación de los *Organisational Stakeholders* (OS), que aportan un *fee* al GRI.

PwC: ¿Cuáles son sus motivos para formar parte de él?

Dr. Prini: Considero que es muy importante participar en el proceso del *Stakeholders Council* porque permite conocer de primera mano las necesidades y problemáticas de las distintas regiones geográficas y actividades sin filtros o con la visión unívoca que da el hacerlo por representantes sectoriales o por sus representantes en países desarrollados.

PwC: Ud. es una de las dos únicas personas latinoamericanas de habla española pertenecientes al *Stakeholders Council* (SC). ¿Qué aspectos del *reporting* son priorizados y qué diferencias encuentra respecto de aquellos aspectos priorizados por *stakeholders* de otros países?

Dr. Prini: Los estados de desarrollo del *reporting* en las distintas zonas del planeta son variados y disímiles. En algunas regiones, por ejemplo, no se necesitan sino mejores y más sofisticadas guías, mientras que en otras, las compañías recién se están iniciando en el proceso. También hay límites de escala, de costos y de *expertise* para poder hacer frente al uso completo de las guías. En función de estas diversidades, se establecieron estudios por actividades que

brindan ayudas especiales a los sectores económicos determinados, y recientemente se emitieron las guías adaptadas a las pequeñas y medianas empresas con el objetivo de facilitar el inicio en el reporte. El objetivo fundamental del proceso del GRI es facilitar el acceso al reporte corporativo y permitir un aprendizaje dentro de las organizaciones para elaborar el mejor reporte posible.

PwC: ¿Las diferencias de criterios existentes entre los miembros del SC responden más a la procedencia sectorial (sector empresario, gobierno, sociedad civil) o geográfica?

Dr. Prini: Parte de la riqueza y valor del proceso *multistakeholder* del GRI es que todos suman, las diferencias no sólo son geográficas o por sector de representación sino que dentro de esos grandes grupos también se dan variados tonos o criterios. El consenso logrado en los procesos de intercambio permite balancear un sistema de guías de *reporting* que, tanto usuarios como productores de reportes, encuentren adecuado a sus necesidades.

PwC: ¿Por qué motivo se han difundido tanto en los últimos años las prácticas de *reporting* no financiero?

Dr. Prini: El reporte financiero puro ha demostrado que no cubre el universo de la empresa o entidad que reporta, no permitiendo per sé una real "imagen" del acontecer del individuo económico que representa. Esto determinó que el foco de la evaluación adoptara un acercamiento más holístico que a través de la perspectiva social y medio ambiental, permite tener una idea más clara de la real magnitud del reportante.

PwC: ¿Cuáles son los incentivos para las empresas que han adoptado estas prácticas?

Dr. Prini: El beneficio fundamental para el emisor del reporte (empresa, ONG, gobierno, ente público, etc.) es que establece una comunicación más completa y real con sus distintos *stakeholders* y, fundamentalmente, adaptada a las necesidades de su lector. Este beneficio puede parecer obvio, pero no siempre se da lo que el lector quiere; esto genera que los reportes no sean utilizados y creen una falsa idea de comunicación.

PwC: Las prácticas de reporting no financiero ya cuentan con una trayectoria de varios años en países desarrollados, pero esto no ocurre así en nuestro país. Las barreras para la difusión de estas prácticas en Argentina, ¿son de naturaleza económica?

Dr. Prini: En un acercamiento inicial, parecería que la económica sería la principal barrera, pero la realidad nos demuestra que, si bien es verdad que el reporte implica costos, la barrera fundamental es cultural y de reconocer el valor que su utilización tiene para la entidad que reporta.

PwC: ¿Cree Ud. que en el corto plazo las prácticas de reporting otorgarán a una empresa ventajas respecto a aquellas que no las adoptaron?

Dr. Prini: Sin dudas, el *cash in* del reporte no requiere de largos plazos si está bien estructurado. La relación con la sociedad, sus accionistas y *stakeholders* (comunidad, reguladores, gobierno, sindicatos, etc.) es sin duda la primera fortalecida en este proceso. Las ventajas son variadas y, como



Dr. Enrique Prini Estebecorena, "...lo más importante es iniciar el proceso."

ya mencioné, la comunicación con los actores de la vida de la entidad es fundamental. Asimismo los costes de seguros, las calificaciones crediticias y la relación con los entes reguladores figuran entre los elementos más reconocibles de las mejoras que el *reporting* otorga.

PwC: Para una empresa, adoptar prácticas de reporting implica costos y esfuerzos adicionales que no siempre está en condiciones de hacer. ¿Qué aspecto clave es necesario tener en cuenta para tomar la decisión de comenzar a emitir un reporte?


Dr. Prini: No siempre implica mayores costos. La clave es un sabio uso de lo que se hace, de la información disponible y de una coordinación de las áreas de la entidad que manejan esa información o poseen las facilidades para su captura. La decisión de iniciar una actividad de reporting tiene que tener una impronta desde el máximo nivel de la organización, es una

trascendente decisión estratégica y, teniendo en cuenta a los actores que realizarán tareas para su concreción, se debe establecer un claro cronograma y asignación de tareas para reunir la información que se incluirá en el producto final.

PwC: ¿De qué manera recomienda comenzar?

Dr. Prini: Lo más importante es empezar. Parece nuevamente obvio, pero lo más importante es iniciar el proceso. Paso a paso se va logrando evolucionar: no es necesario que el primer reporte incluya toda la guía del GRI, sino preparar la estructura para ir creciendo sucesivamente y permitir que el producto escale hasta llegar a un reporte *in accordance*. Como toda actividad requiere práctica, ensayo y ajustes sucesivos para lograr un producto cuyo éxito fundamental es que sea leído y tenga la información en la forma y oportunidad que necesiten los distintos *stakeholders* del reportante.

■ CEO



Connected Thinking define de qué forma ayudamos a nuestros clientes a triunfar; describe cómo somos cuando alcanzamos nuestro mayor potencial.

Panorama Argentino

ISO 26.000

En respuesta a la evolución de las prácticas de RSE en el mundo, la ISO se encuentra en pleno proceso de definición de un estándar guía con la compleja misión de agregar valor a las múltiples iniciativas ya desarrolladas en relación con este tema: la norma ISO 26.000.

Entrevistamos al Ing. Luis Trama, quien, como experto del Instituto Argentino de Certificación y Normalización (IRAM), es uno de los protagonistas de este arduo proceso. En las oficinas del IRAM, el Ing. Trama compartió con PwC su experiencia y percepción acerca de este fascinante proceso que dará lugar a un estándar esperado, que seguramente impactará en los mercados y afianzará las prácticas de RSE a nivel internacional.



Ing. Luis Trama
Instituto Argentino de
Certificación y Normalización



PwC: ¿En qué consiste la norma ISO 26.000, actualmente en elaboración?

Ing. Trama: Es una guía de implementación de modelo para llevar a la práctica el concepto de responsabilidad social. La palabra en inglés que se usa para este producto de la ISO es *guidance*. El consejo directivo lo definió como “un estándar que provea orientación acerca de Responsabilidad Social, sin ser un sistema de gestión ni una norma certificable”. Eso es el ABC, lo que definió el grupo asesor al más alto nivel de la ISO con intervención de muchas partes interesadas. Para alcanzar el consenso en el desarrollo de esta norma, se está utilizando una modalidad inédita tanto para la ISO como para los organismos nacionales de normalización que somos miembros de la ISO. En esta modalidad, la representación no se da sólo por países sino, además, por *stakeholder groups*, con lo cual el nivel de complejidad es mucho mayor. En principio se tenía previsto definir el alcance en 3 meses y llevó 18 meses...

PwC: ¿Cómo es esta modalidad?

Ing. Trama: En este proceso de ISO 26.000 se han definido seis partes interesadas, que son: el Gobierno (entidades gubernamentales), el sector del Trabajo (organizaciones sindicales, sus representantes), el sector Industria, que es el sector productivo, los consumidores (a través de sus asociaciones u otras organizaciones representativas), el sector de las ONGs y un sector muy diverso, llamado *Others* (Otros), que incluye, por ejemplo, a entidades científicas, académicas, universidades, consejos profesionales, consultores y nosotros mismos, los organismos de

normalización. Por cada grupo hay un experto, que es quien ha sido elegido por cada parte como la persona más representativa. En general este grupo trabaja primero con los expertos. Cuando se llega a un cierto grado de avance con los expertos se “baja” a cada base para recibir comentarios. La idea es que la opinión presentada por el experto esté validada por los integrantes del grupo al cual representa.

PwC: El hecho de estar utilizando una modalidad por primera vez, ¿qué dificultades implicó?

Ing. Trama: Hubo algunas debilidades en la organización, producto de este sistema nuevo. Uno de los primeros obstáculos según lo que ví en Bahía, en el primer plenario de este *Working Group*, es que el 50% de la gente que estaba ahí nunca había participado en un proceso de normalización. Es decir, estaba conociendo el tema, tenían sus intereses, pero no conocían las reglas del proceso de normalización, que generalmente hay que conocerlas. Las reuniones no parecían de la ISO, por cada uno que hablaba había aplausos (en la ISO se aplaude muy pocas veces) y también había migraciones de personas que sabíamos que estaban en un sector pero después aparecían votando para otro sector. Hubo cosas que hay que ordenar un poco. Pero creo que básicamente es el aprendizaje del proceso de normalización.

