



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo Final de Carrera Título:

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO
ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAJA COMPETITIVA EN
EMPRESAS ALIMENTICIAS DE LA CIUDAD DE ROSARIO
DURANTE EL PERIODO 2012-2015**

Alumno: Germán Canna german.l.c@hotmail.com

Tutor de Contenidos: CPN Carmen Bonet

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Magdalena Carrancio

Diciembre 2015

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Luis y Marta, por haberme inculcado hábitos de estudio y responsabilidad.

A mi fiel compañera de toda la vida, mi consejera y sostén emocional-Natalia-por su apoyo incondicional en todos estos años.

A la personita que todos los días me motiva y me da fuerzas para afrontar cualquier reto que me depara la vida, mi hija, Marina Jazmin.

Y a las profesoras Carmen Bonet y Magdalena Carrancio por su seguimiento y apoyo en este trabajo.

Gracias !!

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresaria y el marketing son estrategias utilizadas en las empresas para aumentar su participación en el mercado y como un eje esencial para lograr una mayor competitividad. La combinación de ambas puede satisfacer las necesidades de los clientes, que en la actualidad exigen a las organizaciones un valor agregado a los productos que ya ofrecen.

Este trabajo tiene como objetivo general evaluar si los procesos de Responsabilidad Social Empresaria desarrollados por empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario, durante el período 2012-2015 respondieron a una estrategia de marketing exitosa y si estos constituyeron una herramienta para lograr una mayor ventaja competitiva.

Y como objetivos específicos:

- Identificar los factores que motivan y justifican la incorporación de prácticas de Responsabilidad Social en empresas alimenticias.
- Determinar si las acciones de RSE implementadas son parte de una planificación estratégica de marketing que ha permitido mejorar la imagen.
- Establecer si a través de las mismas se han obtenido ventajas competitivas.

La hipótesis que intentamos demostrar sostiene que durante los años 2012-2015 los procesos de Responsabilidad Social Empresaria implementados por las empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario fueron utilizadas como una estrategia de marketing exitosa para mejorar su imagen y su posicionamiento, convirtiéndola en una eficaz herramienta de competitividad empresarial.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresaria, estrategia de marketing, ventaja competitiva, empresas alimenticias.

INDICE

	Páginas
1. Introducción.....	6
 PARTE I: Marco teórico	
 <u>Capítulo I</u>	
La Responsabilidad Social Empresaria.....	12
1.1 Aspectos conceptuales sobre RSE.....	12
1.2 Aspectos destacables de la RSE.....	13
1.3 RSE en Argentina.....	15
1.4 Estado actual del tema.....	16
 <u>Capítulo II</u>	
Estrategias de marketing en las empresas.....	20
2.1 Concepto de estrategia.....	20
2.2 Estrategia de marketing.....	21
2.3 RSE y marketing.....	21
2.4 RSE y estrategia de negocio.....	23
2.5 La RSE como elemento de diferenciación.....	23
 <u>Capítulo III</u>	
La RSE como ventaja competitiva.....	27
3.1 Concepto de competitividad.....	27
3.2 Competitividad y RSE.....	28
3.3 Beneficios competitivos de la RSE.....	29
Trabajo de campo.....	35
 PARTE II: Trabajo de Campo	
 <u>Capítulo IV</u>	
Factores que motivan y justifican la incorporación de RSE.....	36
4.1 La RSE en el sector alimenticio.....	37
4.2 Importancia de la RSE en empresas alimenticias.....	38
4.3 La RSE como estrategia de marketing.....	41
4.4 Impacto estratégico de la RSE.....	41
4.5 La RSE como elemento de ventaja competitiva.....	45
Conclusión.....	48
Anexos.....	50
Bibliografía.....	56

PARTE I

MARCO TEORICO

En el presente marco teórico nos propones abordar los aspectos conceptuales e históricos de las variables intervinientes en la problemática bajo estudio.

Comenzamos por estudiar que es la RSE, sus antecedentes históricos y su estado actual.

En segundo lugar, tomaremos en cuenta los aportes del marketing y su vinculación con la RSE.

Finalmente nos abocaremos al concepto de ventaja competitiva y los aportes que la RSE hace a la obtención de las mismas.

INTRODUCCION

El desarrollo económico del país a través de modelos alternativos de producción genera a las empresas enormes compromisos de competitividad, éxito y productividad, es por ello, necesario para alcanzar el carácter competitivo, que las empresas se adapten a estas nuevas demandas del mercado y de la sociedad con la que interactúan.

En un entorno donde la globalización ha generado cambios profundos en los ámbitos político, tecnológico y social, es necesario analizar el rol de las empresas como motor de crecimiento y desarrollo económico. En efecto, dicho rol desborda la generación de recursos económicos y alcanza un mayor compromiso con la sociedad, que impulse de manera más amplia el progreso económico y social. La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) no es un fenómeno reciente, pero ha adquirido gran relevancia en los últimos años.

La visión del empresario respecto al papel que juega en la sociedad ha ido cambiando, muchos asocian el término de RSE con filantropía corporativa; estos no han logrado integrar las estrategias de RSE con el negocio principal de la compañía, ni se han comprometido suficientemente con la sociedad. Esta realidad motiva un replanteamiento en la formulación y ejecución de las estrategias, replanteamiento que debe abarcar no solo el ámbito empresarial-económico sino el ámbito social en general. Ahora se requieren estrategias que involucren nuevas dimensiones y nuevos esquemas de relación con el gobierno y con los grupos sociales de tal forma que si la empresa apoya en la solución de problemas de la sociedad, puede desarrollar su capital social.

Para comprender el fenómeno de la RSE de manera integral, es fundamental analizarla desde distintos enfoques teóricos; así es probable que surjan propuestas que ayuden a entender aspectos de motivación, beneficios generados, formas de

desarrollar estrategias y de implementarlas, hasta transformar las expectativas mismas de la organización.

Desde que una empresa ingresa a un mercado, nacional o internacional, se enfrenta a un constante escenario de toma de decisiones, siempre con el propósito de ser más competitivo, que le permita atraer y retener a sus clientes y consumidores. Por ejemplo, tiene que decidir sobre la creación de un nuevo producto o establecer nuevas promociones. Todo para atraer la atención de sus clientes, aumentar sus ventas y distinguirse entre sus competidores.

Actualmente, existe una nueva forma de diferenciarse de los competidores, a través de la adopción de estrategias de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que permite al empresario involucrarse en el desarrollo sostenible de la sociedad y mejorar su imagen corporativa.

La RSE consiste en una serie de prácticas que van más allá de lo que establece la ley. Es decir, son acciones realizadas de manera voluntaria, basadas en políticas y prácticas que contribuyen a las buenas relaciones con los accionistas, los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente, constituyendo un nuevo paradigma de principios y valores éticos. Lo anterior puede posicionar al sector empresarial como un agente competitivo de cambio, en beneficio del desarrollo económico y social.

Uno de los desafíos de las empresas, bajo la nueva cultura social y empresarial, es el de modificar el patrón de vínculos con todos aquellos con los cuales se relacionan, no solo para reducir los riesgos, mejorar la productividad y competitividad y mejorar las ganancias; sino también para contribuir a crear un clima social más armónico, más integrador, de mayor beneficios para todos los que se encuentran en la sociedad en la que actúa la entidad empresarial.

En este contexto las compañías del sector de alimentación se enfrentan a retos sin precedentes y de gran impacto estratégico. Algunos de ellos podríamos

definirlos como más tradicionales: bajo nivel de crecimiento, y un entorno de mercado en el que hay una cierta saturación de nuevos productos y en el que es muy difícil diferenciar significativamente las marcas. Otros retos, relacionados con aspectos intangibles, menos previsibles y en cierta medida más complejos de gestionar, están afectando a la propia esencia de la relación de los productores y distribuidores con los consumidores y, por lo tanto, a la marca. El efecto combinado de estos retos supone que las compañías deben buscar vías innovadoras de diferenciación y creación de valor. Las compañías líderes están desarrollando estrategias centradas en potenciar la confianza en la marca y el posicionamiento de las mismas, entre las cuales las estrategias de Responsabilidad Social Empresaria tienen una importancia fundamental.

Es por lo antedicho que esta investigación se propone conocer si la Responsabilidad Social Empresaria es una estrategia de marketing destinada a potenciar la imagen en empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario. Más aún, ¿Las acciones llevadas a cabo por tales empresas, pueden considerarse como un instrumento de ventaja competitiva?

Esta investigación tendrá como unidad de análisis las acciones de RSE llevadas a cabo por las empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario, limitando la investigación a los años 2012 al 2015.

Nuestro objetivo general consistirá en evaluar si los procesos de Responsabilidad Social Empresaria desarrollados por empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario, durante el período 2012-2015 respondieron a una estrategia de marketing exitosa y si estos constituyeron una herramienta para lograr una mayor ventaja competitiva.

Nuestros objetivos específicos serán los de:

- Identificar los factores que motivan y justifican la incorporación de prácticas de Responsabilidad Social en empresas alimenticias.

- Determinar si las acciones de RSE implementadas son parte de una planificación estratégica de marketing que ha permitido mejorar la imagen.
- Establecer si a través de las mismas se han obtenido ventajas competitivas.

Nuestra hipótesis será verificar que durante los años 2012-2015 los procesos de Responsabilidad Social Empresaria implementados por las empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario fueron utilizadas como una estrategia de marketing exitosa para mejorar su imagen y su posicionamiento, convirtiéndola en una eficaz herramienta de competitividad empresarial.

El presente trabajo responde a un diseño cualitativo, el cual nos permitió la obtener una mirada integral y profunda sobre la aplicación de estrategias de RSE por parte de empresarios del sector alimenticio. Indagamos que piensan y cómo actúan éstos frente a la incidencia de la RSE en sus empresas, de modo de obtener datos cualitativos vinculados a la imagen de la empresa y su competitividad.

El tipo de investigación es descriptiva, en tanto aborda las ventajas de la implementación de herramienta de Responsabilidad Social Corporativa haciendo foco en su correlación con variables como estrategias de marketing y adquisición de ventajas competitivas.

Consultamos fuentes primarias y secundarias de información, que nos permitieron recabar datos, para construir conclusiones más claras y enriquecedoras al trabajo.

El presente estudio fue organizado en dos partes. La primera aborda un marco teórico conceptual y la segunda los aspectos metodológicos del trabajo. Al interior de las mismas, estructuramos cuatro (4) capítulos, en los cuales se abordan aspectos teóricos de la RSE y su estado actual, su relación con el marketing y la obtención de ventajas competitivas a través de su implementación. Por último desarrollaremos los factores que motivan la incorporación de acciones de RSE en empresas alimenticias.

Consideramos que con esta investigación el principal aporte que dejamos fue el de constatar, que la RSE es un modelo de gestión empresarial utilizado como una importante estrategia de marketing aplicada en las empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario para aumentar su competitividad y participación en el mercado, y la combinación de ambas pueden conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, que hoy en día se exigen a las organizaciones un valor agregado a los productos que ya ofrecen.

