



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Trabajo de Investigación

## AGUAS DANONE “VILLAVICENCIO”

POR

Quiroga Escobar, Adelina Isabel  
N° de registro: 26332  
adelinaqe@hotmail.com

Ledesma Giolo, Pablo Nery  
N° de registro: 26215  
npabloledesma@hotmail.com

DIRECTOR:

Prof. González Gaviola, Miguel Gustavo

M e n d o z a - 2 0 1 9

## RESUMEN

La responsabilidad social empresarial (RSE) es una visión de negocios que integra el respeto por la comunidad, valores éticos, personas y medioambiente con la gestión de la empresa. El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de este nuevo enfoque conlleva a lograr la sustentabilidad de una organización contribuyendo socialmente a la comunidad en la que habita. Para ello se utilizó como ejemplo a “Villavicencio”, empresa de agua mendocina pionera en RSE.

Entre los principales conceptos teóricos en los cuales se funda la investigación, se encuentran las definiciones de responsabilidad social según distintos autores, la creación de valor compartido, stakeholders y cuadro de mando integral.

La metodología utilizada para la elaboración del mismo consistió en la recolección de datos históricos y contemporáneos, la consulta de publicaciones y revistas científicas, entrevistas, visitas y análisis de datos.

A través del análisis realizado podemos reafirmar que el compromiso de las organizaciones en la aplicación de este nuevo enfoque genera aspectos sumamente positivos para la empresa.

De la elaboración y evaluación de indicadores desarrollados en el último capítulo, se evidencia el impacto económico, social y ambiental que acarrea esta nueva forma de hacer negocios invitando al resto de los actores a imitar estos comportamientos en pos del bien común.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, Villavicencio, stakeholders, cuadro de mando integral, creación de valor compartido.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I - CONCEPTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>8</b>
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	8
1.1. DEFINICIONES .....	8
1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE.....	9
1.3. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	10
1.4. VENTAJAS Y RAZONES DE APLICAR RSE .....	11
1.5. PARTES INTERESADAS.....	12
1.6. BIEN COMÚN .....	13
1.7. RELACIÓN ENTRE BIEN COMÚN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	13
2. STAKEHOLDERS .....	14
2.1. LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO .....	17
2.2. LA CAPTURA DEL VALOR ECONÓMICO .....	18
2.3. ¿QUÉ ES “VALOR” PARA UN STAKEHOLDER? .....	20
3. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO .....	21
3.1. DEFINICIÓN - MICHAEL PORTER Y MARK KRAMER.....	21
<b>Capítulo II - VILLAVICENCIO – INTEGRACIÓN DE LA RSE EN SU MODELO DE NEGOCIO Y SITUACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>24</b>
1. DANONE INTERNACIONAL.....	24
2. DANONE ARGENTINA .....	25
3. DANONE AGUAS.....	25
4. FUNDAMENTOS DE LA RSE DE DANONE .....	26
5. POSICIÓN DE LA RSE EN EL ORGANIGRAMA .....	26
6. DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RSE DE LA EMPRESA .....	27
7. BOSQUES NATIVOS.....	27
8. CONSERVACIÓN DE HUMEDALES.....	27
9. COMPROMISO SALUDABLE .....	28
10. NUEVA REBOTELLA.....	29
11. LA FIDELIDAD COMO PROYECTO NACIONAL.....	29
<b>Capítulo III - VILLAVICENCIO Y SUS STAKEHOLDERS .....</b>	<b>30</b>
1. PARTES INTERESADAS – AGUAS DANONE ARGENTINA – VILLAVICENCIO .....	30
2. MATRIZ DE STAKEHOLDERS.....	37
3. ESTRATEGIAS .....	38

<b>Capítulo IV - CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.....</b>	<b>42</b>
1. ESTRATEGIAS DE VALOR COMPARTIDO EN VILLAVICENCIO .....	42
1.1. REDISEÑO DE PRODUCTOS .....	42
1.2. REDEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR .....	43
1.3. CREACIÓN DE CLUSTERS.....	47
2. ANÁLISIS FODA .....	49
<b>Capítulo V - CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>51</b>
1. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	51
2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	53
3. MAPAS ESTRATÉGICOS.....	56
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>

## INTRODUCCIÓN

Hoy una empresa exitosa no puede enfocar sus objetivos solo en obtener ganancias en el presente. Para lograr afianzarse en el mercado es necesario proyectarse al futuro y buscar ser sustentable. Más que nunca resulta indispensable para el desarrollo de la empresa, emplear procedimientos participativos y transparentes, que tengan como principal objeto observar, registrar y controlar el cumplimiento de las metas sociales establecidas por ella.