Inclusive, en estos primeros documentos que se están discutiendo, hay dos extremos posibles: un sólo comentario, como consenso de las seis partes interesadas o, en el otro extremo,

seis posiciones diferentes. Esto haría que el proceso sea más arduo, pero se busca la mayor transparencia posible para no permitir que se den casos en los cuales grupos de interés con menos recursos deban someterse al que tiene más peso. Además está el tema de la cuestión de género, la cuestión de representatividad de la región del mundo. Se cuenta con un fondo para subsidios que se van a distribuir ahora, en este segundo plenario, para la asistencia a la sesión en Bangkok. Van a estar dirigidos sobre todo a aquellas partes que han sido más débiles en su representatividad, que pasa generalmente por el sector de Consumo, ONGs y Trabajo, sobre todo en países en desarrollo. Y dentro de los países en desarrollo, en donde se ha detectado la menor asistencia es en los países africanos y Europa del Este. Hay un experto nominado por cada una de las partes; nuestro experto de Trabajo aplicó para conseguir subsidio. Bueno, aplicaron los seis, en realidad, pero el único que recibió subsidio en Argentina fue el del sector Trabajo.

PwC: ¿Identifica alguna dificultad en relación con la norma en sí misma?

Ing. Trama: Principalmente, en torno a los intereses encontrados entre los que quieren que la norma sea un sistema de gestión certificable y los que no. Sobre este tema le debo decir que veo posiciones un tanto contradictorias aún dentro de un mismo sector, porque por un lado hay sectores que están bastante en contra de que esto se transforme en un proceso certificable, pero por otro lado existen empresas de ciertos grupos que han pedido certificación de la ISO 9.000, por ejemplo...

PwC: Este esquema de participación que usted está mencionando, ¿quién lo diseñó?

Ing. Trama: La ISO. Esas fueron las reglas a las cuales nos tuvimos que someter.

PwC: Desde la perspectiva del Comité IRAM de Responsabilidad Social, ¿cómo se percibe la responsabilidad de este tema?

Ing. Trama: Nosotros hemos apoyado esta iniciativa desde el primer momento. Hemos colaborado activamente en la conformación de un Grupo de Trabajo a nivel local, que ya está en funcionamiento, convocando a representantes de los diferentes grupos de interés a participar en el proceso. IRAM es el experto en su grupo de interés (como dijimos antes, está incluido en "Otros")

PwC: ¿Cuál es su percepción del desarrollo a nivel local?

Ing. Trama: Bueno, creo que se está trabajando bien pero obviamente hay trabas, hay dificultades para algunas de las partes interesadas. Esas dificultades pasan principalmente por el lado del sector Trabajo, el sector ONGs y el sector Consumidores. El primer tema, dificultades idiomáticas. Acá se trabaja todo en idioma inglés. No tenemos capacidad ni como instituto, ni las partes la tienen, como para poder traducir cada documento que se genera y menos en esta etapa, que es la de especificación de diseño del documento normativo; esto implica que no estemos todavía incluidos en la redacción final.

Los idiomas oficiales de la ISO son inglés, francés y ruso, pero Argentina propuso en el primer plenario la creación de una *Task Force* de Traducción al Español, lo

cual fue aprobado y ya está dentro del organigrama de este Grupo de Trabajo.

Otras dificultades, tal como ocurre a nivel mundial, pasan por la disponibilidad desigual de recursos para participar, desde financieros hasta las personas que es necesario que se involucren en los procesos para participar efectivamente. Pese a que la convocatoria se hizo de la manera más amplia posible y que prácticamente no pasa un día sin que alguien me pida por e-mail ser incorporado al grupo, no todas aquellas organizaciones que formalmente integran el grupo están en condiciones de participar en la práctica, algo que estamos analizando cómo contrarrestar.

PwC: ¿Cómo es la relación entre los distintos grupos, qué factores entran en juego?

Ing. Trama: De los seis grupos, generalmente Industria siempre quiere ser el más fuerte. Es naturalmente, el que está mejor preparado para abordar estos temas; por conocimiento, por capacidad. El grupo Otros, es también un poco diferente ya que involucra instituciones con un respaldo de *know-how* en distintas áreas. Y, bueno, cada uno tiene sus debilidades. ONGs hay de tantos tipos que también es difícil generalizar, pero es un sector que normalmente tiene dificultades para acceder, por lo que hablábamos antes...

PwC: Más allá de que pueda haber disenso o no, dentro de cada grupo, ¿hay articulación o formas de alinearse, o de tener formas constructivas de debatir...?

Ing. Trama: Dentro de cada grupo ha costado obtener comentarios sobre los documentos

por el idioma. Adicionalmente, la participación de organizaciones de consumidores no se ve dificultada sólo por este factor, sino también porque lamentablemente, en nuestro país, son bastante débiles; nada que ver con lo que son las asociaciones de consumidores europeas, donde son capaces de proponer un nuevo ítem de trabajo para una norma. Otra potencial dificultad es que, una vez alcanzado el consenso dentro de cada grupo, haya un grado importante de incompatibilidad entre los diferentes grupos.

PwC: Dentro de las ONGs, ¿qué áreas temáticas están más representadas o menos representadas?

Ing. Trama: Mayoritariamente las organizaciones de las cuales provienen nuestros expertos: aquellas dedicadas a la promoción de la RSE y también organizaciones ambientalistas. Es compleja la situación por la gran heterogeneidad de este grupo porque hay muchos temas también de gran relevancia en RSE, como por ejemplo el trabajo infantil, los derechos humanos...

PwC: ¿Qué países se encuentran participando en el proceso de elaboración?

Ing. Trama: Aproximadamente unos 60 países. Los países en desarrollo son los que más se han interesado en este tema, obviamente. Pero tampoco tienen todos ellos la posibilidad de nombrar seis representantes de cada país.

PwC: ¿Qué debería hacer una organización para participar en el desarrollo de la norma?

Ing. Trama: Mandarnos un e-mail y nosotros lo asignamos al sector que corresponde. Por supuesto van a recibir los documentos dirigidos a todos y van a ser convocados a las



reuniones, porque nosotros tenemos reuniones con expertos, pero tenemos también reuniones de cada parte por separado. Imaginense que yo no puedo discutir estos votos en un plenario, es inmanejable.

PwC: ¿Para cuándo tienen previsto finalizar el proceso de elaboración?

Ing. Trama: Hay un cronograma estipulado. La idea sería que en el primer trimestre de 2008 estaría terminado.

PwC: ¿Qué departamento o área dentro de la empresa coordinaría la implementación de esta guía?

Ing. Trama: Esto depende un poco del organigrama de cada empresa. Por ejemplo, el tema de lo ambiental ha ido cambiando mucho. Yo he visto casos en empresas donde lo ambiental pasó de depender de una gerencia de calidad y ambiente a una gerencia del área comunicacional, porque el tema de interacción con las partes interesadas en lo ambiental es tan importante, que la empresa consideró que era más estratégico tener el tema medioambiental en el área dedicada a relaciones con la comunidad. Y acá también dependerá de la organización de cada empresa; la norma no va a ser prescriptiva en cuanto a qué departamento.

PwC: Siendo la responsabilidad social un concepto necesariamente abarcativo, más allá de que sí tiene que haber alguien que coordine, ¿puede una norma ser asignada a un responsable?

Ing. Trama: No. Hasta ahora por lo menos yo no veo que sea así. Un sistema de gestión de calidad establece un requisito que se

estructura en la responsabilidad. Pero, justamente, se está estableciendo un requisito. Y esta norma no tiene requisitos. Acá no se usa el "debería ser", sino que se usa el "debería".

PwC: Una última pregunta, ¿qué relación identifica entre la norma ISO 26.000, GRI, Pacto Global y otras más difundidas en la actualidad: busca complementarse con ellas o reemplazarlas?

Ing. Trama: Todas estas otras iniciativas son inputs y, de hecho, están en el proceso. Hay gente de 18.000, hay gente de Global Reporting Initiative. Pacto Global, de hecho, es una iniciativa de Naciones Unidas, por lo que forma parte del grupo Gobierno. GRI estaría más vinculado con World Business Council, eso depende. En definitiva, todas estas iniciativas existen. Y yo creo que este proceso de ISO 26.000 es inclusivo de otras iniciativas; no pretende desconocer ni reemplazar. Lo que pasa es que lo que da ISO es la validez internacional total.

PwC: Quizás hoy las organizaciones ven que hay una serie de iniciativas como Pacto Global, AA1000, GRI, SA8000, y tal vez identifiquen esa guía como uno más de estos elementos y, de algún modo, sufran cierta confusión, ¿usted lo ve así?

Ing. Trama: Bueno, este es un proceso nuevo, pero justamente la tarea de este grupo de comunicaciones es tratar de clarificar.