CAPITULO I:

La Responsabilidad Social Empresaria

1.1 Aspectos conceptuales sobre RSE

El término responsabilidad social empresarial (RSE) hace referencia al buen gobierno de la empresa, a una gestión ética y sostenible y, más ampliamente, al conjunto de compromisos de carácter voluntario que una empresa adquiere para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico, tratando de hacer compatibles el objetivo financiero tradicional de obtención del máximo beneficio con la generación de beneficios para el conjunto de la sociedad.

La RSE no debe ser entendida ni como un comportamiento altruista por parte de la empresa ni como un instrumento publicitario para mejorar su imagen, sino como una forma de gestión de la empresa que implica su colaboración con la sociedad, incorporando las preocupaciones de ésta como parte de su estrategia de negocio y asumiendo el compromiso de dar cuenta de sus actuaciones con la adecuada transparencia.

Aunque debe entenderse como un compromiso esencialmente voluntario, la RSE implica el cumplimiento de la legislación nacional e internacional, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de su personal, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto, esto es, de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.

Pero la RSE no es una estrategia universal y única. La responsabilidad social a aplicar por cada empresa variará en función de múltiples parámetros, como en el sector en que se desarrolle su actividad, su tamaño o situación geográfica. De este modo, más que en las situaciones concretas llevadas a cabo su situación geográfica. De este modo, más que en las situaciones concretas llevadas a cabo, la RSE se manifiesta en la integración, en los

sistemas de gestión empresarial y en los medios de comunicación de la empresa de los intereses de todos los agentes que se puedan ver afectados por su actividad.

El creciente interés despertado por la RSE ha derivado en la constitución de nuevos premios y reconocimientos, la propuesta de indicadores de medición, el estudio de las percepciones de los distintos agentes implicados (personal de dirección y gerencia, accionistas, empleados y empleadas, clientela, etc.) o la inclusión de criterios sociales y ambientales en la concesión de contratos públicos, por citar tan solo algunos hechos, haciendo que la RSE no sea una moda pasajera, sino un nuevo modo de entender el papel de la empresa en la sociedad.

En resumen, la RSE se caracteriza por:

- Una práctica empresarial responsable
- Un compromiso con iniciativas voluntarias que van más allá de lo exigido por la legislación y por las obligaciones contractuales adquiridas
- Su integración en la gestión y estrategia empresarial, pues la RSE no son actuaciones puntuales y aisladas
- El desarrollo de actuaciones beneficiosas para los diversos grupos de interés con los que la empresa se relaciona.
- La obtención simultánea de beneficios financieros, sociales y ambientales y la mejora de la competitividad de la empresa.

1.2 Antecedentes destacables de la RSE

La RSE aparece de forma explícita a mediados del siglo XX, su estudio moderno tuvo como pionero a Howard R. Bowen¹, quien, en 1953, sugirió que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones, produciéndose de esta forma, un cambio de paradigma, por el cual las organizaciones deben ampliar su visión empresarial en lo económico, satisfacer a sus clientes, obtener ganancias, y avocarse también a lograr el bienestar de la comunidad en la que interactúan.

¹ Bowen, Howard R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper

En la segunda mitad del siglo XX, los consensos internacionales —como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y las Directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor—, la globalización de la economía y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación desencadenaron la expansión de los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social.

Un hito en este sentido fue la Cumbre de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, realizada en 1992 y conocida como la Cumbre de Río o Cumbre de la Tierra, que logró instalar en la agenda mundial la preocupación por el calentamiento global, el concepto de ecoeficiencia y la necesidad de contar con políticas públicas y privadas relacionadas con el manejo ambiental.

En los últimos años de la década, mientras iban surgiendo propuestas para la implementación de la RSE como Global Reporting Initiative (GRI) y la norma SA 8000 (ambas en 1997), en América Latina se gestaban organizaciones nacionales que promueven la RSE tanto de modo integral como en algunos de sus dominios. Entre ellas, el Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidad Social —creado en Brasil en 1998 por un grupo de empresarios que venía trabajando en el espacio Pensamiento Nacional das Bases Empresariales (PNBE)— fue una de las primeras organizaciones en abordar el tema de la RSE.

En 2001 se publicó el Libro Verde de la Unión Europea para el fomento de la responsabilidad social de las empresas que propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

En 2002 aparece el VI Programa Marco de la Unión Europea que refuerza las capacidades de investigación y desarrollo (I+D) de la Unión Europea (UE) para implantar un modelo de desarrollo sostenible a corto y medio plazo, integrando sus dimensiones económica y ambiental y contribuir a los esfuerzos internacionales para mitigar los efectos perjudiciales del cambio global (dimensión social).

Esta evolución sentó las bases del concepto denominado Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entendiéndose como “la incorporación voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales integrándolas junto con los resultados económicos, de sus operaciones, como vía para asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo”.²

1.3 RSE en Argentina

Al rever la historia de Argentina, se puede trazar una línea de conducta que ha evolucionado a lo largo del tiempo. En la época colonial, la Iglesia Católica se ocupó de los necesitados bajo el concepto cristiano de caridad. Cuando Argentina se convirtió en un estado independiente la palabra utilizada era filantropía. Durante la época de Perón, un estado de bienestar hizo de los pobres parte de su política, reemplazando la idea de filantropía por el concepto de justicia social. En los ochenta, las Organizaciones Civiles comenzaron a ocuparse de las necesidades sociales y la palabra usada era solidaridad. En los últimos años, es la expresión “Responsabilidad Social Empresaria” la que progresivamente conquista espacios en los medios, en algunas ONG`s y en el ámbito empresarial en general.³

La evolución desde términos como caridad, filantropía, justicia social, solidaridad a otros más recientes como RSE es interesante para analizar el desarrollo de la RSE en Argentina. Este último concepto aún no está adecuadamente incorporado en las empresas ya que muchos empresarios todavía confunden caridad con RSE. Mientras que la primera expresión sólo puede asociarse a prácticas aisladas e individuales de solidaridad, el término RSE apunta a una política global de la empresa que incluya estrategias coherentes y con proyecciones a largo plazo.

La implementación de la RSE en Argentina registra hasta el momento dos etapas bien identificables:

² Murga, Jesús. *Antecedentes de Responsabilidad Social Empresaria*. Disponible en Internet en <http://www.euskonews.com/0324zbnk/gaia32407es.html/>. Capturado el 02/10/2013

³ Paladino, Marcelo. *Revisión de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*. Disponible en internet en <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000011> Capturado el 11/08/2015.

- La etapa de instalación, que abarca la década del 90, corresponde a una redefinición del protagonismo de los sectores público, privado y el tercer sector, en cuyo escenario la RSE aparece como una línea de acción que canaliza la tradición filantrópica arraigada en el empresariado local.

- La etapa de expansión se caracteriza por el avance de la legislación vinculada a la temática, la diversidad de modalidades de implementación de la RSE y el énfasis colocado en la atención de emergencias sociales.

Los programas de RSE fueron re direccionando su foco de atención, de la emergencia social en el 2001 hacia la inequidad social en el 2007. Los centros de interés han sido, principalmente, la educación, la capacitación laboral y el cuidado de la niñez.⁴

En síntesis, la manera en que la mayoría de las empresas concretan su RSE en Argentina es por medio de la filantropía y las acciones compensatorias las cuales se suelen plasmar en fundaciones empresarias. La manera tradicional en que las empresas argentinas se relacionan con la sociedad está siendo suplida por una nueva y creciente tendencia hacia acciones estratégicas (integración de áreas, evaluación, seguimiento, proactivo, alianzas estratégicas) acordes a la RSE.

1.4 Estado actual del tema

La preocupación por los impactos sociales, ambientales y económicos que genera una organización o empresa se ha acentuado en los últimos tiempos.

¿Estamos provocando un desarrollo que asegura el bienestar de todos con los que nos relacionamos? ¿Es suficiente llevar adelante acciones filantrópicas?

La RSE se ha centrado más en asuntos de tipo ambiental, desarrollo sostenible y producción más limpia, que sin lugar a duda es uno de los frentes de gran atención por la importancia que ello reviste para el planeta y la humanidad, pero

⁴ Gorrochategui, Nora. *Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina 2000-2007*. Gestión Social Ambiental, 2(3),18-38.

no debe ser el único, hay otros temas que no podemos dejar de lado, y que tiene componentes positivos en la comunidad laboral y de impacto en las comunidades.

Crecientemente los consumidores y la sociedad en general esperan, e incluso algunos exigen, que las empresas jueguen un papel central en el desarrollo y el aumento en la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país.

De esta forma se da por entendido que la RSE no es algo ajeno o añadido a la función original de la empresa. Por el contrario, implica cumplir con ella con la consecuencia de que esto impactará de forma positiva o negativa, directa o indirectamente, interna o externamente, a grupos y comunidades vinculadas con su operación.

Nos encontramos en un momento de la historia de la humanidad en el que nuestro comportamiento, los valores que llevamos a la práctica a través de las maneras que producimos, y, en general, nuestra ética, adquieren una significación relevante.

Hoy no se puede ser socialmente responsable si no aspiramos a un desarrollo sostenible; es decir, si nuestra cultura, nuestras conductas diarias y nuestras lógicas económicas, ambientales y sociales no se encuentran coherentemente alineadas.

La visión de desarrollo sostenible surge con la preocupación ambiental pero no se limita a esta. En el marco de esta perspectiva es que surge la definición de sostenibilidad como la articulación de procesos en la dimensión ambiental, económica y social. Hoy los gobiernos, las empresas y, en general, las instituciones que actúan con una perspectiva de desarrollo sostenible emplean como referente lo que llaman < la triple línea de base > (económica, ambiental, social).

Uno de los desafíos de las empresas, bajo la nueva cultura social y empresarial, es el de modificar el patrón de vínculos con todos aquellos con los cuales se relaciona, no solo para reducir los riesgos, mejorar la productividad y competitividad y mejorar las ganancias; sino también para contribuir a crear un clima social más armónico, más integrador, de mayor beneficios para todos los que se encuentran en la sociedad en la que actúa la entidad empresarial.

Es importante rechazar el uso común de la expresión “Responsabilidad Social” como sinónimo de “Generosidad Social”, “Beneficencia Social” o “Iniciativa de Solidaridad”. La expresión de solidaridad y caridad humana es tan vieja como el mundo. Se la suele llamar filantropía, y no necesita que se la rebautice.

El uso y abuso de esta confusión puede incluso servir de estrategia para esconder y maquillar prácticas institucionales irresponsables detrás de buenas acciones de generosidad social.

Consideramos que es necesario conocer las diferencias que existen entre las acciones sociales y las prácticas de RSE llevadas a cabo por las empresas, por lo que desarrollamos la siguiente clasificación

ACCIONES FILANTROPICAS: Se trata de prácticas que resultan del acto de donar o regalar dinero, bienes (mobiliarios, equipos, instrumentos, medicinas, alimentos) o servicios (trabajo voluntario) a personas o grupos organizados de personas con fin humanitario o altruista. Es posible que la acción filantrópica haya sido de las primeras reacciones empresariales para redefinir su rol con el entorno.