En el mundo la revelación de lo social está adquiriendo fuerza creciente. La interacción empresa-sociedad presupone responsabilidades compartidas que en la práctica se dan con todos aquellos sectores que hacen posible que la organización crezca, se desarrolle y perdure (empleados, proveedores, consumidores, accionistas, distribuidores, comunidad, medio ambiente, etc.). Debido a esto comenzó a aparecer un concepto que hoy se considera una de las mayores estrategias de negocios, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La RSE es una visión de negocios que integra el respeto por la comunidad, valores éticos, personas y medioambiente con la gestión de la empresa sin importar que productos comercialice, el mercado al que pertenece o el territorio en el que se encuentre. Recientemente se ha convertido en una forma de gestión inherente a la empresa, la cual se ocupa de que sus operaciones sean sustentables tanto en lo económico, lo social y lo ambiental.

¿Cómo pueden las organizaciones llevar prosperidad a los que aún no la han alcanzado? Identificar los intereses comunes de empresas e instituciones sociales es el camino para generar bien común para la sociedad. Y ese bien será mayor cuando las organizaciones trabajan en colaboración con los individuos y grupos con los cuales tienen una relación recíproca que cuando actúan solas.

¿Cuál es la relación entre bien común, responsabilidad social y stakeholders? El bien común es el régimen actual o potencial de mutuo beneficio producido a través del cuidadoso análisis de los stakeholders. Es frecuente leer en la literatura que la empresa debe ser gestionada no solo para los accionistas, sino, en general, para los stakeholders.”¿Qué significa que la empresa debe “crear valor para todos sus stakeholders” o debe “ser gestionada para todos ellos”?

La base de nuestro trabajo centra su interés en el hecho de que la sociedad en los últimos años viene tomando conciencia respecto del valor que representa el desarrollo de conductas en materia de RSE. A los diversos actores sociales, les interesa cada vez más el comportamiento como

"buenos ciudadanos corporativos". Integrar los indicadores de RSE en la cadena de valor de una organización permite optimizar su productividad, adquirir ventajas competitivas y mejorar su posición en mercados cada vez más exigentes. Al mismo tiempo, agrega valor a sus procesos y servicios, lo que mejora su desempeño y la valoración por parte de los grupos de interés.

Esta investigación persigue exponer conceptos de RSE, indicadores, herramientas aplicadas a conductas socialmente responsables y poner de manifiesto el significado de creación de valor por los distintos stakeholders con el propósito de generar valor agregado para las organizaciones, orientando el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades de los grupos de interés y que genere externalidades socialmente responsables.

El trabajo de investigación debe ser situado y contextualizado en la República Argentina, provincia de Mendoza. Durante el desarrollo del mismo nos centraremos en analizar y conocer las prácticas de RSE llevadas a cabo por una empresa proveedora de agua.

La investigación consistió en realizar un relevamiento de información a través de entrevistas, recolección de datos históricos y contemporáneos, análisis documental, observación de actividades, búsqueda bibliográfica (libros, revistas, periódicos digitales).

La conclusión de esta investigación se realizó mediante la semaforización de indicadores, basados en diagnósticos de prácticas de RSE, que permitieron la evaluación en materia de gestión responsable hacia todos sus públicos de interés.

El desarrollo del trabajo se ordena en cinco capítulos, el cual aborda la responsabilidad social empresarial aplicada a un caso concreto en la provincia de Mendoza: Aguas Villavicencio, compañía perteneciente al grupo AGUAS DANONE DE ARGENTINA que lleva implícita desde sus orígenes esta filosofía de negocios como base esencial en la realización de cada una de sus actividades.

El primer apartado tiene como objetivo exponer definiciones, razones y ventajas del concepto de responsabilidad social empresarial para realizar las primeras aproximaciones a esta nueva realidad organizacional. El segundo apartado, centra su interés en los métodos utilizados por Villavicencio para incorporar conceptos de RSE expresados mediante ejemplos concretos. El tercer punto busca profundizar en detalle cada una de las partes interesadas que están en interacción permanente con Villavicencio, clasificando a los distintos stakeholders en internos y externos respecto de la empresa. El cuarto apartado tiene como fin identificar los elementos para la creación de valor compartido a través del rediseño de productos, redefinición de la cadena de valor y la construcción de clusters. Y por último, en el quinto apartado, se propone el desarrollo de un cuadro

de mando integral como herramienta de gestión para finalizar posteriormente el trabajo con conclusión y propuesta de mejora.