Yo les agradezco porque lo tomo como una ayuda para difundir que IRAM, como primer organismo de normalización de Latinoamérica (estamos cumpliendo 70 años este año), está siguiendo los

lineamientos de ISO e intentando lograr que sea un proceso ampliamente participativo. Esta entrevista es un mecanismo de difusión para que la gente lea esta guía, se acerque, se saque los miedos y participe. Lo ideal es que participe porque eso le va a dar más transparencia y más input al proceso en general.

PwC: ¿Considera que una empresa que adopte ISO 26.000 accederá a ventajas competitivas mayores que una que no lo haga?

Ing. Trama: Sí, yo creo que las exigencias van evolucionando en ese sentido. Yo lo he vivido en la siderurgia, cuando empecé el primer nivel; después llegó un momento en que ya se sabía que nuestros productos eran de calidad pero se empezaron a preocupar sobre qué hacíamos para cuidar el medio ambiente. Los niveles de exigencia se van incrementando y se vuelven más abarcativos, por lo cual una empresa que busque ser exitosa debe evolucionar de manera acorde. La ISO 26.000 no pretende obviamente volver a definir los principios básicos internacionales; a lo sumo estarán ahí enumerados o para que nadie se los olvide, pero en grado de títulos, no vamos a volver a definir cosas que ya están definidas.

Otra cosa muy importante en el nacimiento de este estudio, es que la ISO 26.000 nace con una firma y un memorandum de entendimiento, previo al inicio del estudio, entre la ISO y la OIT, preparando un marco donde prácticamente, además de que el documento contemple los principios de la OIT con respecto al trabajador, le da un cierto carácter a la OIT de veedor del proceso para corroborar que no se aparte de las normativas internacionales de trabajo. Es como que cada pasito tiene que ser validado y esto le aporta mayor transparencia a todo el proceso.

■ CEO

Panorama Internacional

Balances Sociales

Una historia sobre dos informes

Una investigación sugiere que los informes corporativos o balances sociales pueden ser beneficiosos en el mercado de capitales si el que lo lee puede visualizar la relación entre la estrategia y las distintas áreas de la empresa tales como sus empleados, el medio ambiente y el desempeño corporativo.

Por Alison Thomas
Directora de Investigación del
grupo de Value Reporting de
PricewaterhouseCoopers UK.





A los inversores sólo les preocupan los resultados financieros. Son *short-termists* (cortoplacistas) basados en el modelo del último informe trimestral. ¿Correcto?

Los resultados arrojados de una prueba llevada a cabo en el Reino Unido por PricewaterhouseCoopers y Schroders, una de las compañías de inversión más importantes del mercado, sugieren que esta interpretación tradicional del proceso de inversión está lejos de ser cierta. Efectivamente, parece ser que, si bien los modelos generados por los inversores, pueden estar orientados a exponer las potenciales ganancias de cualquier compañía, la confianza que tienen en esta proyección -y por ende el valor que depositan en las acciones- se basa en un conjunto de datos mucho más rico que uno meramente financiero.

Para estudiar ese tema, PricewaterhouseCoopers se contactó con Coloplast, una compañía danesa reconocida como líder en la presentación de todo el desempeño corporativo, no sólo financiero. Mientras que la mayoría de las compañías complementan sus informes financieros con una declaración simple de intención estratégica respaldada por algunos índices bien seleccionados para ilustrar el desempeño, Coloplast realiza esfuerzos adicionales. Identifica y, en la medida de lo posible, cuantifica todas las actividades claves dentro de la firma que posibilitan la implementación de la estrategia, y luego relaciona estas actividades con su resultado financiero esperado. La información indicada es notable, superando todo lo que exigen los modelos de informes reglamentarios. Se han publicado recientemente tales esfuerzos aceptados por Borsen y FSR (la asociación danesa de contadores públicos matriculados) quien premió a Coloplast por ser la

compañía con el mejor informe sobre capital intelectual. Pero esta transparencia corporativa, ¿aporta alguna diferencia sustancial para el usuario de la información? ¿Se recompensa a Coloplast por su esfuerzo?

Para analizar el tema, un especialista en informes corporativos de PwC analizó minuciosamente los informes y estados contables de Coloplast de los años 2001 y 2002. A través de una edición cuidadosa, se generó una nueva versión del documento omitiendo toda la información cuantificada, no financiera, que Coloplast selecciona para el informe. Se obtuvo un documento que cumplía con los estándares contables reglamentarios e incluía la descripción que se presenta generalmente al inicio del informe, pero excluía intencionalmente los índices de respaldo que relacionan el desempeño operativo de Coloplast con sus objetivos estratégicos y/o resultados económicos.

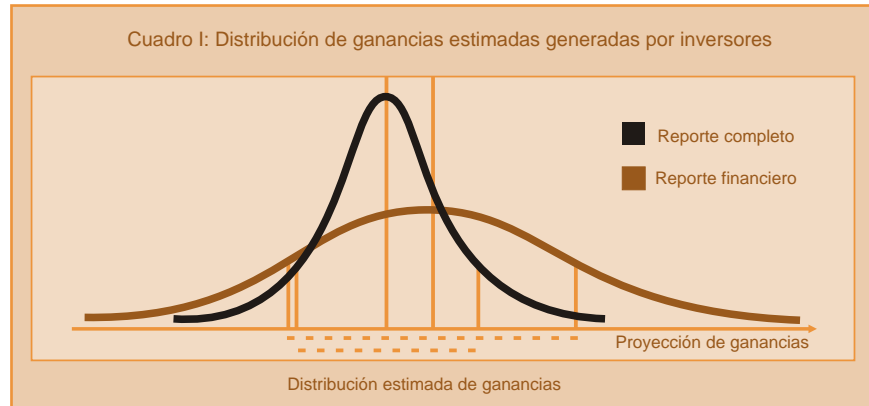
De esta manera, con las dos versiones del informe y los estados contables de Coloplast -el documento original completo y el documento que cumple con los requisitos financieros- el equipo de trabajo de PwC visitó las oficinas de Schroders. Cada miembro del equipo de investigación se presentó con una de las dos versiones del informe y los estados contables y solicitó que utilizaran la información provista para desarrollar una proyección de ingresos y ganancias para los próximos dos años; recomendar la adquisición de acciones; sustentar esta recomendación con fundamentos; y proveer la estimación de su ubicación relativa a su grupo de pares. Tenían dos horas para

finalizar su tarea; no se les permitió consultar fuentes externas.

Los descubrimientos fueron sorprendentes. El promedio de ingresos y ganancias proyectado preparado por aquellos que tenían la información completa de los estados contables, fue más bajo que el preparado por aquellos que tenían el documento basado sólo en la información financiera. Esto podría ser un poco desalentador para los defensores de una mayor transparencia, si no fuera por el hecho de que, a pesar del menor pronóstico, los miembros del grupo que poseían el conjunto completo de información estuvieron totalmente a favor de adquirir las acciones. Por el contrario, aquellos que contaban con menos información, si bien generaron un promedio estimado más alto, un porcentaje significativo del grupo (80%) recomendó la venta.

Este resultado puede entenderse a través de una revisión de los estimados de ganancias generados. En el **cuadro I** se puede observar que el grado de consenso alrededor de la proyección generada por los dos grupos varió mucho. El grupo que trabajó con la información completa de la Sociedad que surgía de los reportes corporativos -financieros y no financieros-, con un panorama más completo del desempeño corporativo, generó un rango mucho más ajustado de estimaciones que el que utilizó meramente el rendimiento financiero.

El panorama está reforzado por las estimaciones dadas para el promedio de las acciones. Dentro del grupo que contó sólo con la información financiera, se observó a Coloplast "arriba del riesgo



promedio del sector". Por el contrario, el que tuvo un panorama más detallado de todo el desempeño corporativo, evaluó las acciones como menos riesgosas que sus pares.

Los motivos brindados por los inversores para sostener sus conclusiones son igualmente indicativos. Aunque el proceso de inversión que soporta la toma de decisiones en Schroders se basa en proyecciones de cifras financieras, la confianza implícita en los estimados está sostenida por información no financiera relevante.

Compare los comentarios ofrecidos por aquellos con el informe anual completo de Coloplast (véase tabla 1) contra quienes estaban esforzándose por el documento financiero (véase tabla 2). Para mayor claridad las respuestas fueron organizadas posteriormente alrededor de las categorías claves dentro del marco de Value Reporting de PwC. Esta es una simple articulación de la construcción de información que la comunidad empresaria y los inversores han descrito como fundamental para conformar un panorama del desempeño corporativo. Se debe resaltar

que esta estructura no se utilizó de ninguna manera para guiar o estructurar los comentarios formulados; los inversores sólo tenían un cuadro en blanco para completar.

Lo que puede observarse es que aquellos que generaron sus modelos utilizando información más completa, basan sus estimaciones sobre temas tan confidenciales como el posicionamiento de la compañía en el mercado, la credibilidad de su estrategia y la solidez del ciclo de innovación que respalda su nuevo canal de productos.

Por el contrario, se puede observar en la tabla 2 que, en ausencia de cualquier información de respaldo, el inversor se fuerza para intentar ganar certeza sobre la calidad y sustentabilidad del desarrollo corporativo desde la descripción sin sustento del informe de los estados contables y de estos últimos por sí solos. Surge con claridad, en base a los comentarios realizados por el equipo de trabajo de Schroders, que sin prueba sustancial del buen desempeño corporativo en su totalidad, el espacio para el escepticismo es muy alto.