ACCIONES DE INVERSION SOCIAL: Se trata de una canalización de recursos de la misma empresa hacia su entorno externo o a la comunidad sobre la que se asienta o que influye con el propósito de obtener un doble beneficio: para la propia comunidad a la que van dirigidos esos recursos y para la empresa. A diferencia de la acción filantrópica, la acción de inversión social está íntimamente ligada al proceso de la empresa.

PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: Responde a la estrategia de involucrar a la empresa en un proceso en el que se beneficia no solo la reputación de la empresa o la sociedad en la que actúa sino también los trabajadores, el medio ambiente, la comunidad misma, y los inversionistas. Se asegura la lealtad de la comunidad, se mejora la productividad del trabajo, se protege

el medio ambiente y se satisface la necesidad de retorno de los inversionistas, todo ello de manera permanente y estable en el tiempo.⁵

⁵ Ulla, Luis. (2011) *Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria*; 2011. Boletín *LA RSE*. Disponible en internet en <http://iarse.org/newsletter/n_001/mail.html> Capturado el 07-10-2013

CAPITULO II

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LAS EMPRESAS

2.1 Concepto de estrategia

Existen varias definiciones diferentes para la palabra estrategia, ya que este es un concepto que se puede observar desde distintas perspectivas, abriendo así la posibilidad a varias interpretaciones, dependiendo de su contexto. Sin embargo, cada una de las diferentes concepciones del termino estrategia, es lo suficientemente clara en algunos puntos que no varían y que por el contrario coincide en la mayoría de las definiciones. Otros puntos de estas definiciones logran que estas se complementen entre sí.

Una de las definiciones de estrategia la concibe como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. Esta definición no solo hace alusión a la gran importancia que tiene para la estrategia el pleno conocimiento de la empresa, su situación actual, sus recursos, si no que habla de una proyección hacia el futuro, una perspectiva a largo plazo, además se puede lograr definir la estrategia como el conjunto de decisiones explícitas sobre los mercados, las ofertas, la tecnología y las competencias distintivas. Tomando en consideración las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, las fortalezas y debilidades de la organización y el modelo de desempeño que indica la historia de la compañía⁶. Al igual que en la anterior definición, en esta, se puede percibir claramente la importancia de tener pleno conocimiento de la situación actual de la empresa, pero adicionalmente, esta definición integra un concepto nuevo, el de modelo de desempeño, donde la historia de la compañía tiene una notable relevancia y se tiene en cuenta para la formulación de su estrategia.

⁶ Nadler, David (1997). *El diseño de la organización como un arma competitiva*. México: Oxford, Pag. 28.

Otra definición de estrategia, se refiere a ella como una serie de acciones que los administradores deben ejecutar con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa, esta interpretación, responsabiliza a los empresarios como los ejecutores de la estrategia, y sin negar que estos, son protagonistas cuando se habla de este tema, se deben tener en cuenta a los demás actores o grupos de interés.

Un concepto que integra las diferentes perspectivas que se pueden encontrar del término estrategia, es el que aporta el autor Henry Mintzberg en su libro *El Proceso Estratégico*, donde habla de cómo la estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva"⁷. Esta definición incorpora los diferentes puntos que se deben tener en cuenta cuando se habla de estrategia empresarial. Lo esencial es comprender que el concepto de estrategia se refiere al conjunto de todas aquellas decisiones tomadas en una empresa, en determinado contexto, con el fin de lograr sus metas y objetivos. Esta determina la línea que deberían seguir las acciones de la empresa en un futuro y como sus actividades se relacionarán.

2.2 Estrategia de marketing

Se definirá el marketing como todas aquellas estrategias que se emplean en las empresas y organizaciones para incrementar su participación en el mercado, crear y mantener un buen nombre y por ende atraer la atención de más consumidores⁸. También se puede decir que el marketing tiene como función principal conseguir que el consumidor realice el proceso de compra por lo que es común confundir el marketing con la publicidad. Las empresas que cuentan con estrategias de marketing exitosas poseen ventajas competitivas frente a sus rivales al obtener mayor posicionamiento en el mercado, normalmente las grandes compañías cuentan con planes de marketing de gran inversión pero así mismo de gran reconocimiento en la sociedad.

⁷ Mintzberg Henry, Quin James Brian y Ghoshal Sumantra (1999) *El Proceso Estratégico*, México: Prentice Hall. Pag. 122.

⁸ Kotler Philip y Armstrong Gary (2003). *Fundamentos de Marketing*. Sexta edición. México: Prentice Hall. Pag. 65.

2.3 RSE y marketing

Desde la perspectiva socioeconómica, se habla que las empresas deben ser socialmente responsables, y esto se entiende como una meta, como un objetivo para las empresas. Esta interpretación que sitúa a la RSE dentro de las empresas, desempeñando un papel de fin último, requiere que la empresa esté interesada realmente en lo social y lo ambiental, al igual que lo está en lo económico, para que le interese adoptarla en su política. Es decir, para que una empresa introduzca a la RSE dentro en su política empresarial como una de sus metas, es necesario que los intereses de la empresa realmente sean sociales y ambientales, tanto como los económicos, para que la política empresarial realmente sea coherente y efectiva.

Desde la perspectiva clásica orientada a la maximización de las ganancias, comprende, adoptarla dentro de la empresa como una herramienta, comprende una perspectiva estratégica, aceptándola como un medio para lograr un fin último, que no necesariamente debe ser el equilibrio social, ambiental y económico de la empresa. Es decir, ver la RSE como una estrategia, no requiere que los objetivos de la empresa incluyan tanto el bienestar social y ambiental, como el económico. Esto da lugar a que una empresa que no le interese lo ambiental y lo social, sino que estricta y sinceramente le interese su bienestar económico, llegue a interesarse por adoptarla dentro de la estrategia organizacional, pues la RSE sería una forma de lograr sus verdaderos objetivos económicos.

De esta manera la responsabilidad social se puede entender desde un enfoque instrumental, es decir, que le apuesta a una ética instrumental en la medida en que tal comportamiento aporta ventajas competitivas al negocio. En la medida en que este compromiso responsable y ético deje de aportar valor a la empresa, simplemente carecerá de sentido. Esta perspectiva reconoce el carácter estratégico de la responsabilidad social en la medida en que sea beneficioso para el negocio y contribuya a alcanzar objetivos económicos y ganancias. En definitiva, los objetivos económicos desde esta perspectiva priman sobre los sociales, los cuales son considerados sólo en la medida en que aportan beneficios a la empresa.

Es claro que no a todas las empresas les interesa lo social y que por el contrario, a la mayoría de ellas lo que les interesa es su beneficio económico. Pero si los altos directivos de la empresa tienen claros los beneficios que traen consigo las inversiones en prácticas de R.S.E y que esto contribuye a un éxito a largo plazo para la empresa, es probable que les interese hacerlo.

No es necesario que todas las empresas se interesen por lo social o lo ambiental tanto como se interesan en lo monetario, para asegurar que las empresas sean responsables socialmente. Al lograr exponer a la RSE no solo como una necesidad para sobrevivir en el mercado, si no como un medio para alcanzar sus fines económicos, es decir, como una estrategia, se puede lograr una mayor responsabilidad social por parte de las empresas.

Las empresas que asumen la RSE como filosofía de gestión, encontrarán que su aplicación se consolida en una inversión que en el mediano y largo plazo dará sus frutos. Los beneficios de los comportamientos empresariales se sustentarán en la buena percepción que los consumidores tienen de su reputación e imagen, lo cual además de generar satisfacción puede convertirse en lealtad y posterior rentabilidad.

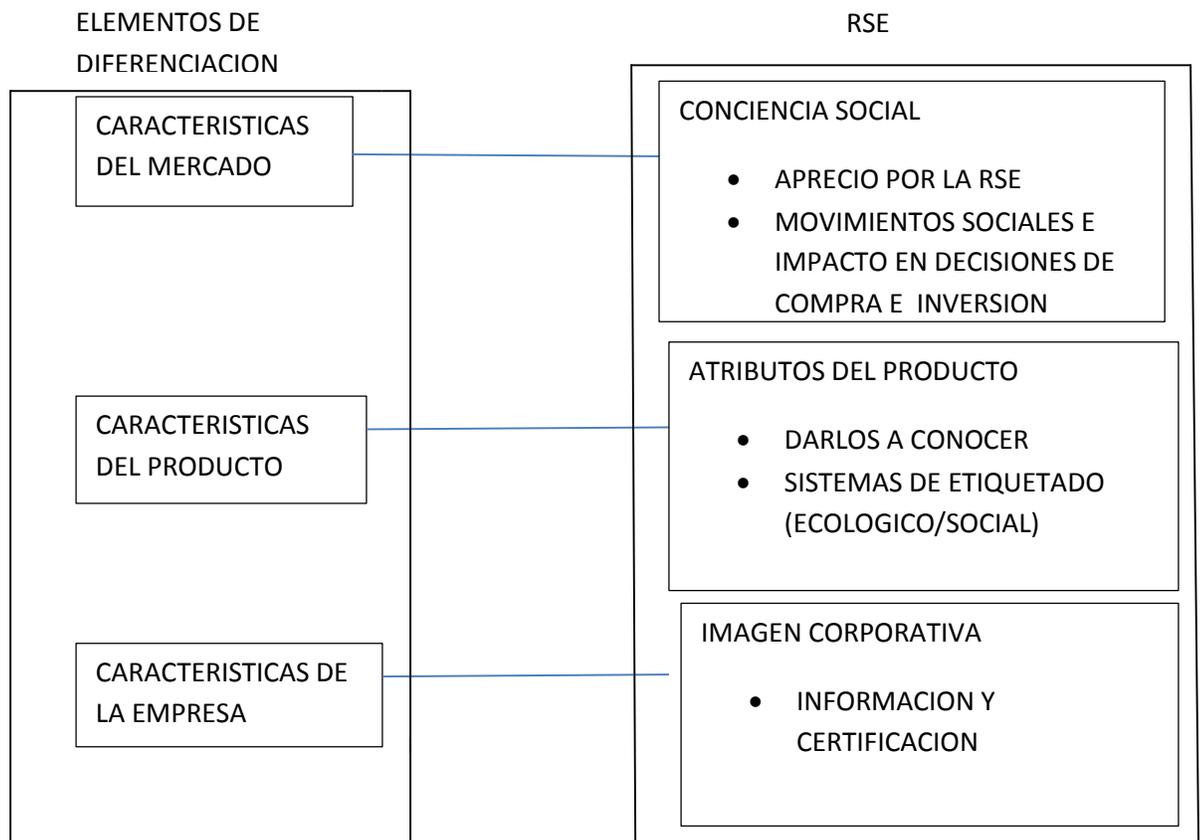
2.4 RSE y estrategia de negocio

La estrategia competitiva o de negocio de la empresa es la forma en que va a competir con aquellas otras compañías que pretenden cubrir necesidades similares en los mismos mercados. También se ha señalado ya que de las dos posibles fuentes de ventaja competitiva existentes, liderazgo en costos y diferenciación, la RSE se relacionará especialmente con la segunda de ellas, si bien ciertas acciones como, por ejemplo, el uso de energías renovables y el reciclado o las políticas de personal solidarias, integradoras y respetuosas con los empleados pueden suponer aumentos de la productividad gracias a una mayor eficiencia en la utilización de los recursos o un aumento en la motivación de los trabajadores. La percepción que se tiene de los productos de una compañía estará condicionada por las características del mercado, del producto y de la empresa. Cada uno de ellos fomenta una serie de reflexiones al relacionarlos con la responsabilidad social.