## **CAPÍTULO I - CONCEPTOS TEÓRICOS**

En este capítulo se procederá a exponer los conocimientos necesarios para incursionar en este nuevo modelo de negocios, con el fin de aplicarlo posteriormente a un caso concreto. Por ello se esbozaran definiciones según distintos autores, evolución del concepto, razones y ventajas de su aplicación en la vida organizacional.

### **1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

#### **1.1. DEFINICIONES**

No existe definición única de RSE, se trata de un concepto en constante desarrollo. Las que existen, no son del todo concretas y más que definir el concepto se centran en argumentos para justificar, señalar propósitos o sugerir ventajas.

Distintas corrientes de pensamiento apuntan a que se trata de una herramienta que debe aplicarse con el fin de generar ganancias para la empresa, y otros apuntan a que es un concepto egoísta, porque el fin principal de RSE no es obtener ganancias sino que esta es una de las consecuencias, al contribuir con la sociedad y el medio ambiente.

Compartiremos las definiciones que consideramos más importantes.

- Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2006 ):

“La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación”.

- Para la Organización Internacional de Normalización (ISO 26000, 2010):

“Es la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades (incluyendo tanto productos como servicios y procesos) en la sociedad. Es un modelo estratégico de gestión, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales asociados al desarrollo de

las actividades de las organizaciones. Implica un compromiso renovado con la comunidad, su entorno y los diversos públicos con los que interactúa una organización, tales como empleados, accionistas, proveedores, clientes y consumidores.

- Comisión de las comunidades Europeas en su libro verde denominado “ Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (2001)

“La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores”

- World Business Council on Sustainable Development – WBCSD – 2002:

“Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”

- Corporate Social Responsibility Europe – CSR Europe – UK 2002

“Es la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido”

## 1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE

A fines del siglo XIX la política económica mundial se inclinó hacia la liberación del comercio. Por lo que aumentó exponencialmente la promoción de exportaciones, en mayor medida desde los gobiernos del Sur hacia los del Norte.

La globalización trajo consigo la modernización de la comunicación global, casi sin fronteras. El mundo tomó conciencia de la necesidad de contar con marcos normativos y legales, una vez que se comenzaron a conocer las consecuencias sociales, ambientales, gubernamentales y económicas de no tener una ley que regule y controle el desempeño de las empresas. Al existir mayor información, el comportamiento de todas las economías, empresas, accionistas, se volvió público (Ulrich Beck, 1997).

Debido a la globalización de la información, los empresarios se vieron obligados a enfocarse en la reputación, la marca y la imagen. Estas insignias estaban fuertemente relacionadas con el éxito empresarial y la aceptación de los consumidores. Comienzan a ver las políticas de RSE como una

forma de reducir la probabilidad de oposición pública, fidelizar a los clientes, y facilitar el ingreso a nuevos mercados en donde estas políticas son más exigentes.

Los consumidores comienzan a exigir un mayor compromiso por parte de la empresa con la comunidad, cumpliendo con la ética de comportamiento socialmente responsable y reduciendo los impactos negativos sobre el ambiente. Los empresarios comenzaron a notar que el cumplimiento de estas normas o estándares traía consecuencias positivas en relación a la imagen y reputación Empresarial (Alejandra Fuenzalida, gerente general de United Way Chile, 2016).

### 1.3. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial responde a principios que conforman una definición universal. El conocimiento y la profundización continua de los mismos, conlleva a exigir que las empresas operen de forma que, como mínimo les permita responder a las responsabilidades fundamentales en los ámbitos de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y corrupción.

El Pacto Mundial o Global Compact es tal vez la iniciativa internacional de carácter voluntaria en RSE más importante de los últimos 20 años. Esta propuesta está basada en el cumplimiento de diez principios adoptados por las empresas. Aunque se considera de carácter no legal, su importancia radica en que es impulsada por el propio Secretario General de Naciones Unidas y por grandes empresas en todo el mundo. Por lo cual lo consideramos un excelente punto de partida.