Las conclusiones de esta prueba son claras. Quienes contaban con el conjunto de la información, confiaban más en sus proyecciones, resultando en una mayor valuación de las acciones. De ahí, la propensión hacia recomendaciones de “compra”.

Similarmente, al contar sólo con información financiera, se incrementó la incertidumbre con respecto a las proyecciones económicas para la compañía y se cuestionó el valor de la firma.

En síntesis, podemos asumir que, aunque los modelos analíticos de los inversores se basan en *drivers* financieros, los factores que le generan confianza a un analista - tales como crecimiento en los ingresos, tendencias de los márgenes-, son característicamente no financieros por naturaleza. Los ingresos aumentan porque la compañía está en un mercado en crecimiento y/o está ganando market share a través de la innovación en nuevos productos, en áreas como políticas de captación y retención de clientes. Las compañías que no logran exponer estos hechos de una forma creíble y bien estructurada, no deberían sorprenderse si los inversores asumen el peor escenario cuando realizan estimaciones de desarrollo financiero a futuro.



«Los analistas de PwC sugieren que es la calidad y no la cantidad de información lo que genera reconocimiento en el mercado de capitales.»

¿Conduce todo ello a un inevitable incremento en la cantidad de información presentada? Los analistas de PwC sugieren que es la calidad y no la cantidad de información lo que genera reconocimiento en el mercado de capitales. Asimismo, el análisis empírico destaca la importancia de presentar esta información, no en silos, ni en una serie de fotos instantáneas no relacionadas de diversos elementos de la vida corporativa, sino en un formato integrado que permita al lector apreciar de qué modo el ambiente del empleado, el desempeño de los clientes, entre otros, está ligado a los objetivos estratégicos de la firma.

Este estudio revela la magnitud de los beneficios económicos que pueden obtener las compañías que ofrecen una descripción más detallada del desempeño corporativo. En resumen, existe una competencia por los capitales allí afuera y cada compañía necesita preguntarse si su informe corporativo la está posicionado para el éxito.

■ CEO

Tabla 1: Motivos claves para comprar

Perspectiva del mercado

- Probada habilidad para crecer (>10%)
- La compañía está ganando porción de mercado en varias áreas de negocio
- Nichos en donde se puede seguir creciendo
- Crecimientos por encima de la media desde el año 2000

Estrategia

- Alto crecimiento estratégico

Actividades que crean valor

- Nuevos productos forman una proporción en aumento del movimiento de la producción
- Gran cantidad de patentes, impedimentos para ingresar

Desempeño financiero

- Atrayente valuación en P/E
- Record de ROIC & ganancia accionaria total
- Altos retornos


Tabla 2: Motivos claves para vender

Desempeño financiero

- ROIC's declinante
- ROE declinante?
- EPS ratio de crecimiento por debajo de las expectativas de mercado

Los comentarios provistos se refieren sólo al desarrollo financiero: Un analista comenta sobre la capacidad para la innovación.

Fuente: PricewaterhouseCoopers

A man with dark hair, wearing a brown suit jacket, white shirt, and patterned tie, is looking directly at the camera with a serious expression. The background is blurred, showing what appears to be a control room or office environment with some equipment and a sign that says 'EASO'.

Encuesta

Lo que no se mide, no se puede mejorar

¿La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) llegó para quedarse? ¿Qué interpretan las empresas como RSE y de qué manera lo llevan a la práctica? ¿Se habla más de lo que se hace? ¿Cuáles son las principales asignaturas pendientes en materia de RSE? A través de su Segunda Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria, la Universidad de San Andrés y Gallup Argentina, dan interesantes elementos para responder a estos y otros interrogantes.

El Dr. Gabriel Berger, uno de los responsables de la Encuesta de RSE, compartió con PwC un análisis de los resultados obtenidos por la encuesta.

Dr. Gabriel Berger
Universidad de San Andrés



La Encuesta

Por segunda vez en nuestro país - la primera fue en 1997-, se realizó una Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria, con el objetivo de identificar opiniones y prácticas sobre RSE en una muestra de las empresas con mayor facturación del país. En total, se entrevistó a directivos de 153 empresas.

El trabajo de campo tuvo lugar entre febrero y mayo de 2005 por TNS-Gallup y la Universidad de San Andrés, a partir de una iniciativa de la Fundación IRSA, el Foro del Sector Social y la mencionada Universidad, y contó con el auspicio del Banco Mundial, IRSA, Molinos y Shell.

En comparación con el estudio de 1997, centrado en la filantropía corporativa, esta segunda encuesta examina de manera más amplia las prácticas de responsabilidad social de las empresas. En efecto, las acciones filantrópicas y de inversión social han pasado a ser consideradas dentro del contexto más amplio de las estrategias de las empresas orientadas a la sociedad y se ha comenzado a comprender que éstas constituyen sólo una de las dimensiones en las que se expresa la responsabilidad social empresarial.

Los temas abarcados por la encuesta son, conceptualmente, los siguientes:

- Valores, ética y transparencia en la empresa
- Donaciones y aportes a la comunidad
- Voluntariado corporativo y desarrollo comunitario
- Relación con el público interno
- Relación con el medio ambiente
- Relación con proveedores y trabajo tercerizado
- Relación con los consumidores
- Relación con el gobierno y la sociedad

Los Resultados

¿Cuáles son las principales opiniones del empresariado argentino en relación con la RSE? Dado que son múltiples

los estudios y artículos que presentan datos acerca de las prácticas relacionadas con acción comunitaria y filantropía corporativas, hemos concentrado nuestra atención en aquellos resultados relacionados con la gestión de RSE en aspectos como Ética, Gestión de Recursos Humanos y Proveedores, que son altamente asociados a la RSE por parte de la opinión pública, coincidentemente con las mejores prácticas en este complejo campo. A continuación, exploramos algunas de las conclusiones de este estudio que invitan a profundizar en la reflexión.

Opiniones y contradicciones acerca del grado de desarrollo de la RSE

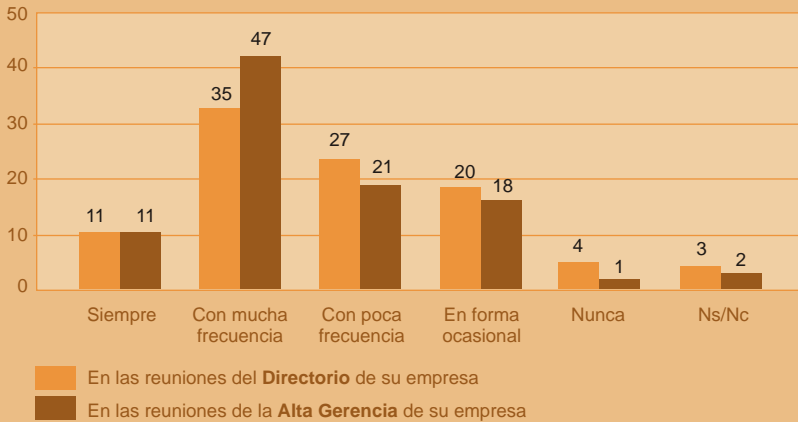
- Los resultados obtenidos para las dos primeras preguntas ciertamente invitan a la reflexión: 74% de los entrevistados considerará alto o muy alto su grado de conocimiento sobre la temática de la RSE. Sin embargo, tan sólo el 9% consideró que el desarrollo de la RSE en las empresas argentinas fuese alto o muy alto. Estos resultados sugieren que la temática de la RSE se ha instalado con fuerza

Cuánto se sabe y cuánto se hace en RSE

	¿Cuál diría Ud. que es su grado de conocimiento sobre la temática de la RSE?	¿Cuál diría que es su opinión sobre el grado de desarrollo de la RSE en las empresas argentinas?
Muy Alto	21%	2%
Alto	53%	7%
Medio	22%	50%
Bajo	5%	41%
Total	100%	100%

Base: Total de empresas (153 casos)

Cuadro 1 ¿Con qué frecuencia se discute en su empresa el impacto sobre su comunidad?



¿Existe en la empresa un comité responsable de analizar problemas, desafíos o dilemas éticos?	Total	Control accionario principal		
		Capitales nacionales	Capitales extranjeros	Mixtos
Sí	55%	49%	63%	27%
No	45%	51%	37%	73%
Total	100%	100%	100%	100%

Base: Total de empresas (153 casos)

entre los directivos de las principales empresas del país, pero su grado de desarrollo en el sector empresario y el nivel de institucionalización alcanzado, muestran un amplio camino por recorrer.

- Distintos indicadores evidencian la introducción mayoritaria de políticas, normas o planes que contribuyen a la gestión de la RSE. Al mismo tiempo, los indicadores de implementación o de operacionalización se encuentran algo más rezagados. Como ejemplo sirve el hecho de que la amplia mayoría de las empresas cuentan con códigos de ética, según lo reportan sus directivos, pero la creación de comités para su aplicación o resolución de situaciones

conflictivas ligadas con aspectos éticos, o la consideración regular del impacto que tienen las operaciones de la empresa en la sociedad, es sensiblemente menor.