2.5 La RSE como elemento de diferenciación

La percepción que se tiene de los productos de una compañía estará condicionada por las características del mercado, del producto y de la empresa. Cada uno de ellos fomenta una serie de reflexiones al relacionarlos con la responsabilidad social.

Grafico N° 1: La RSE como elemento de diferenciación.



Fuente: Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial (Fernández Gago, 2004)

En primer lugar, es necesario señalar que la diferenciación es una estrategia que se basa en el efecto causado sobre aquellas variables que los clientes y

consumidores consideran importantes a la hora de tomar su decisión de compra. Es decir, cualquier acción de responsabilidad social llevada a cabo por una empresa, por mucho beneficio social que genere, no podría considerarse como una fuente de ventaja competitiva si el mercado no la valorase positivamente y estuviera dispuesto a compensar convenientemente el esfuerzo realizado. En definitiva, es necesario que dentro de las características del mercado se encuentre el aprecio por la RSE para que así las diferencias que haya entre los productos y empresas respecto a este asunto sean positivamente percibidas y justifiquen un posible sobreprecio. En la actualidad somos testigos de una creciente presión sobre las empresas en cuanto a su comportamiento social⁹. Además de las llamativas movilizaciones contra el fenómeno de la globalización y que dan muestra de la existencia de una alerta social sobre el comportamiento de las grandes multinacionales, muchos consumidores, inversores y otros grupos, exigen a las empresas que recuerden sus obligaciones hacia sus empleados, el medio ambiente y la comunidad a la que pertenecen. La RSE es cada vez más valorada por parte de los consumidores y es considerada como un atributo importante a la hora de comprar un producto o servicio por parte de un grupo significativo de la población.

Por otro lado, las características del producto incluyen tanto sus cualidades tangibles (tamaño, forma, color, composición, tecnología, complementos, etc.) como intangibles (consideraciones de tipo emocional, psicológico, estético, etc.). La responsabilidad social asumida por la empresa puede condicionar ciertos atributos tangibles y, especialmente, sus atributos intangibles. Así, por ejemplo, decisiones tales como la utilización de materiales y procesos que no tengan un impacto nocivo para el medio ambiente o el empleo de componentes reciclados, condicionarán las características físicas del producto y, en muchas ocasiones, supondrán un incremento en su costo de fabricación. No obstante, el efecto más importante de estas y otras acciones tiene lugar sobre los atributos intangibles puesto que, al ser conocidas, dotarán al producto de una imagen o proyección diferenciada. El principal problema al que se enfrenta la empresa sobre esta cuestión es dar a conocer al mercado las condiciones de compromiso social bajo las cuales ha sido elaborado el

⁹ Nieto Antolín, Mariano; Fernández Gago, Roberto (2004). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Universia Business Review. Pag. 28.

producto, puesto que muchas de ellas pueden no ser detectables fácilmente. A este respecto, la información que pueda proporcionar una empresa acerca de sus productos adolecerá siempre de cierta subjetividad y será recibida con recelo por parte de los consumidores. Por ello, un distintivo social otorgado por agencias de calificación neutrales puede constituir un elemento seguro de diferenciación para aquellos productos que lo posean. En este sentido, los productos “verdes” o ecológicos han sido los primeros en posicionarse de manera diferenciada y existen numerosas ecoetiquetas concedidas por distintos organismos y cuya aplicación se circunscribe a determinados ámbitos geográficos y categorías específicas de productos. En relación con otros asuntos distintos al medio ambiente, el avance alcanzado es mucho menor. Una vez conseguida la diferenciación del producto, habría que estimar su potencial para generar un beneficio adicional en la empresa mediante un sobreprecio. En este sentido, parecen existir evidencias de que hay una parte del mercado dispuesta a asumir este incremento por adquirir un producto diferenciado en base a su nivel de responsabilidad.¹⁰

Por último, la diferenciación puede sustentarse no sólo en las características del producto vendido, sino también en las de la propia empresa a la que corresponden. La reputación y prestigio de la compañía, su estilo a la hora de hacer negocios y de comunicarse con sus stakeholders, su identidad y valores, le confieren una imagen que en gran medida puede ser trasladada a sus productos. En realidad, los atributos intangibles de los productos se conforman en parte por todas estas cuestiones relativas a la empresa y en ocasiones es difícil distinguir entre características del producto y de la empresa, sobre todo si tienen que ver con la RSE.

¹⁰ Fernández Kranz, D y Merino Castillo, A (2005). *Percepción de los consumidores*. Séptima edición. Madrid: Universia Business Review. Pag 38-43.

CAPITULO III

LA RSE COMO VENTAJA COMPETITIVA

3.1 Concepto de competitividad

La competitividad es la capacidad de cualquier organización para lograr, sostener y mejorar sus objetivos, satisfaciendo las necesidades de los stakeholders, maximizando así sus beneficios. Esto está relacionado y depende de la productividad y esta a su vez de la eficacia y la eficiencia.

La productividad es un término amplio que describe lo que la organización produce, como se desempeña y su grado de eficiencia. Se refiere no solo a la eficiencia de la organización para crear los productos o servicios o proporcionar un cierto nivel de rendimiento económico, sino también el desempeño de los individuos y los grupos dentro de la organización.¹¹

Ahora bien, en cuanto a la eficiencia y la eficacia, cabe anotar que la eficacia es una medida normativa del alcance de los resultados, se preocupa por que las cosas realmente se hagan y que las cosas que se hacen sean las correctas, enfatiza en el resultado, más que en el proceso. Mientras que la eficiencia es una medida normativa de la correcta utilización de los recursos en el proceso de obtener los resultados, es la preocupación por hacer correctamente las cosas. El concepto se refiere a que las cosas se hagan y ejecuten de la mejor manera posible, que los medios, los procedimientos y los métodos por los cuales se obtienen los resultados, sean los más indicados para asegurar la optimización de los recursos disponibles¹².

¹¹ Nadler, David. *Op Cit.* Pag. 19.

¹² Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México: MacGrawHill. Pag. 49-51.

Las empresas pueden no ser tan eficaces como eficientes o viceversa y es indispensable que cada empresa sea considerada bajo el punto de vista tanto de la eficiencia, como de la eficacia, pues su competitividad depende de que esta sea tanto eficiente como eficaz. También se debe tener en cuenta que la capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva. Y son precisamente estas, las ventajas competitivas, las que logra la empresa al tomar decisiones administrativas encaminadas a la implementación de estrategias bajo el marco de la RSE que logran definir e integrar de prácticas éticas y socialmente responsables en su gestión empresarial del día a día.

Así mismo la competitividad es el motor de todo proceso o de cambio para dar mejores presentaciones a una sociedad, es decir, para lograr la máxima eficiencia económica y social. Y ello implica siempre la asunción de un conjunto de valores en el empresario y en el directivo, valores que tienen que transmitir al conjunto de sus organizaciones e irradiarlo en el entorno.¹³ Esto ha incidido para que se dé lugar a un eminente giro en el desarrollo de los modelos de las empresas y las actitudes de los mismos empresarios. De esta misma forma el planteamiento y el desarrollo de la gestión empresarial se encuentran en la búsqueda de iniciativas de negocios más productivas, que los lleven a una necesaria evolución de su competitividad.

3.2 Competitividad y RSE

El término competitividad es hoy muy utilizado en el ámbito empresarial, en la gestión política y el desarrollo socioeconómico. Así mismo la RSE es en la actualidad un instrumento de competitividad no solo en el ámbito empresarial, sino entre los países que están en la búsqueda de un posicionamiento en nuevos espacios comerciales. Las empresas que adoptan la RSE como una herramienta de competitividad, encuentran a esta como una opción legítima que se ha convertido en una necesidad para la supervivencia de las empresas y una actividad inseparable de la práctica empresarial. Es entonces la RSE un factor que se ha convertido en un eje esencial para la competitividad empresarial, ya que esta define estrategias de

¹³ García Echeverría, Santiago (1993). *Cultura corporativa y competitiva de la empresa española*. Madrid: Díaz de Santos. Pag. 4.

dirección empresarial en las que sus stakeholders se ven tan beneficiados como la misma empresa, y esto significa más sostenibilidad y desarrollo. Además se debe tener en cuenta que las empresas en su mayoría se encuentran enfocadas a lograr mayor competitividad y productividad pues estos, son puntos decisivos a nivel gerencial para la valoración del costo beneficio, y la inversión realizada con respecto a las utilidades generadas. Argumentar porque la RSE juega un papel de herramienta competitiva dentro de la empresa, es remitirse a factores que la hacen más productiva, que incrementan su eficacia y eficiencia, factores que logran que la empresa le dé un uso más apropiado a sus recursos maximizando así sus beneficios y logrando la misión de la empresa, satisfaciendo a su vez las necesidades y expectativas de sus stakeholders.

Porter nos presenta cuatro razones que justifican la responsabilidad social en el ámbito empresarial:

- **Obligación moral:** se refiere al deber que tienen las organizaciones de obtener lucro actuando de forma ética, teniendo en cuenta la legislación y la moral.
- **Sostenibilidad:** se refiere a las satisfacciones de las necesidades actuales sin afectar ni comprometer la posibilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades.
- **Licencia de operar:** se refiere a los permisos que otorga el gobierno o los Stakeholders a las compañías para laborar dentro de las diferentes legislaciones, sociedades y mercados.
- **Reputación:** las compañías usan la reputación para justificar sus iniciativas sociales, las cuales mejoran su imagen, fortalecen la marca e incluso aumentan el valor de sus acciones.¹⁴

3.3 Beneficios competitivos de la RSE

¹⁴ Porter, Michael y Kramer, Mark. *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, 84(12) ,78-82.

La RSE ayuda a que la empresa sea más competitiva no solo por sus incrementos en los beneficios económicos, sino también porque juega un papel esencial en el desarrollo positivo de factores vitales para supervivencia, la sostenibilidad y el éxito de la empresa a largo plazo. Estos factores hablan de confianza, credibilidad, reputación, fidelidad, e imagen no solo en el mercado, sino con los mismos miembros de la empresa y la sociedad.

Hablar de RSE es hablar de beneficios como la reducción en la rotación de los empleados, mejores relaciones con los clientes, e inversionistas, disminución en el ausentismo laboral, buena relación con la comunidad, satisfacción de los clientes y empleados, mejor reputación, y obviamente esto se ve reflejado en un incremento en la competitividad y por ende en la rentabilidad de la empresa.