Citamos 10 principios divididos en cuatro áreas diferentes:

- Derechos Humanos
  1. Apoyar, respetar y proteger la Declaración Internacional de Derechos Humanos
  2. No ser cómplice del abuso de estos derechos
- Estándares Laborales
  3. Asegurar la libertad de asociación y reconocer el derecho a la negociación colectiva.
  4. Eliminar cualquier forma de trabajo forzoso y de esclavitud.
  5. Abolir el trabajo infantil.
  6. Eliminar cualquier discriminación en materia de empleo y ocupación.
- Medio Ambiente
  7. Apoyar prácticas preventivas a los problemas medioambientales.
  8. Promover mayor responsabilidad empresarial

9. Alentar el desarrollo y la implementación de tecnología sostenible (que incluye sistemas de gestión, autorregulación, diálogo con los grupos de interés, eco-eficiencia y producción limpia).

- Lucha contra la corrupción

10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

#### 1.4. VENTAJAS Y RAZONES DE APLICAR RSE

Al convertirse una empresa en socialmente responsable, comienzan a manifestarse en ella consecuencias positivas, tal como la eficacia y la responsabilidad individual y colectiva; impactos positivos en la rentabilidad, eficiencia y productividad; mejores relaciones obrero-patronales; y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.

La RSE brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa:

- Mejora el Prestigio, reputación y/o imagen de la organización, por su contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- Transparencia en el proceso de comunicación y credibilidad de los mensajes del ente, como también reconocimiento por parte de consumidores.
- Posicionamiento de marcas de la firma e incremento de la fidelidad de clientes.
- Reduce la conflictividad social y legal por cuestionamientos de diferente índole (medio ambiente, consumidores, etc.).
- Acceso a Mercados con mayores niveles de exigencia.
- Fidelidad y compromiso de los trabajadores, disminuyendo la rotación del personal y mejorando el clima social en la empresa.
- Publicidad gratuita por parte de las organizaciones, que la tildan de ejemplar.
- Mayor influencia de la empresa en la sociedad y en los líderes de opinión. Si la empresa es honesta y transparente se ganará el respeto de los líderes de opinión provocando atracción de inversores.
- Desarrolla a las personas, tanto en el plano personal como en el profesional, al abrirles más posibilidades de participación en las actividades de la empresa, acumulando más experiencia y ofreciéndoles más oportunidades de realización personal a los empleados y trabajadores.
- Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (stakeholders)
- Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.

- Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor.
- Incremento en la productividad y en la calidad.

La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial no siempre resulta fácil. Es un camino que implica decisiones de liderazgo en las empresas para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, la insuficiencia de marcos legales y otros factores que han impedido a las empresas desarrollarse cabalmente como ciudadanos responsables.

Estudios realizados en distintas partes del mundo comprueban la correlación positiva entre los resultados económicos y financieros y el comportamiento socialmente responsable de la empresa.

La comunidad en donde se desarrolla la empresa espera que esta genere un cambio positivo en la sociedad, contribuyendo de manera sustentable al desarrollo de la misma.

Las compañías líderes en el mundo han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial a su estrategia de negocios como ventaja competitiva, diferenciándolas de la competencia, con resultados financieros positivos. Por ejemplo: Shell, Coca-Cola, Google, entre otras.

Pero no solo las grandes marcas internacionales pueden dejar una huella con sus proyectos de RSE y sustentabilidad. De hecho, son las marcas locales las que pueden crear un impacto directo en las comunidades donde se desarrollan.

## 1.5. PARTES INTERESADAS

¿Pueden las organizaciones llevar prosperidad a las comunidades en donde actúan? Identificar los intereses comunes de empresas e instituciones sociales es el camino para generar bien común para la sociedad. Y ese bien común será mayor cuando las organizaciones trabajan en colaboración con los individuos y grupos con los cuales tienen una relación recíproca que cuando actúan solas. ¿Cuál es la relación entre bien común, responsabilidad social y stakeholders? El bien común es el régimen actual o potencial de mutuo beneficio producido a través del cuidadoso análisis de los stakeholders.

Es frecuente leer en la literatura que la empresa debe ser “gestionada” no solo para los accionistas, sino, en general, “para los stakeholders.” ¿Qué significa que la empresa debe “crear valor para todos sus stakeholders” o debe “ser gestionada para todos ellos”?

A continuación se muestra cómo más allá de la teoría de responsabilidad social, las empresas, al ser parte de un contexto social, contribuyen a la conformación de un bien común con

sus stakeholders, de manera conjunta, lo que les permite interactuar con la sociedad con la cual cohabitan.

En este trabajo se trata de mostrar lo que significa la creación de valor compartido y su apropiación por los distintos stakeholders, para llegar a la conclusión de que la empresa no solo persigue crear valor para los mismos sino que también al hacerlo, se convierte en un ente sustentable fortaleciendo su permanencia en el tiempo.