- En lo referente a la aplicación de principios de RSE en su vínculo con los empleados, los indicadores estudiados muestran por un lado la preocupación de la mayoría de las empresas que han experimentado en los últimos años procesos de reestructuración laboral, por aplicar medidas tendientes a compensar al personal afectado por las consecuencias de dichos procesos, más allá de lo que establece la legislación. En la misma dirección positiva se ubica el hecho de que la mayoría de las

empresas ha introducido políticas y mecanismos para evitar situaciones de discriminación por razones de género, origen o religión, lo cual constituye un punto de partida importante para proteger los derechos de los empleados que pertenecen a grupos minoritarios.

- Por otra parte, si bien la mitad de las empresas reporta que desarrolla acciones de capacitación orientadas a apoyar al personal de menores ingresos para que pueda acceder a mejores salarios, pocas empresas han adoptado mecanismos tendientes a favorecer a grupos históricamente desfavorecidos en sus políticas de contratación, como personas mayores de 45 años, jóvenes de bajos recursos o discapacitados, lo que indicaría que la agenda de la "discriminación positiva" o de la inclusión social no ha sido incorporada todavía con ímpetu al interior de la empresa, y que existe camino por recorrer en esta dirección.
- En lo referente a la calidad de la comunicación con su público interno, los datos obtenidos muestran la existencia de oportunidades de ampliar el acceso de los empleados a información ligada al impacto que sobre ellos puede tener la empresa, a partir de una comunicación más amplia de los objetivos estratégicos de la empresa, su rendimiento financiero y su desempeño operativo.
- La agenda de protección del medio ambiente parece haber sido incorporada por las principales empresas del país, ya que se observa un elevado grado de conciencia acerca del impacto ambiental de la actuación empresaria, y una preocupación por conocer el impacto generado. Dicha conciencia y preocupación se



Dr. Gabriel Berger, Universidad de San Andrés.

reflejan en la adopción de medidas orientadas a reducir el consumo de recursos no renovables, a reciclar residuos o a minimizar su generación. Esto también se manifiesta en la actuación de las empresas en acciones sectoriales destinadas a resolver problemas ligados a esta temática. La certificación externa del cuidado del medio ambiente no es todavía mayoritaria entre las grandes empresas y muestra un amplio espacio de mejora, así como la promoción de normas de cuidado ambiental entre sus proveedores.

- Finalmente, la rendición de cuentas a la sociedad acerca de su actuación social, comunitaria y ambiental es una de las áreas de la RSE que merece mayor desarrollo. En efecto, la publicación periódica de un reporte o balance social alcanza a un tercio de las principales empresas del país, y si consideramos la aplicación de

estándares reconocidos para la elaboración de dichos documentos, la cantidad se reduce aún más. La baja actuación en esta dimensión de la RSE (transparencia y rendición de cuentas) posiblemente esté vinculada a la falta de conocimiento que los entrevistados aducen sobre las normas o modelos que han sido desarrollados para sistematizar el monitoreo y reporte de la RSE en sus distintas dimensiones.

El desafío: Seguir creciendo en la RSE

La Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina Año 2005 nos permite observar la incorporación de la RSE en la agenda de las principales empresas del país, ya sea como tema de

discusión, como desafío de gestión, o como parte de un modelo de operación de la empresa, que sostiene un diálogo permanente con sectores relacionados o potencialmente afectados por su actuación.

Los resultados obtenidos muestran que algunas de las dimensiones de la RSE han pasado a ser parte de la vida de la mayoría de las empresas. También sugieren que, para un grupo significativo de empresas, el concepto de RSE ha sido ampliado para incluir nuevos temas, aspectos y dimensiones que permiten atender a las consecuencias de la acción de la empresa en la sociedad. Al mismo tiempo, los datos recogidos muestran el enorme desafío por delante para el sector empresario argentino, incorporando a la RSE como un componente central de la identidad de las empresas y de sus estrategias competitivas.

■ CEO

Opinión

Contribución total de impuestos

Por Jorge San Martín
Socio del Area de Servicios Tributarios de
PricewaterhouseCoopers



Jorge San Martín es socio del área de Asesoramiento Tributario. No obstante, hace unos años que dedica parte de su tiempo a cuestiones vinculadas con la sustentabilidad. En el presente artículo introduce la cuestión fiscal bajo la mirada de la responsabilidad social de las empresas y el aspecto de la comunicación o divulgación como mecanismo de beneficio reputacional.

El balance social o reporte de sustentabilidad es un proceso de divulgación pública de cuestiones económicas, sociales y ambientales que se integran en un cuerpo cualitativo y cuantitativo de información. Esta información actualmente es de presentación voluntaria. No obstante, pareciera estar hoy instalada la conciencia en la alta dirección de la empresa, sobre las ventajas de su adopción, como herramienta de gestión y comunicación.

Muchas compañías han encontrado que la mera información financiera que les resulta obligatoria no satisface suficientemente las necesidades de los accionistas, clientes, empleados, comunidades y demás *stakeholders* sobre la *performance* de la empresa.

A través de este tipo de reportes la empresa informa cómo maneja sus riesgos, minimiza sus impactos negativos, adhiere a principios y valores, por ejemplo imponiendo a sus proveedores clave en la cadena de valor, las mismas exigencias en lo referente a calidad en el empleo de mano de obra; o creando valor, por ejemplo a través de un adecuado gerenciamiento del capital humano de la empresa.

Dentro de los impactos económicos a reportar se encuentra la cuestión fiscal.

Normalmente se entiende que cumplir con las obligaciones, y entre ellas pagar los impuestos, no forma parte de la responsabilidad social empresaria ya que es simplemente el cumplimiento de la ley.

Comulgo con esa idea y me parece interesante ubicarla conceptualmente en la base de la Matriz de la Virtud⁽¹⁾, donde se visualiza claramente que el cumplimiento de las normas y

reglamentos es un punto de partida, requisito básico y necesario de un buen comportamiento ciudadano y no necesariamente un elemento que califique la responsabilidad social corporativa. Conceptualmente, los impuestos se deben pagar.

Ahora bien, en países como Argentina, donde sabemos fehacientemente que los niveles de evasión en materia fiscal/previsional alcanzan cifras cercanas al 45%, se está lejos de compartir un punto de partida común a todas las empresas. Por ello, comunicar que se están pagando los impuestos no transforma a la empresa en responsable socialmente hablando, pero marca una diferencia muy clara desde el inicio. Estamos frente a una empresa que cumple con la ley. Muchas otras, ni siquiera pueden aseverarlo.

Dentro de los desafíos que hoy enfrenta una empresa, ya sea multinacional o local -y quizá especialmente las grandes empresas-, me gustaría focalizar en el tema del valor reputacional y encontrar algunos puntos de contacto que permitan relacionar este atributo con las obligaciones de la empresa como contribuyente de impuestos.

Entendemos que en un ambiente de transparencia es importante verificar cómo los diferentes *stakeholders* de la compañía reconocen el valor de la empresa y su contribución a la sociedad en la cual se desarrollan y proyectan. De hecho, la sustentabilidad de cualquier empresa tiene que ver, entre otras cosas, con la licencia para operar que tenga en función a sus impactos y cómo ellos son procesados por los distintos operadores del mercado (gobierno, accionistas, consumidores, grupos de interés, empleados, etc).

El monto de impuestos que las grandes empresas pagan al Fisco está hace un tiempo instalado en la conciencia colectiva y sujeto a permanente debate público. A pesar de ello, hay poca información general sobre qué impuestos precisamente pagan estos contribuyentes y cuánto aportan estas empresas a las finanzas públicas.

Existe, por un lado, la percepción de que las grandes compañías no están haciendo la contribución adecuada al erario público. Muchas veces, este discurso es alentado oficialmente ya que se insiste en recaudar siempre del mismo sector de la población y en muchos casos, con cargos genéricos y poco fundamentados, se va instalando el tema en la opinión pública, creando la visión de grupos de contribuyentes que pareciera “cartelizan” sus comportamientos ciudadanos (“las privatizadas”, “los bancos”, “las petroleras”, etc.).

Es una verdadera lástima que el Estado y los privados no traduzcan estos relacionamientos - normalmente compulsivos y antagónicos - en la construcción de un tejido de saneamiento de los espacios de evasión. Son las grandes empresas quienes, en definitiva, al vincularse económicamente con los medianos y pequeños proveedores de bienes y servicios actúan presionando a la formalización de transacciones y contribuyentes.

Por otro lado, diversas encuestas realizadas a los directores de impuestos de las grandes compañías señalan de manera abrumadora que, en general, existe un insuficiente entendimiento o comprensión por parte de los inversores, empleados y *stakeholders*, acerca de la contribución que las empresas realizan a las finanzas públicas.

«Las empresas deberían pensar en la posibilidad de comunicar formalmente a los *stakeholders* interesados sobre su contribución total en impuestos.»

Un factor clave que contribuye a esta confusión generalizada es la falta de transparencia sobre los impuestos que paga una compañía.