La realidad, es que los empresarios no toman decisiones que no impliquen beneficios de una u otra forma, y la RSE cuenta con una justificación en la competitividad que la hace un buen negocio para todos. Todo esto plantea la RSE como un modelo de gestión con argumentos suficientes para ser eficiente en cuanto a la parte económica y además muy humana, que establece una relación sólida y sostenible con el entorno social y medioambiental asegurando así beneficios para todos los stakeholders. Al adoptar la empresa los criterios de la RSE e integrarlos en su estrategia, varios factores de la empresa se ven afectados positivamente y pueden constituir ventajas competitivas. Estos beneficios estratégicos, que trae consigo la aplicabilidad de la RSE en la estrategia empresarial se presentan en diferentes escenarios, que pueden ser tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo de la empresa. Estos beneficios a los que se está haciendo referencia, se pueden percibir claramente al interior de la organización observando a los accionistas, socios, directivos y empleados, mientras que en el entorno de la empresa los beneficios se ven con los inversionistas, los clientes, proveedores, la competencia, en el mercado en general, la comunidad y el medio ambiente.

3.3.1 Beneficios económicos

Toda empresa debe pretender obtener una rentabilidad, sino la consigue a la larga se desvaloriza y declinará. Esto se refiere principalmente a toda empresa con

finés lucrativos, ya que podría darse el caso de empresas con fines sociales o sin ánimo de lucro. Pero aun así estas necesitan obtener rentabilidad para invertir en sus obras sociales¹⁵. Así que las retribuciones que más pueden llamar la atención de adoptar la RSE en la estrategia empresarial son los beneficios económicos, los mismos se obtienen como consecuencia de todos los beneficios anteriormente mencionados, pues estos se verán reflejados en la contabilidad de las empresas.

Adicional a estos beneficios económicos, las empresas que adoptan la RSE en su estrategia empresarial y las emplean de una manera consistente, reciben certificados y reconocimientos públicos que finalmente también se traducen en beneficios económicos. Una razón más para considerar a la RSE como un importante factor de competitividad.

3.3.2 Beneficios en el entorno

Los stakeholders se ven perjudicados o beneficiados por la empresa, y del interés que estos tengan en ella y del apoyo que le proporcionen, esto depende en gran parte del accionar de la misma. A la empresa le interesa la credibilidad y confianza que tengan estos grupos en ella. Para esto juega un papel muy importante la comunicación y la información que exista y circule entre ellos, la cual se verá reflejada en la imagen de la empresa, en su reputación y prestigio de marca. En lo que concierne a los beneficios medioambientales, en los últimos años las empresas ha incorporado acciones para disminuir el impacto negativo de su proceder en el entorno. Por ejemplo, que sean reparables fácilmente, que puedan separarse sus componentes para su posterior reciclaje. En el siglo XXI toda empresa consciente debe diseñar productos, materiales o servicios sostenibles que satisfagan las necesidades humanas sin acabar con recursos naturales, sin causar daños a los ecosistemas, y sobre todo generando al mismo tiempo un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

Los empresarios que sean capaces de promover tendencias sociales con intereses empresariales de modo que se aumente la calidad de vida laboral y que el respeto por el medio ambiente sea un aspecto más lucrativo, definitivamente están

¹⁵ Trezano, José María (1994). *Marketing y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos. Pag 14.

destinadas a triunfar. Esta es una realidad que muestra como la competitividad de las empresas depende en gran medida de cómo estas incorporen en su gestión criterios de respeto por el medioambiente. La RSE al ser incorporada en la gestión empresarial, le ofrece a todas aquellas empresas que lo hagan beneficios tales como la satisfacción de sus clientes, que se ve reflejada en su fidelidad y obviamente en las ventas, pues los consumidores prefieren productos que les ofrecen compromisos de responsabilidad social. La empresa también obtendrá respaldo y confiabilidad de los gobiernos, los mercados, la comunidad y sus propios empleados.

También entre sus beneficios se encuentra la prevención ante sanciones financieras y la mejora de la imagen, reputación y prestigio de la empresa. Adicional a esto, la empresa como tal recibe beneficios al generar un control sobre sus recursos ambientales no renovables, de los cuales depende su sostenibilidad. Un manejo del medio ambiente en la misma empresa asegura mejores condiciones laborales para sus empleados. Con respecto a los clientes, cuando las empresas implementan en su gestión la RSE, les ofrecen una mayor satisfacción, seguridad, calidad, una comercialización y publicidad ética. Esto trae consigo beneficios de fidelidad y reconocimiento por parte de los mismos clientes, pues la imagen de la empresa se fortalece y genera mayor recordación de la marca, esto a su vez incrementa la participación en el mercado actual, genera oportunidades para futuros negocios y abre las puertas hacia nuevos mercados. En cuanto a los proveedores, la empresa al implementar la RSE, puede percibir beneficios provenientes de las relaciones de confianza y transparencia, que se ven reflejados en la disminución de los costos. Además, una responsable y justa selección de los mismos proveedores trae consigo beneficios que se ven reflejados en toda la cadena de suministros. A largo plazo, esto conlleva a un aumento en la competitividad. Al adoptar la RSE en la gestión empresarial, las empresas pueden percibir una serie de beneficios en la comunidad donde operan. Este es un stakeholder que juega un papel de vital importancia en el desempeño de la organización y si la empresa apoya el desarrollo comunitario y se compromete con ella en función del beneficio mutuo, mientras que la empresa le brinda a la comunidad empleos, proyectos para nuevos negocios, atracción de nuevas inversiones, capacitación y desarrollo en general, la empresa

puede percibir una mayor viabilidad comercial, mejor reputación, valor en la marca, incremento en las ventas, motivación para los empleados, y una mayor habilidad para competir en el mercado local.

3.3.3 Beneficios en el interior de la empresa

El recurso humano, y los aspectos laborales son fundamentales para el éxito de cualquier empresa, los empleados son lo que realmente le da posibilidad de diferenciarse, debido a que ellos son la principal fuente de su productividad. Es esencial para una empresa tener empleados calificados y motivados. Por esto, la empresa debe preocuparse por una correcta selección, retención y motivación del personal, promoviendo un correcto balance entre el trabajo y el tiempo libre para el empleado, programas de salud, bienestar y seguridad laboral para todo el personal e invertir en formación y desarrollo para su proyección profesional. Se trata de que la empresa les brinde a sus empleados un ambiente laboral óptimo. Esta gestión de RSE en el ámbito laboral trae consigo beneficios claros como una mayor motivación, compromiso y adhesión del personal a la empresa, esto se puede ver reflejado no solo en la disminución del ausentismo, sino en el incremento de la productividad.

A nivel general, la RSE trae consigo un mejoramiento de la comunicación interna, de la cultura organizacional y esto lleva a un incremento del valor de la empresa, así mismo de ellos depende en gran parte el desempeño de la misma.

Es claro que la RSE no es exclusivamente una herramienta de marketing, pero son evidentes sus beneficios en este campo para la empresa, ya que si una empresa gestiona bien la responsabilidad social, esto se ve reflejado en sus activos empresariales tanto los tangibles como los intangibles, como lo son la imagen, la reputación y el prestigio de la empresa, dándole así valor a la marca. La responsabilidad social consigue mayor visibilidad de estos activos. Llevar a cabo una política de comunicación transparente con respecto a sus iniciativas de responsabilidad social, podría obtener una posición más reforzada que contribuya a afianzar positivamente la imagen de la empresa.

Las políticas de información transparente también traen consigo beneficios para la toma de decisiones, pues se disminuye la incertidumbre y permite tomar

decisiones mejor informadas. Además las empresas transparentes llaman más la atención de los inversionistas, y tienen mayores probabilidades de acceder al mercado. Todo esto les genera mayores beneficios a los socios de la empresa.¹⁶

¹⁶ Perdiguero, Tomas y Reche, Andrés (1995). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: PUV. Pag. 74.

PARTE II

TRABAJO DE CAMPO

En el presente trabajo de campo desarrollaremos y analizaremos cuales son las consecuencias de la aplicación de acciones de RSE en empresas alimenticias más allá de cuestiones éticas y morales que su concepto indica. Para ello identificaremos el accionar de las empresas en cuanto a la utilización de prácticas socialmente responsables destinadas a optimizar su desempeño comercial y mejorar su imagen.

Inicialmente clasificaremos los factores que justifican la aplicación de RSE y su importancia. En segundo lugar desarrollaremos a la RSE como estrategia de marketing, y por último, consideraremos a la misma como un importante elemento de ventaja competitiva.

CAPITULO IV

FACTORES QUE MOTIVAN Y JUSTIFICAN LA INCORPORACION DE PRATICAS DE RSE EN EMPRESAS ALIMENTICIAS.

En este capítulo pretendemos identificar y analizar los distintos factores que motivan a las empresas alimenticias de la ciudad de Rosario, en sus diferentes ámbitos, a interesarse en llevar a cabo prácticas de RSE.

Para ello compilaremos la información brindada por los empresarios del sector alimenticio, mediante entrevistas en profundidad, que posteriormente nos permitan describir si las acciones de RSE implementadas por las empresas, son utilizadas como una herramienta de marketing y como un importante elemento de ventaja competitiva.

Nuestra unidad de muestreo está constituida por tres empresas alimenticias que operan en la ciudad de Rosario (Frigorífico Mattievich SA, Frigorífico Paladini SA y Cotar Cooperativa Limitada)

- **Frigorífico Mattievich SA:** es una industria alimenticia dedicada a la industria y comercialización de productos cárnicos. Sus plantas están ubicadas en la provincia de Santa Fe. Debido a su permanente inversión, compromiso con sus clientes y tecnología, es considerado uno de los frigoríficos más importantes de la Argentina.
- **Frigorífico Paladini SA:** es la empresa líder en Argentina en la producción de fiambres, embutidos y chacinados. A lo largo del tiempo ha desarrollado los conceptos de innovación, dinamismo y tecnología, lo cual ha contribuido a alcanzar un destacado y sostenido crecimiento.
- **Cotar Cooperativa Limitada:** empresa láctea que apuesta a la modernización de sus plantas y desarrollo de nuevos productos, para de esta manera, conservar la posición de liderazgo alcanzada desde hace tiempo.

Para realizar el cuestionario¹⁷ junto con su posterior procesamiento se tuvieron en cuenta variables como estrategia de marketing y ventaja competitiva e indicadores relacionados con:

- Desempeño económico: posicionamiento en el mercado, satisfacción de los clientes, demanda y eficiencia.
- Desempeño Social: comportamiento social de las empresas, reputación e imagen.
- Desempeño Ambiental: procedimientos medioambientales.

4.1 La RSE en el sector alimenticio: especificidades

La alimentación se ha convertido en un foco de preocupaciones sociales y éticas y los consumidores no solo buscan una alimentación saludable, sino una alimentación socialmente responsable.

Los desafíos que la industria de alimentos enfrenta, incluyen:

- Ayudar a ofrecer alimentos seguros, saludables y con precio accesible
- Impactos en los cambios climáticos.
- Influencia en la salud y bienestar de los consumidores.
- Consecuencias de la extinción de recursos naturales escasos.
- Bienestar de los animales, especialmente en operaciones de amplia escala o industriales (fue incluido en la categoría social porque se consideró que refleja valores sociales).
- Prácticas comerciales justas y éticas.
- Uso de embalajes e impactos asociados a las mismas en el medio ambiente y en la salud.
- Nivel máximo de consumo alimenticio en términos cuantitativos.
- Cambio en la estructura del consumo alimenticio.