## 1.6. BIEN COMÚN

Etimológicamente, el origen de la palabra bien se encuentra en el latín bonus, que significa “bueno”, y en el verbo beare, que significa “hacer feliz”.

Desde el punto de vista jurídico, son todas aquellas cosas que no siendo personas, pueden ser de utilidad para el hombre. El término común, del latín commune, puede entenderse como algo que puede ser de varios o solamente predicarse de varios. Integrando ambos conceptos puede indicarse que bien común, bonus comune, es aquel acto o perfección excedente y separado del que un conjunto de personas con características diversas participa, beneficiándose de dicha participación y formando entre todas una comunidad.

## 1.7. RELACIÓN ENTRE BIEN COMÚN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Según las definiciones que se han presentado, el bien común tiene interpretaciones diferentes. Por un lado, es algo impuesto por la sociedad, donde se considera que es la suma de los valores sociales para el servicio de la comunidad. En esta interpretación, el individuo queda supeditado al fin de la sociedad, donde se identifica el bien común con el bien social. El comportamiento de los miembros de la sociedad debe ajustarse al bien común que en ella impera y que ha sido impuesto por el Estado.

Otra mirada del bien común es verlo como algo generado de manera conjunta entre todos aquellos que conforman la sociedad. Es desde esta perspectiva que se quiere mostrar cómo las empresas y la sociedad se necesitan mutuamente, entendida la sociedad como la suma de todos los individuos que necesitan acuerdos y arreglos para funcionar y la organización como el conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesen.

Por un lado, las compañías exitosas requieren una sociedad saludable, en la que no sólo existan condiciones de educación, salud y oportunidades de trabajo, sino que también es necesario contar con condiciones que garanticen la seguridad de los consumidores, una eficiente utilización de

los servicios públicos y garantía de buen gobierno. Estas sociedades saludables llevan a un incremento en la demanda y por consiguiente al crecimiento del país.

Al mismo tiempo, una sociedad saludable necesita compañías que generen empleos e ingresos y ofrezcan productos, logrando así un mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés.

La dependencia entre empresas y sociedad implica que tanto las decisiones sociales como las de negocios se orienten hacia el principio de valor agregado, lo que significa seleccionar beneficios para ambos lados. Para lograrlo es necesario tener en cuenta que las empresas operan en un contexto competitivo; las condiciones sociales hacen parte de éste. Garantizar su salud beneficia tanto a la empresa como a la sociedad.

En esta relación mutua entre sociedad y organizaciones, el elemento mediador es el bien común; aquel activo propio de la sociedad que no puede valorarse en términos cuantitativos y respecto del cual se tienen tanto derechos como deberes.

Pero la generación y mantenimiento de ese bien común no es una tarea asignada a pocos miembros de la sociedad; si bien las organizaciones asumen un papel importante dentro de dicha tarea, los ciudadanos como actores individuales deben evitar que el bien común se desgaste.

Una empresa debe ser responsable con cada uno de los individuos y grupos con quienes tiene un vínculo directo, lo que permite que el bien común sea preservado (ejemplo, derecho a respirar un aire limpio, la empresa es responsable de no afectar el ecosistema). Pero el bien común de los stakeholders de la empresa no constituye la totalidad del bien común de los stakeholders de la sociedad.

## **2. STAKEHOLDERS**

Las organizaciones se interrelacionan con la sociedad en la que se ubican al tener vínculos con un grupo de personas u organizaciones con las cuales tienen algún interés. El desconocimiento de uno de estos stakeholders podría afectar el bien común de la sociedad.

El concepto de stakeholders se ha desarrollado por fases. La primera evidencia la necesidad de relacionar negocios y sociedad. Posteriormente, otros investigadores se enfocaron en la relación negocios-sociedad y responsabilidad social empresarial. Para finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, un nuevo paradigma de negocios y sociedad se reveló, especialmente en Estados Unidos. Hugo Alberto Rivera Rodríguez y Marleny Natalia Malaver Rojas (2011, p. 22) citan a