Por ejemplo en Argentina, al clásico impuesto a las ganancias (impuesto de emergencia desde 1932) se le debe complementar el impuesto a la ganancia mínima presunta; el impuesto sobre los bienes personales, como parámetro patrimonial de tributación de los accionistas del exterior; y las cargas sociales, como conocidos “impuestos al trabajo”.

En la actual coyuntura económica, las retenciones a las exportaciones de productos primarios o manufacturados que actúan como limitantes de la rentabilidad interna provocan, a su vez, una fuerte recaudación tributaria. En el flujo de importaciones, lo mismo sucede con los derechos de importación sobre una amplia gama de productos. En lo transaccional, conocemos el Impuesto al Valor Agregado, los impuestos internos para ciertos y determinados productos, el impuesto sobre los débitos y créditos bancarios, el impuesto sobre los ingresos brutos y sellos en el ámbito provincial, las tasas municipales que crecen y se multiplican geométricamente, no sólo en valores sino en variedad, a veces sin límites en la voracidad y creatividad de los municipios.

Adicionalmente estas empresas actúan como agentes de retención, agentes de percepción, agentes de información, etc., asumiendo responsabilidades delegadas de los

distintos estamentos del Estado (nacional, provincial y municipal), en la mayoría de los casos, sin remuneración por esta tarea.

A pesar de ello, la única información sobre impuestos que es de dominio público es la que se publica en los estados financieros de las sociedades, que de por sí, y si bien son públicos, son conocidos por un porcentaje ínfimo de la sociedad. Y en ese aspecto, y sólo para gente medianamente capaz de leer un balance, se podrán encontrar referencias al impuesto a las ganancias y los montos abonados de cargas sociales sobre los sueldos del personal.

Pienso que un vehículo adecuado para informarlo sería el reporte de sustentabilidad o balance social.

Los impuestos pagados en forma directa, más los “recaudados” por delegación del Estado, más los “retenidos” a sujetos del país y extranjeros, más la presión a la reconversión de los proveedores reñidos con las normas vigentes, es una información valiosa para que sea conocida y valorada por la comunidad.

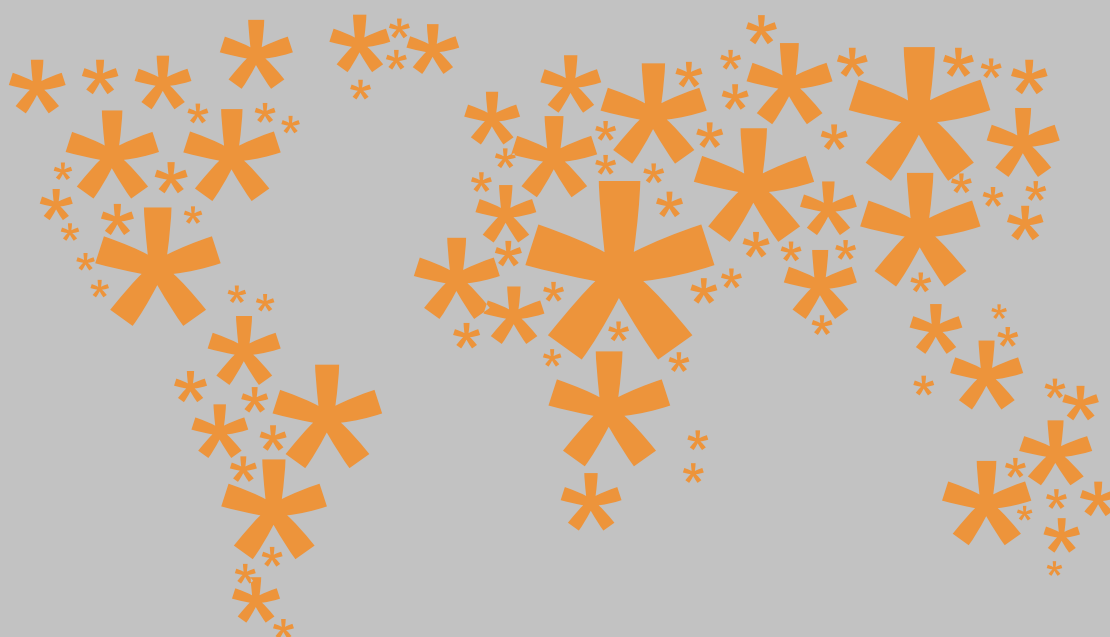
Estoy convencido de que podría ser una manera de modificar una percepción errónea que hoy está instalada en la sociedad.

■ CEO

⁽¹⁾ Roger Martin. The Virtue Matrix. Calculating the return on Corporate Responsibility. En esta matriz se diferencian cuatro cuadrantes, siendo los dos que dan sustento a la matriz, el cuadrante del cumplimiento de la ley y el de las buenas prácticas. Los cuadrantes superiores tienen que ver con las actividades estratégicas y estructurales que propicia una empresa y que construyen “valor” para la organización.



Más de 122.000 personas, en 144 países,
construimos relaciones mediante la prestación de servicios
basados en la calidad e integridad.



*connectedthinking

Caso

¿Es posible alinearse a las nuevas regulaciones?

Ledesma

CEO Argentina entrevistó a Marcelo Landó, a cargo del área de Responsabilidad Social Empresaria en Ledesma, para conocer su posición con respecto al lugar que RSE está comenzando a ocupar en las empresas argentinas.

Lic. Marcelo Landó
Responsable del Area de
Responsabilidad Social
Empresaria de Ledesma





PwC: Su tarjeta personal señala que su cargo es "Responsabilidad Social Empresaria" ¿Qué significa esta posición en Ledesma?

Lic. Landó: La posición está asociada a los aspectos de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que creemos son los más relevantes para Ledesma. Esto mismo creo que pasa en todas las empresas. Al ser un concepto bastante nuevo, no existe un consenso sobre lo que es y lo que no es RSE, por lo que cada empresa determina y construye la posición de RSE de acuerdo a su realidad. En nuestro caso, gran parte de nuestro trabajo se dirige a dos aspectos:

- i. Desarrollo Sostenible de Jujuy. Con proyectos que tienen que ver con el desarrollo de proveedores locales, o la capacitación informática de personas de bajos recursos económicos, principalmente en las zonas donde viven nuestros empleados.
- ii. El desarrollo y la construcción de alianzas con organizaciones con las que compartimos objetivos de desarrollo sostenible. En este caso, ya no sólo en Jujuy, sino también a nivel nacional.

PwC: ¿Cree que esta posición gerencial empieza a ser más replicada en empresas argentinas?

Lic. Landó: Hay evidencias claras que demuestran que en Argentina está sucediendo lo que en otros países desarrollados ya ha sucedido con anterioridad. No creo que se trate de una tendencia argentina sino mundial. Creo que las empresas estamos comprendiendo que para tener éxito en el largo plazo es necesario abordar temas que anteriormente no eran una prioridad.

«Son muy pocos los casos en que una empresa puede ser exitosa en el largo plazo si está rodeada de personas viviendo en situación de pobreza.»

El más visible de estos temas es la pobreza. Son muy pocos los casos en que una empresa puede ser exitosa en el largo plazo si está rodeada de personas viviendo en situación de pobreza. Ahora, cuando las empresas analizan el problema, reconocen que para conseguir resultados en estos temas es necesario asociarse de alguna forma con otros actores que tienen capacidades y recursos con los que las empresas no cuentan por sí solas.

Eso me parece que influye en que cada vez sean más las empresas que tienen un área específica de RSE. Por un tema de escala, la posición específica de RSE, se da principalmente en las grandes empresas.

PwC: Normalmente en cualquier área de actuación de una empresa uno se imagina "la foto del éxito". ¿Cuál sería para usted esa foto para el 2005/06 en Ledesma?

Lic. Landó: Nosotros tenemos definido objetivos para nuestros proyectos, e intentamos (aunque en RSE resulte un poco más dificultoso) determinar indicadores para saber fehacientemente el resultado de nuestra gestión. Cada tres meses debo presentar un informe de avance al Comité de RSE que está conformado por los principales directivos de la compañía. Si en el 2005/06 el informe de avance indica que los proyectos han tenido buenos resultados, y que las alianzas que nosotros promovimos han sido fructíferas, será una foto muy agradable.

PwC: ¿De qué manera visualiza que la estrategia de RSE agrega valor a su compañía?

Lic. Landó: Por suerte hay mucha información y evidencia sobre los principales beneficios de las acciones de RSE. En el caso de Ledesma el beneficio más importante es fortalecer nuestra relación con las comunidades en las que operamos y facilitar el diálogo con los grupos de interés, aspectos que hacen al éxito de Ledesma en el largo plazo.

PwC: ¿Cómo manejan el día a día de elementos de ética y transparencia de la gestión de Ledesma?

Lic. Landó: Ledesma cuenta con un decálogo de valores y principios. El cumplimiento de dichos valores y principios es un denominador común entre quienes nos desempeñamos en Ledesma. Además cabe comentar que es una empresa que cotiza en Bolsa, por lo que hacemos pública una gran cantidad de información.

PwC: ¿Es un tema significativo el financiamiento de las acciones de RSE? ¿Cuál es su evaluación sobre el particular?