Según la tendencia global de conciencia ambiental, al mismo tiempo con un aumento de conciencia del consumidor, las empresas del sector alimenticio están

¹⁷ Ver anexo 1. Pag. 51.

lidiando crecientemente con nuevas expectativas e intentan comunicar proactivamente su performance económica, social y ambiental.

Actualmente, las empresas líderes en este rubro, enfocan sus sistemas de gestión para que sus distintas áreas incorporen y asuman una nueva actitud en la toma de decisiones y el desarrollo de sus procesos, los cuales conducirían a una serie de beneficios que potencian la ventaja por sobre sus competidores.

Tales beneficios vienen en respuesta a la concepción de negocio que va más allá de lo estrictamente económico y los recursos destinados al desarrollo de actividades distintas a los procesos productivos y de comercialización, por lo que más allá del gasto para la empresa estos recursos son vistos como inversión, satisfaciendo con los resultados las expectativas de accionistas y propietarios. Estos entonces, incentivan aún más ésta acción socialmente responsable en la gestión empresarial, ya que se percibe que la RSE aumenta el atractivo de la empresa en el mercado, siendo un factor clave en un entorno altamente competitivo e influyendo directamente en la sustentabilidad de los negocios.

4.2 IMPORTANCIA DE LA RSE EN EMPRESAS ALIMENTICIAS

De acuerdo a los datos aportados por empresas como Frigorífico Paladini SA, Frigorífico Mattievich SA y Lácteos Cotar Cooperativa Limitada, los resultados de la aplicación de prácticas de RSE pueden identificarse en beneficios externos e internos a la empresa, así como tangibles e intangibles, siendo considerados estos factores de éxito en el ámbito laboral, comercial, legal y ambiental.

4.2.1 En El Ambito Medioambiental

Los procedimientos desarrollados por las mencionadas empresas consisten, en general, en establecer objetivos y metas apropiados a cada organización, procurando una mejora continua en el desempeño ambiental. Se promueve el uso eficiente de los recursos naturales y previenen la contaminación del medio ambiente. Se difunden estos procedimientos a la comunidad y las partes interesadas.

En la empresa Paladini SA se incluyen los procedimientos e instrucciones para:

- Relevar los aspectos ambientales y evaluar los impactos generados por las actividades, productos y servicios.
- Desarrollar programas de gestión ambiental.

- Indicar claramente las actividades y controles que se deben realizar para mantener bajo control los aspectos ambientales.

Estas empresas, que trabajan directamente en actividades que repercuten en efectos al medioambiente o indirectamente ocupando sus recursos, experimentan beneficios de trabajar bajo valores y en actitud de respeto tanto al medio como las personas, como: el aumento del rendimiento económico, reducción de costos de producción a través del control de desechos y eficiencia en el uso de sus recursos, una mejor calidad e innovación tanto en productos como servicios y un aumento en la reputación e imagen de marca por llevar sus procesos de forma consiente con los efectos e impacto que puede producir en el medio.

4.2.2 En El Ambito Comercial

En el ámbito comercial los esfuerzos y las estrategias de comunicación que ponga en práctica la empresa, para transmitir sus acciones socialmente responsables al consumidor, traen como resultado el reconocimiento de la sociedad y el mercado. En que la dedicación y los esfuerzos de la empresa por contribuir al desarrollo, se traduce en una reputación corporativa positiva, posicionamiento y diferenciación de marca, destacándose principalmente los valores con la empresa y lograrán una fidelización en su consumo.

En este marco y a continuación expondremos en detalle los resultados de aplicar prácticas de RSE durante el período bajo estudio (2012-2015) en las empresas bajo estudio.

- ***Aumento en los niveles de actividad:*** lo cual les permitió alcanzar mejores márgenes promedio. Si bien ya tienen una participación de mercado significativa. Las compañías constataron que aumentaron el volumen de demanda en mercados de la región y con determinadas líneas de productos.

- ***Mejora en sus ofertas de productos:*** incorporaron nuevos productos para cubrir diferentes necesidades del consumidor. Las empresas prevén continuar con esta práctica a fin de preservar y mejorar sus liderazgos comerciales.

- ***Fortalece el reconocimiento de marca:*** concentraron su atención en la realización de actividades de venta, publicidad y promociones innovadoras destinadas a construir, respaldar y mejorar el reconocimiento de sus marcas con un elevado nivel de calidad.

A raíz de sus prácticas socialmente responsables las empresas son consideradas y mencionadas constantemente en los medios, por las acciones que realizan en beneficio de la sociedad y su entorno, siendo reconocidas y recomendadas a los inversionistas y a los clientes.

4.2.3 En El Ambito Laboral

Las empresas alimenticias capacitan e involucran a su personal respecto del cuidado del medio ambiente, las mismas difunden y evalúan periódicamente esta política a todo su personal.

Dichas prácticas consisten en una serie de recomendaciones para lograr una mejor protección del ambiente, prevenir la contaminación y preservar los recursos naturales.

Los planes de acciones de RSE se llevaron a cabo en todas las áreas y públicos que la integran, lo cual promovió a su vez la interacción del personal en todos los niveles operativos.

Se desarrollan folletos y capacitación para para brindar información específica sobre la prevención de salud y seguridad en el trabajo.

Además, los programas dirigidos al personal conllevan a una mayor concentración y menor presión por cumplimiento de metas, estos intervienen en hábitos, conductas y su comportamiento dentro de la empresa, pudiéndose apreciar resultados como:

- ***Favorece la motivación, implicación y productividad del empleado,*** lo cual se ve reflejada en una mejor disposición en el trabajo diario, repercutiendo en una mayor productividad, con un sistema de empresa más eficiente y favorable para la calidad y la competitividad. Por lo que se puede ver aumentada la creatividad en la empresa, la comunicación y la motivación para realizar el trabajo.
- ***Facilita la atracción y retención del capital humano,*** por la posibilidad de desarrollarse dentro de una empresa que se ve comprometida con sus trabajadores.
- ***Menor rotación de personal,*** por lo que se ahorran o disminuyen los costos de reclutamiento y de entrenamiento.

4.2.4 En El Ámbito Legal

En los últimos años, muchas empresas en Argentina buscan certificar normas de calidad o de medio ambiente. Estas normas surgieron porque los clientes de las empresas quieren asegurarse la calidad del producto que compran, y la sustentabilidad ecológica de la producción.

El Frigorífico Paladini SA se encuentra certificado bajo la normativa ISO 14001, para lo cual estableció, desarrolló, implementó y certificó su Sistema de Gestión Ambiental (SGA)¹⁸ para mantener bajo control los aspectos ambientales derivados de sus actividades, para prevenir la contaminación del ambiente y preservar los recursos naturales, bajo un modelo de desarrollo sustentable.

Las firmas que adoptan sistemas de gestión ambiental ahorran desechos, mejoran sus procedimientos, evitan accidentes y, fundamentalmente, asumen un compromiso de convivencia con la comunidad en que se hallan insertadas.

Los beneficios en este aspecto se identifican con que la empresa sea identificada como transparente, con conductas éticas y evitando costos por conceptos de multas por infringir o no respetar la legislación y normativas.

4.3 LA RSE COMO ESTRATEGIA DE MARKETING

Los cambios climáticos, los problemas sociales y económicos que afectan gravemente al planeta y a sus habitantes, han pasado de ser un problema individual a ocupar un lugar importante en las estrategias de las organizaciones. Los Empresarios de hoy se han percatado del impacto que tienen sus acciones en la sociedad y sus clientes, por lo que utilizan la responsabilidad social como método de atracción de nuevos usuarios.

El marketing juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, cada vez se realizan estrategias más personalizadas hacia los consumidores, centrándose en atender y satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo la sociedad está empezando a recuperar el espíritu ambientalista.

¹⁸ Ver anexo 2. Pag.52

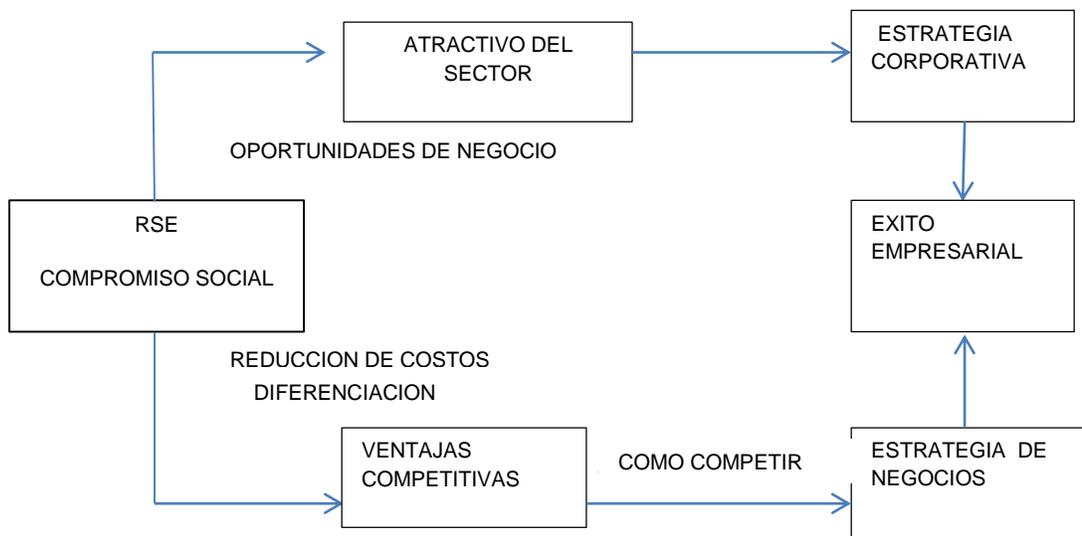
A continuación analizaremos dos elementos que actualmente es común encontrar en las organizaciones por separado y como la unión de los mismos puede representar grandes beneficios a la empresa.

4.4 Impacto estratégico de la RSE

La asunción de responsabilidad social por parte de las empresas alimenticias puede tener que ver no solo con cuestiones morales o altruistas, sino que también puede estar relacionada con razones de éxito empresarial y la consecución de objetivos estratégicos. Puede considerarse que se llevan a cabo actividades que iniciadas con un propósito de beneficio social también sean de interés económico, debido a que determinadas políticas de compromiso social pueden ayudar a mejorar el éxito de algunos de los negocios, haciéndolos más atractivos. En el nivel de la estrategia de negocio, la RSE también puede tener su influencia.

De esta manera las empresas y sus productos disfrutan de un especial reconocimiento por parte de los consumidores, creándose un diferencial en su percepción respecto a los competidores que puede traducirse en mayores ventas y fidelidad, a la vez que precios y márgenes superiores.

Gráfico N° 2: Impacto estratégico de la RSE



Fuente: elaboración propia

Con dicho accionar podemos deducir los beneficios directos como consecuencia del impacto estratégico que logra la implementación de prácticas de RSE en empresas alimenticias, algunos de ellos son:

- Mayor compromiso del trabajador
- Reconocimiento por ser una empresa en continua expansión e investigación.
- Tener patentes.
- Generar un grado de competitividad interna y externa es decir con otras compañías.
- Ser una marca diferenciadora.
- Lealtad de los clientes y proveedores.
- Generar alianzas que puedan dar publicidad sin costo adicional.
- Complementarse con empresas especializadas en temas requeridos.
- Mayor calidad en sus productos.