Lic. Landó: En Ledesma definimos un centro de costos de RSE. El presupuesto de este centro para el período junio 2005-junio 2006, es de \$1.3 millones. Como en toda gestión empresaria, es fundamental llevar un seguimiento y control de los números.

PwC: ¿Está pensando Ledesma en un reporte de sustentabilidad? ¿Cuáles son las ventajas o limitaciones que advierte en el proceso de comunicación?

Lic. Landó: Nadie ha definido aún lo que es un reporte de sustentabilidad. Hay muchos informes con el nombre de balance social, o reporte de sustentabilidad que cumplen otros objetivos y no están diseñados según las normas generalmente aceptadas. En Ledesma se discutió el tema en el Comité de RSE y se definió avanzar progresivamente en esa dirección. Un primer paso será la “comunicación del progreso” del Pacto Global de Naciones Unidas.

Los reportes de sustentabilidad que cumplen con las normas generalmente aceptadas (por ejemplo, las del Global Reporting Initiative) se convierten en la otra cara de la gestión del desarrollo sostenible. Esto genera un sistema de actuar e informar. El propio proceso de diseño proporciona a la organización un aprendizaje muy importante en identificar oportunidades y riesgos asociados al desarrollo sostenible.

PwC: ¿Cómo tratan dentro de RSE aquellos temas en los que uno o alguno de sus *stakeholders* pone foco y que para la empresa son de difícil respuesta (ej: daños ambientales, reclamos sindicales, relaciones con el sector público)?

Lic. Landó: Respecto de los ejemplos mencionados en la pregunta, Ledesma cuenta con un Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable, con un área que lleva adelante las conversaciones con los sindicatos, que depende de RR.HH., y nuestra relación con el sector público la canalizamos a través de las entidades gremiales empresarias que nos representan (Unión Industrial Argentina y Centro Azucarero Argentino, entre otras).

PwC: ¿Existen alianzas de Ledesma con ONGs u organizaciones del tercer sector?

Lic. Landó: Tenemos cuatro alianzas principales y otras que están asociadas a alguna etapa de nuestros proyectos. Creo que todas las empresas necesitan de las capacidades de las organizaciones del tercer sector en algún punto de sus programas de RSE.

Con la Fundación Jujeña para el Desarrollo Sostenible, compartimos nuestro interés por el desarrollo de Jujuy. Buscamos que participen en varios de nuestros proyectos y que cada vez tengan mayores capacidades para poder replicarlos en otras empresas del noroeste argentino. Otra de nuestras alianzas son con FUNDESNOA, el CEADS y el Pacto Global.

PwC: ¿Cuál es su reflexión final sobre la evolución del tema en los próximos años en Argentina?

Lic. Landó: Creo que los grupos de interés de las empresas esperan que éstas se conviertan en agentes más activos de resolución de problemas sociales. Algunas empresas verán en esto una oportunidad y buscarán que los clientes, proveedores, etc., los valoren por ello. Esto va a generar una innovación en los negocios y se comenzará a cuantificar no sólo el crecimiento económico sino además el progreso social y el cuidado del medio ambiente. Un ejemplo es el modelo de “Condiciones de Vida Sostenibles”, propuesto por el CEADS (WBCSD), donde se plantea un modelo de negocio que beneficia a las personas que viven con bajos recursos y a su vez a las empresas.

■ CEO





Connected Thinking se trata de ...
Ser agentes de transformación.
Considerar diferentes puntos de vista.
Ver, no sólo mirar.



Historia

Compromiso con la educación

Lic. María Marta Mallea
Presidenta de CLAYSS (Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario)



Parecerse, probablemente no se parezcan demasiado, pero desde PricewaterhouseCoopers y desde CLAYSS (Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario) hemos encontrado un espacio en el que nuestros objetivos comunes han ido creciendo y desarrollándose de una manera tan gratificante y fructífera, como probablemente no lo habríamos imaginado cuando esta relación comenzó. Y empezó así:

En el año 2003 PwC nos convoca para trabajar juntos en la planificación de un Concurso de Educación. Nos explican que desean celebrar sus primeros 90 años en la Argentina de manera diferente: ya no será a través de la tradicional fiesta empresaria, a la que muchos asisten obligados y donde generalmente los anfitriones invierten una suma importante de dinero. Esta vez, la idea es hacerlo invirtiendo en educación. ¿Por qué? Nos cuentan que la mayoría de los socios ha recibido su educación en las universidades y escuelas de gestión estatal, y están convencidos de que con este concurso podrán devolverle al país algo de todo lo recibido.

Nuestro primer paso fue trabajar en las condiciones del Premio: la convocatoria, la evaluación, la designación del Jurado¹, etc., para

lanzar el Premio 90° Aniversario PwC "El rol de la escuela en el escenario futuro argentino". Para nosotros, una experiencia distinta; para PwC, algo ciertamente novedoso. Después siguieron la pre-evaluación y el arduo trabajo del Jurado que eligió los cuatro proyectos ganadores, para, finalmente, llegar a la ceremonia de entrega... Una verdadera fiesta. Nos emocionamos todos escuchando los relatos de experiencias de escuelas solidarias, en las que los docentes dan la oportunidad a sus alumnos de poner en práctica contenidos académicos en beneficio de la comunidad.

Sus relatos causaron tanta impresión entre los directivos de PwC, que a los pocos días fuimos llamados para comenzar a trabajar sobre la 2da. Edición del Premio a la Educación. PwC estaba tan embarcado en este viaje, que pudo realizar un salto cualitativo verdaderamente importante.

En efecto, esta vez los destinatarios del Premio no serían individuos sino escuelas; no se trataría solamente de premiar buenas ideas sino buenas

prácticas; podrían presentarse sólo aquellas escuelas que efectivamente estuvieran desarrollando experiencias educativas solidarias; y, por último, los ganadores no sólo recibirían dinero sino capacitación. Los socios de PwC querían dejar de ser meros financiadores de estos proyectos para convertirse -de alguna manera- en partícipes de los mismos. Por eso, el tema elegido fue "Microemprendimientos educativos solidarios", un área en la que los miembros de la firma en todos sus niveles, pudieran aportar su saber. De esta manera, además del reconocimiento económico, las cuatro escuelas ganadoras recibirían asesoramiento administrativo-contable desde PwC y capacitación pedagógica en la metodología educativa del aprendizaje-servicio² desde CLAYSS.

Se recibieron 124 trabajos y el proceso de premiación fue idéntico al del concurso anterior, pero en esta oportunidad, PwC y CLAYSS



«Poder comprobar que entre el mundo educativo y el empresario es posible construir una sinergia en la que la empresa no sólo mejora su imagen, sino que también brinda un valor asociado a cada uno de sus integrantes.»

trabajaron mucho más de cerca con las escuelas ganadoras. Cada institución contó con, por lo menos, un miembro de la firma que viajó con CLAYSS a visitarlos para interiorizarse de sus necesidades y analizar la mejor manera de aportar su experiencia profesional a los proyectos galardonados.

La ceremonia de entrega de premios fue inolvidable. Los directivos de las escuelas premiadas viajaron a Buenos Aires con algunos de los alumnos protagonistas de los proyectos, la mayoría de los cuales visitaba esta ciudad por primera vez. Cada escuela contó con un stand para presentar su experiencia a todos los asistentes al acto, que contó con la presencia del Ministro de Educación de la Nación, Lic. Daniel Filmus.

Se exhibieron videos realizados por PwC, los que mostraron de manera tan sintética como conmovedora la problemática con la que se enfrenta cada una de esas escuelas y el proyecto educativo que puso en marcha para resolverla. A través de las imágenes podía verse claramente cómo estas escuelas solidarias habían logrado recuperar su lugar pedagógico de forma innovadora frente a la crisis, educando a sus alumnos en la solidaridad.

Como complemento de esta edición del Premio PwC, se realizó una publicación que relata las experiencias ganadoras, cuya meta es la de difundir la metodología pedagógica del aprendizaje-servicio y así lograr que otros establecimientos educativos puedan

integrar este movimiento que, sólo en la Argentina, incluye a más de 5.500 escuelas solidarias de todos los niveles educativos.

En el transcurso de estos dos años PwC también comprometió su apoyo a la educación solidaria a través de otras acciones. En mayo del 2004 posibilitó la participación de CLAYSS en el Primer Congreso Europeo de Aprendizaje-Servicio en Alemania y en octubre del mismo año auspició la Primera Jornada de Investigadores en Aprendizaje-Servicio en la Argentina, invitando a Andrew Furco³ y patrocinando una conferencia en Buenos Aires donde presentó la relación entre los proyectos de RSE y la educación en la solidaridad. Asimismo, en octubre de 2005 fué uno de los auspiciantes del VIII Seminario Internacional Aprendizaje y Servicio Solidario.

Mutuos beneficios

Prueba de que el balance que hizo PwC respecto de su experiencia con la educación argentina debió de dar positivo, es que ya estamos trabajando en la 3ra. Edición del Premio PwC a la Educación. Y descontamos que cuando hablamos de balances la gente de PwC está autorizada para hacerlos.

¿Y cuál es el balance de CLAYSS? Poder comprobar que entre el mundo educativo y el empresario es posible construir una sinergia en la que la empresa no sólo mejora su imagen, sino que también le brinda un valor social agregado a cada uno de sus integrantes, al darles la posibilidad concreta de llevar a cabo

acciones, en este caso, de mejora educativa. Y la escuela adquiere un nuevo modelo de articulación con el resto de la comunidad, que sin duda la enriquece, al permitir que sus alumnos puedan ver más de cerca el mundo laboral. Pero la gran ganadora es, sin duda, la educación argentina, los chicos argentinos.

Es de destacar un aspecto particularmente valioso de esta experiencia: analizar de qué manera un miembro de una firma como PricewaterhouseCoopers se conecta con este tipo de proyectos. Existe una primera instancia en la que estas experiencias revelan con absoluta crudeza una parte de la Argentina invisible, tan dura como movilizadora. Pero inmediatamente, surge un segundo momento en el que las empresas pueden poner en juego no sólo su financiamiento sino su aporte intelectual como emprendedores. Y la gente de PwC ofreció ese capital intelectual desde un lugar que para nosotros, desde CLAYSS, es el único posible: el respeto por la labor de los docentes, el reconocimiento del saber del otro, el compartir valorando la diversidad.

En suma: en CLAYSS creemos que esta experiencia, que se desarrolló en un marco de absoluta confianza mutua, aprendiendo uno del otro, escuchándonos, articulando dos mundos en apariencia tan distantes, es un camino que bien vale la pena que otras empresas se animen a transitar, brindando lo mejor de cada uno, para la construcción del bien común.

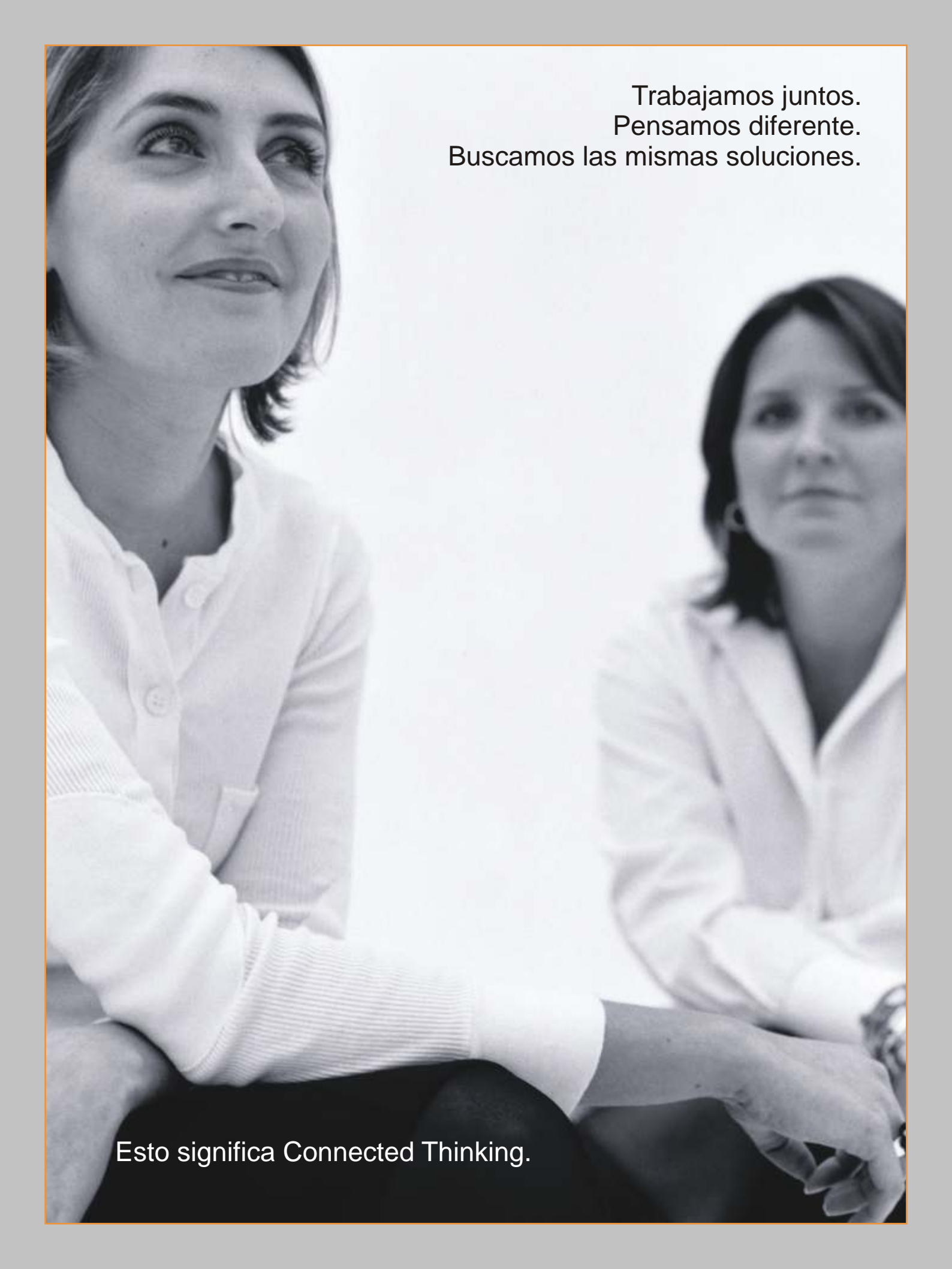
■ CEO

¹ Jurado 1era. Edición Premio PwC: Prof. Alfredo M. van Gelderen, Académico Secretario de la Academia Nacional de Educación de la República Argentina; Lic. Juan Llach, Director del Área de Economía de la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral (IAE), ex-Ministro de Educación de la Nación; Prof. Nieves Tapia, Directora del Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS) y Dra. Silvina Gvirtz, Directora de la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés.

Jurado 2da. Edición Premio PwC: Sr. Julio Werthein, ex-Presidente de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires; Prof. Alfredo M. van Gelderen, Académico Secretario de la Academia Nacional de Educación de la República Argentina; Prof. Nieves Tapia, Coordinadora del Programa Nacional Educación Solidaria del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación; Ing. Eduardo L. Serantes, Director de la Comisión Nacional de Cáritas Argentina y Dr. Diego Etchepare, Socio Principal de PricewaterhouseCoopers

² La pedagogía del aprendizaje-servicio promueve actividades solidarias, protagonizadas por los estudiantes, destinadas a atender necesidades reales de la comunidad y planificadas en función de los aprendizajes académicos de los alumnos.

³ Andrew Furco: Director de "Service-learning Research and Development Center", UC Berkeley USA

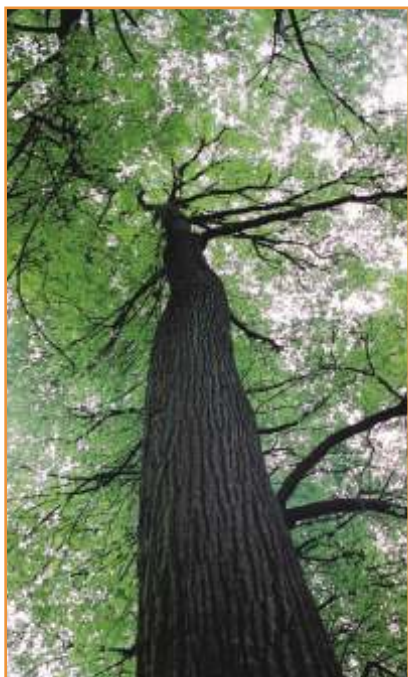


Trabajamos juntos.
Pensamos diferente.
Buscamos las mismas soluciones.

Esto significa Connected Thinking.



Próxima Edición de CEO* Argentina Gobierno Corporativo ¿Qué funciona mejor?



Los rápidos cambios en las formas de hacer negocios, la modificación de las condiciones económicas de los mercados en los cuales las empresas operan, la volatilidad de los mercados de capitales y el requerimiento creciente de transparencia a la luz de los fraudes recientes han hecho que la mención de las buenas prácticas de “gobierno corporativo” se encuentre en el centro de la escena.

La efectividad del Directorio, largamente debatida, es uno de los principales temas de interés en la actualidad. La mayoría de las publicaciones que han llenado las bibliotecas de los ejecutivos incluyen recomendaciones sobre cuál debe ser la estructura apropiada del Directorio, su tamaño, la condición que deben tener sus miembros y la organización de actividades en diferentes comités, entre otros temas, pero pocas se han orientado a definir qué debe hacerse y cómo debe hacerse.

En PricewaterhouseCoopers estamos comprometidos con el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo en cada uno de los 150 países en los que operamos. No creemos que exista una sola receta aplicable para todos los casos. Cada directorio deberá formular su propia estrategia y controlar sus negocios de acuerdo con sus propias circunstancias. Sin embargo, creemos que existen buenas prácticas que todas las compañías deben considerar, independientemente del tamaño o industria.

En nuestro próximo boletín, compartiremos con ustedes nuestras recomendaciones, así como la visión local e internacional de expertos en la materia.

■ CEO





Diferentes perspectivas para
generar grandes resultados.*

www.pwc.com/ar