A continuación mencionaremos las diferentes acciones de RSE desarrolladas por las empresas utilizadas no solo con propósitos medioambientales y éticos, sino que también como una importante herramienta de marketing con el objetivo de mejorar su posicionamiento y por ende su eficacia y rentabilidad.

Frigorífico Mattievich SA: desde hace algunos años Mattievich SA y por solicitud de algunas empresas multinacionales (Carrefour, McDonald's) comenzó a incorporar procedimientos referidos a RSE tales como cumplir con los requisitos de la Norma Internacional SA 8000.

El hecho de poseer un protocolo escrito sobre RSE hizo que Mattievich SA pueda demostrar su compromiso sobre el tema de referencia, lo cual trajo aparejado la aprobación de protocolos/auditorías de diferentes empresas.

El protocolo de RSE hizo que pueda proveer sus productos a empresas de importancia y solvencia como: Carrefour, Unilever, Campo del Tesoro SA, Mc Donald's, entre otras. Los mismos hacen referencia a buenas prácticas de manejo con su ganadería, conocida como bienestar animal (BA), la cual responde a una

exigencia de los nuevos consumidores que piden un trato más humano que va desde la producción hasta la industria. Se trata ni más ni menos que reconvertir el trabajo que se hace con el ganado al erradicar el concepto de trabajar contra el ganado a trabajar con el ganado. Si bien se trata de una exigencia para ingresar a los mercados europeos, a la larga podrá ser un pedido más amplio para que el país exportador tenga gran parte de su ganadería bajo el tratamiento del BA. Su aplicación permite obtener un producto demandado por los mercados externos y una mayor demanda interna debido a que muchos consumidores de carne vacuna habían sustituido este producto debido al maltrato y sufrimiento de los animales.

La correcta aplicación de los conceptos del bienestar animal garantizan un producto de alta calidad que significa una mayor demanda y rentabilidad para la cadena.

Frigorífico Paladini SA: como parte de su política de RSE, Paladini, desarrolla distintas acciones que tienen por objetivo el cuidado responsable de la naturaleza. El frigorífico apunta a despertar la conciencia de la población sobre los impactos negativos que el hombre está causando en el medio ambiente.

Para ello ha certificado la norma ISO 14001, la cual es un estándar de gestión ambiental, internacionalmente aceptada que expresa como establecer un Sistema de Gestión de Calidad efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos ambientales. Para difundirlo elaboró el proyecto “Argentina al Natural”, que consiste en la emisión de micros televisivos que muestran y abordan los más variados lugares de Argentina, desde paisajes, ecosistemas y gente, patrocinado por la empresa.

La compañía también está trabajando en un nuevo proyecto llamado “Mecanismo de Desarrollo Limpio”. Se trata de transformar los efluentes porcinos en energía y de esta manera, contribuir a disminuir el calentamiento global.

Además se ha asesorado con la Sociedad Argentina de Nutrición para confeccionar un informe de nutrición responsable con el fin de orientar al consumidor a través del desarrollo de investigaciones que promuevan una alimentación más

sana. Estos datos ayudan a incluir adecuadamente a uno de sus principales productos como es el jamón cocido dentro de un plan de alimentación.

“El jamón cocido responde a todas las exigencias de los consumidores, que requieren diariamente alimentos más saludables y frescos, sin excesos de calorías y accesibles para su consumo” (Marcelo Díaz, gerente de Marketing, Paladini SA)

Frente a un mundo agitado, cagado de compromisos, el jamón cocido se convierte en un aliado para todos aquellos que deseen mantener una dieta saludable ya que es fácil de preparar, transportar y comer. Actualmente el jamón cocido figura en el ranking de los productos más vendidos de la empresa.

Con estas formas de proceder se evidencia que la empresa no solo es reconocida en el mercado por la calidad de sus productos y servicios, sino que su honestidad, ética empresarial y su compromiso con la comunidad y el medio ambiente, genera una imagen en los consumidores que la posiciona como una empresa líder en el rubro de fiambres, embutidos y chacinados.

Cotar Cooperativa Limitada: la empresa láctea tiene como principales objetivos mejorar la calidad en lo productivo, la optimización y utilización de insumos biodegradables, como consecuencia de ello el resultado final, es la notoria mejora de los productos.

Para su mejorar su desempeño incorpora en forma permanente tecnología e insumos que permiten biodegradabilidad y que protegen al medioambiente. Además apuesta a seguir reduciendo las emisiones de CO2.

Como consecuencia de su accionar ha sido, la empresa ha sido distinguida en el corriente año por el Consejo Municipal de Rosario por su responsabilidad con la comunidad rosarina.

Gabriel García, Gerente de Ventas de Cotar sostiene que *“sin duda la aplicación de acciones de RSE, genera una percepción altamente positiva en el consumidor. Las mejoras son indudablemente el resultado del producto final y la calificación de los clientes con respecto a los mismos”*¹⁹

¹⁹ Entrevista realizada el 13/10/2015

4.5 LA RSE COMO ELEMENTO DE VENTAJA COMPETITIVA

La importancia de la aplicación de acciones de RSE en el rubro alimentación radica en los beneficios que esta genera a toda aquella empresa que sepa integrar adecuadamente la RSE en su estrategia ya que con ello tiene grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico y mayor rentabilidad.

Durante el corriente año, las empresas estudiadas en el presente trabajo de investigación han confirmado su liderazgo en Responsabilidad Social, fortaleciendo la ventaja competitiva y respondiendo a las necesidades de sus grupos de interés.

Para poder constatar lo enunciado anteriormente, nos basamos en el accionar de las mismas, como así también en las reflexiones de los actores de las mencionadas empresas del rubro alimentación.

Dentro de la cadena, el frigorífico Mattievich es un ejemplo de las buenas prácticas en el proceso industrial. Según Jorge Torelli, director ejecutivo de Mattievich SA *“lo que buscamos es obtener carne de mejor calidad y para eso aplicamos todos los conceptos de Bienestar Animal que nos aseguran no solo un buen producto final, sino que además permite tener una alta calidad en un mercado donde hay muchos competidores”*.

“Los protocolos de calidad aprobados como Norma Mundial de Seguridad Alimentaria (BRC), Carnes Orgánicas, Carnes Angus Certificadas junto al protocolo de RSE hace que podamos proveer nuestros productos a importantes empresas como Carrefour, Unilever y Mc Donald’s”²⁰

A partir de la ejecución de estas acciones, podemos afirmar que en el Frigorífico Mattievich la RSE constituye un modelo innovador que le permite posicionarse de manera más competitiva.

Para Ignacio Alegro, Jefe de Medioambiente de Paladini SA *“el sistema de Gestión ambiental incluye elementos que nos permiten monitorear la marcha del*

²⁰ Entrevista realizada el 28/10/2015

mismo, su efectividad, la necesidad de introducir mejoras y cambios. Auditorías internas, acciones correctivas y preventivas, seguimiento de indicadores y metas ambientales son algunas de las herramientas que se utilizan para avanzar con la mejora continua”

.Es la única empresa del rubro chacinados en Rosario que ha certificado su Sistema de Gestión Ambiental bajo la Norma ISO 14001, llevando adelante una política activa en la separación de residuos, monitoreo de emisiones gaseosas y en el tratamiento de efluentes.

“Este accionar nos da también la posibilidad de exportaciones en el futuro donde los organismos de control alimentario nos piden regulaciones ambientales locales”²¹

De esta manera la empresa Paladini desarrolla valores fundamentales como calidad y ética empresarial, para responder a las exigentes demandas de sus clientes en Argentina y en el mundo.

“El efecto de interacción entre empresa y RSE se basa en mejorar la calidad en lo productivo y utilización de insumos biodegradables, por ende el resultado final, es la notoria mejora de los productos, cosa que el consumidor aprecia y valora. Sin duda la aplicación de RSE genera una percepción e imagen muy positiva en el consumidor, esto nos posiciona mucho mejor a la hora de elegir en un escenario altamente competitivo como el mercado Rosarino” (Gabriel García, Gerente de Ventas de Cotar)

²¹ Entrevista realizada el 16/09/2015

CONCLUSIONES

En el presente trabajo nos propusimos abordar el fenómeno de la RSE desde distintos enfoques teóricos, a fin de poder elaborar propuestas que contribuyan a entender aspectos de motivación, beneficios generados, formas de desarrollar y de implementar las acciones socialmente responsables.

Es por ello que esta investigación se propuso conocer si la Responsabilidad Social Empresaria es una estrategia de marketing destinada a potenciar la imagen en empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario y si las acciones llevadas a cabo por tales empresas, pueden considerarse como un instrumento de ventaja competitiva.

Nuestro objetivo general consistió entonces en evaluar si los procesos de Responsabilidad Social Empresaria desarrollados por empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario, responden a una estrategia de marketing exitosa y si estos son utilizados como una herramienta para lograr una mayor ventaja competitiva.

Dicho estudio fue organizado en cuatro capítulos. El primer capítulo nos permitió comprender el concepto y la evolución de la RSE.

En el segundo determinamos como la RSE comienza a utilizarse y difundirse como una interesante herramienta de marketing. Luego en el tercer capítulo aprendimos a considerarla como un elemento de ventaja competitiva, y por último en el cuarto capítulo, logramos identificar los factores que motivan y justifican incorporar acciones de RSE en las empresas alimenticias.

Luego de un profundo análisis bibliográfico y de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, pudimos observar que las empresas que realizaron acciones de RSE aplicadas como estrategia de marketing mejoraron la imagen durante el período estudiado. Así lo expresó Gabriel García, Gerente de Ventas de Cotar Cooperativa Limitada. *“Sin duda la aplicación de RSE genera una percepción e imagen muy positiva en el consumidor, esto nos posiciona mucho mejor a la hora de elegir en un escenario altamente competitivo como el mercado Rosarino” (Gabriel García, Gerente de Ventas, Cotar Cooperativa Limitada)*

Finalmente indicadores como reputación, posicionamiento en el mercado, demanda, satisfacción de los clientes, nos permitieron observar que estas estrategias de RSE constituyeron un elemento eficaz de ventaja competitiva.

Consecuentemente, podemos concluir que nuestra hipótesis: los procesos de Responsabilidad Social Empresaria implementados por las empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rosario fueron utilizadas como una estrategia de marketing exitosa para mejorar su imagen y su posicionamiento, convirtiéndola en una eficaz herramienta de competitividad empresarial, ha sido validada. .

Los clientes evolucionan y exigen a las empresas un valor agregado en sus productos y procesos, es por eso necesario que las organizaciones ofrezcan más alternativas a sus clientes.

Como factor de competitividad logra otorgar ventajas competitivas tanto al interior de la organización como en su entorno, la cual puede percibirse claramente en la mejora de su reputación.

Como estrategia es una alternativa que le permite a las empresas utilizar sus campañas y aportes a la comunidad como publicidad para sus marcas y como consecuencia de ello aumentar su participación en el mercado.

Definitivamente, emplear la RSE como estrategia de Marketing es un medio efectivo de llegar a la comunidad, ya que la misma puede ser utilizada como táctica para ganar mayor reconocimiento.

Estos argumentos nos permiten afirmar que las empresas alimenticias que incorporan la Responsabilidad Social Empresaria ganan en competitividad, en productividad y en una mejor imagen y posicionamiento.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario.....	51
Anexo 2: Sistema de Gestión Ambiental de Paladini.....	52

Anexo 1

Cuestionario realizado a empresario del sector alimenticio de Rosario

- 1) ¿Cuál es su opinión en cuanto a la Responsabilidad Social Empresaria?
- 2) ¿Qué efecto está teniendo en cuanto a la interacción entre empresa y cliente?
- 3) ¿Cómo afecta la RSE en el negocio?
- 4) ¿Qué caso de éxito me podría mencionar?
- 5) ¿Considera, que el hecho de poner en práctica acciones de RSE han generado una ventaja competitiva?
- 6) ¿Cuáles son los beneficios de dichas acciones?
- 7) Que debería pasar para que las empresas vean a la RSE como una estrategia de marketing?

Anexo 2

Sistema de Gestión Ambiental, Frigorífico Paladini

1) Política ambiental

POLÍTICA AMBIENTAL DE FRIGORÍFICO PALADINI S.A.

El directorio de Frigorífico Paladini S.A, se propone prevenir la contaminación ambiental, proteger los recursos y el ambiente natural promoviendo el desarrollo sustentable dentro del alcance de su sistema de gestión ambiental.

2) Procedimientos ambientales:

Incluyen los procedimientos e instrucciones para:

- Relevar los aspectos ambientales y evaluar los impactos generados por las actividades, productos y servicios.
- Identificar los requisitos legales aplicables relacionados con sus aspectos ambientales y evaluar su cumplimiento.
- Desarrollar programas de gestión ambiental.
- Indicar claramente las actividades y controles que se deben realizar para mantener bajo control los aspectos ambientales.

3) Buenas Prácticas Ambientales (BPA).

Consisten en una serie de recomendaciones para lograr en el trabajo diario una mejor protección del ambiente, prevenir la contaminación y preservar los recursos naturales.

Las principales son:

ENERGÍA

- Apagar las luces cuando no se está trabajando en el sector.
- Aprovechar al máximo la luz natural para ahorrar energía eléctrica.
- Sustituir las bombillas tradicionales por bombillas de bajo consumo.
- Utilizar calefacción sólo cuando sea necesario.
- Utilizar el aire acondicionado sólo cuando sea necesario; regular el termostato en no menos de 24° y limpiar regularmente los filtros. Asegurarse que en estos ambientes las puertas y ventanas estén cerradas.
- Configurar la computadora, fotocopiadora, impresora, etc. en el modo de “Ahorro de Energía” siempre que sea posible.
- Usar la opción de imprimir a doble cuando sea posible.
- Mantener los burletes de las cámaras en buen estado.

AGUA

- Informar y reparar pérdidas de agua en grifos, equipos, etc.
- Utilizar solo el agua necesaria a la hora de la limpieza. No deje grifos abiertos, utilice válvulas dosificadoras en las mangueras cada vez que sea posible.

AIRE

- Revisar periódicamente la correcta combustión de los vehículos, calderas y calentadores.

GAS

- Controlar y reparar pérdidas de vapor para evitar mayor consumo de gas.
- Avisar y corregir si se observa falta de hermeticidad o cierre incorrecto de tapas y puertas en equipos de cocción (estufas, ollas) para evitar pérdidas de calor.
- Mantener aislaciones de equipos de cocción (estufas, ollas) y cañerías en buen estado.

SUELO

- Para cada tipo de residuo hay un contenedor apropiado e identificado. Disponer los residuos en el contenedor correspondiente.
 - Los baldes plásticos de productos alimenticios y botellas de ingredientes e insumos se reciclan, no utilizarlos para otro fin.
 - Almacenar los tubos fluorescentes usados en su envase original en los contenedores destinados a “tubos fluorescentes quemados”.
 - Devolver las pilas botón a Pañol en donde se almacenan para luego disponerlas en un lugar adecuado.
 - Informar al supervisor si observa alguna pérdida o derrame de aceite, gasoil, pintura o solvente de cualquier índole. Proceder a contener el derrame con los elementos del kit de contención que se encuentran en los sectores donde hay probabilidad de que ocurra algún derrame.
 - Guardar el sobrante de cualquier producto químico en su envase original, cerrado, bajo techo y correctamente identificado su contenido.
 - Nunca arrojar sobrantes de productos químicos a las rejillas.
 - Leer las etiquetas de los productos químicos para saber cómo manipularlos.

4) Gestión de residuos sólidos:

Los procesos desarrollados en todas las áreas de la planta y los insumos que se utilizan en ellos, generan una cantidad y variedad de residuos industriales. Contamos un sistema de Gestión Integral basada en “Técnica de las 3 R”: REDUCIR – REUTILIZAR – RECICLAR. La conciencia ambiental de todo el personal de Frigorífico Paladini hace posible la aplicación de los métodos de separación, clasificación y disposición de los residuos que ha desarrollado la empresa.

Los residuos compatibles con domiciliarios (residuos asimilables a urbanos) son remitidos a un relleno sanitario habilitado, y los residuos de materiales reciclables son enviados a empresas para su correspondiente reciclado. Los residuos son clasificados en su lugar de origen, depositándolos en contenedores predefinidos para ellos de acuerdo al siguiente código de colores establecido.

5) Gestión de residuos cárnicos

En Frigorífico Paladini SA se genera una importante cantidad de residuos cárnicos. Los huesos, blandos y otros restos cárnicos son derivados a la moderna fábrica de harina de carne que la empresa posee en el mismo establecimiento. Con la más avanzada tecnología en su tipo, estos residuos son procesados para elaborar harina de carne, utilizada como ingrediente en alimentos balanceados para animales no rumiantes, y sebo para jabonería.

6) Tratamiento de efluentes

Consciente del impacto ambiental que pueden producir los efluentes líquidos industriales, Frigorífico Paladini encaró hace casi 20 años la construcción de una planta de tratamiento de Efluentes compuesta por una Unidad de Tratamiento Primario y un sistema de lagunas, dos anaeróbicas y otra laguna aeróbica, sistema altamente eficiente para la depuración de efluentes con carga orgánica, utilizado en las industrias más importantes a nivel mundial.

Desde los sectores de producción, los residuos semilíquidos son conducidos hasta la Planta de Tratamientos de Efluentes. En la Unidad de Tratamiento Primario, una cámara de rejillas retiene y separa los componentes sólidos más gruesos derivándolos a tolvas de recolección. Luego el efluente se descarga sobre separadores de malla de acero inoxidable que permiten el filtrado del líquido.

Los sólidos separados son trasladados y sometidos al proceso de compostaje que los transformará en abonos y fertilizantes de alto rendimiento. A través del compostaje, Frigorífico Paladini no sólo resuelve el problema de la contaminación de los residuos sólidos derivados de la Planta de Tratamiento de Efluentes, sino que transforma el material orgánico en valiosos nutrientes que enriquecen las propiedades físico-químicas del suelo.

El líquido separado se traslada hasta grandes decantadores donde se efectúa el proceso de sedimentación. Los efluentes crudos o semilíquidos que habían ingresado a la planta de tratamiento primario con una alta carga de material sólido, salen en estado líquido para continuar el proceso de depuración en las lagunas.

El líquido aun con alta materia orgánica es conducido a una laguna anaeróbica artificial, donde microorganismos "anaeróbicos" degradan los compuestos orgánicos reduciendo así las sustancias contaminantes. Cumplido este proceso, el líquido es trasladado a una segunda laguna denominada aeróbica o facultativa. Consistente en un gran espejo de agua que permite un mejor aprovechamiento de la luz solar, el líquido es retenido allí hasta completar el proceso de depuración.

Ambas lagunas y a lo largo de las distintas etapas del proceso son chequeadas continuamente mediante análisis.

Finalmente el efluente es vertido al río Paraná sin ninguna sustancia que afecte el valioso ecosistema del caudaloso río.

El paisaje que ofrece la laguna aeróbica, con variadas y abundantes especies animales y vegetales que viven y se nutren de sus aguas, es un claro testimonio del eficaz tratamiento de efluentes del Sistema de Gestión Ambiental de Frigorífico Paladini.

7) Mejora continua:

El sistema de Gestión ambiental incluye elementos que permiten monitorear la marcha del mismo, su efectividad, la necesidad de introducir mejoras y cambios y el cumplimiento de los objetivos planteados. Auditorías Internas, Acciones Correctivas y Preventivas, Seguimiento de indicadores, objetivos y metas ambientales, son algunas de las herramientas que se utilizan en el ámbito del SGA para avanzar con la mejora continua.²²

²² Fuente: www.paladini.com.ar Capturado el 17/10/2015

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Dei, Daniel. (2006) *“La Tesis: como orientarse en su elaboración”*. 2° edición. Buenos Aires: Editorial Prometeos Libros.

Chiavenato, Idalberto. (2006) *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*. 7° edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Fernández Kranz, D y Merino Castello, A. (2005) *“Percepción de los consumidores.”* 7° edición. Madrid: Editorial Universia Business Review.

García Echeverría, Santiago. (1993) *“Cultura corporativa y competitiva de la empresa española”*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Kotler Philip y Armstrong Gary. (2003) *“Fundamentos de Marketing”*. 6° edición. México: Editorial Prentice Hall.

Mintzberg Henry, Quin James Brian y Ghoshal Sumantra. (1999) *“El Proceso Estratégico”*. México: Editorial Prentice Hall.

Nadler, David. (1997) *“El diseño de la organización como un arma competitiva”*. México: Editorial Oxford.

Nieto Antolín, Mariano y Fernández Gago, Roberto. (2004). *“Responsabilidad Social Corporativa”*. Madrid: Editorial Universia Business Review.

Perdiguero, Tomas y Reche, Andrés. (1995) *“La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial”*. Valencia: Editorial PUV.

Sabino, Carlos. (2008) *“Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos”*. Buenos Aires: Editorial Lumen/Hvmanitas.

Trenzano, José María. (1994) *“Marketing y Competitividad”*. Madrid: Editorial Díaz de Santos..

DOCUMENTOS

Gorrochategui, Nora. *Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina 2000-2007*. Revista Gestión Social Ambiental.

Porter, Michael y Kramer, Mark. *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Ver en www.ksg.harvard.edu

PAGINAS WEB

Cotar. Cooperativa de tamberos de la zona de Rosario Ltda.

<http://www.cotar.com.ar/>

Euskonews. Sitio de internet sobre la cultura vasca.

<http://www.euskonews.com/0324zbk/gaia32407es.html/>

Gestión Social. Biblioteca virtual cuyo objetivo es difundir casos, herramientas y documentos en español relacionados con la gestión de las organizaciones sociales.

<http://www.gestionsocial.org/archivos/00000011>

Mattievich. Principal frigorífico faenador de la provincia de Santa Fe

<http://www.mattievich.com.ar/>

Paladini, empresa argentina dedicada a la elaboración y comercialización de fiambres, embutidos y chacinados, hamburguesas, salchichas y quesos.

<http://www.paladini.com.ar/>