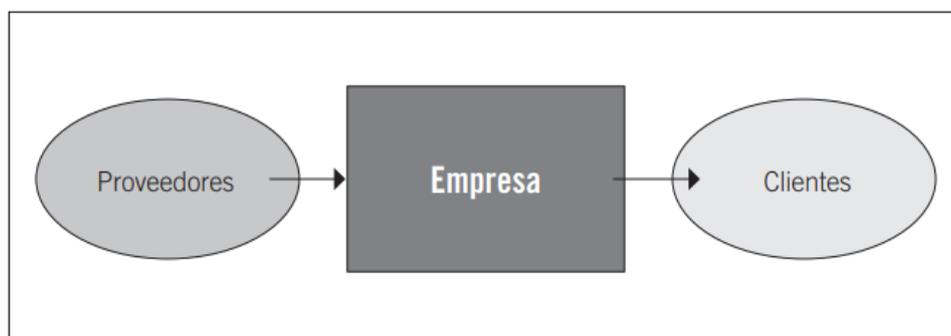
Frederick (1987) quien argumentó que el campo se había movilizó desde la responsabilidad social empresarial hacia la sensibilidad social corporativa. Este paradigma, que relacionaba negocios y sociedad, se fundaba en “ver la empresa como una institución, es verla continuamente preocupada por tomar en consideración a los stakeholders relevantes, cumpliendo compromisos de largo plazo, siendo sensible a la estructura de la autoridad que la opera”.

Esto entra en conflicto con la visión aún dominante de que la empresa es una asociación voluntaria de accionistas que detentan la propiedad del ente y que son los únicos miembros que deben realmente ser tomados en cuenta.

A pesar de presentarse distintas aproximaciones sobre el concepto de stakeholders, fue Freeman quien lo popularizó al establecer una relación entre teoría de stakeholders y planeación estratégica, señalando que la misión de la empresa debe considerar a los stakeholders. Para Freeman, stakeholders es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. Fue a partir de su propuesta que el pensamiento de los stakeholders comenzó a tener dimensión en la vida organizacional.

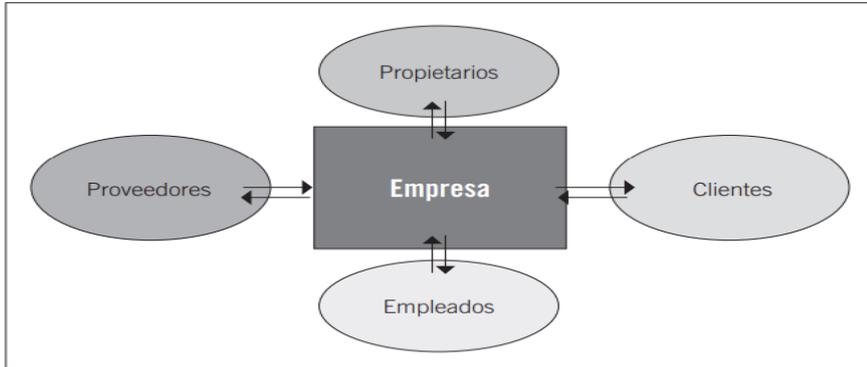
Las definiciones pre y post Freeman varían de un extremo a otro a lo largo de un continuum. A pesar de estos extremos, se observa una evolución en la definición de stakeholders. De un enfoque basado en la producción, en el que la empresa actuaba como una caja negra en la cual los stakeholders eran los proveedores y los clientes, se da el paso a un enfoque gerencial en el que intervienen propietarios y empleados.

Imagen 1: La empresa vista como una caja negra



Fuente: Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Marleny Natalia Malaver Rojas, 2011

Imagen 2: Enfoque gerencial de los stakeholders



Fuente: Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Marleny Natalia Malaver Rojas, 2011

Posteriormente, surge un modelo orientado a maximizar los beneficios y crear valor para todos los stakeholders: comunidad, clientes, propietarios, gobierno y empleados. Contemplar el comportamiento de las organizaciones bajo la perspectiva de la teoría de los stakeholders ha ayudado apreciablemente a entender, por ejemplo, el papel que deberían desempeñar los negocios en la sociedad.

Imagen 3: Maximizar beneficios y crear valor para todos los stakeholders



Fuente: Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Marleny Natalia Malaver Rojas, 2011

## 2.1. LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO

En la teoría neoclásica, la creación de valor económico se explica por qué el precio que los consumidores pagan por un bien o servicio es mayor que el coste de producirlo.

En el modelo neoclásico, el valor económico generado es la suma de los excedentes del consumidor y del productor, definido el primero como la diferencia entre el precio máximo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el bien o servicio y el precio que efectivamente pagan; y el segundo como la diferencia entre el precio cobrado por el vendedor y el coste de los recursos empleados. La cuestión de la maximización del valor se reduce a la del excedente del consumidor y del valor residual del propietario. Esto no quiere decir que los otros stakeholders no reciban también un excedente, sino solo que la determinación de la cuantía de este y su reparto se traslada a los mercados de recursos (trabajo, financiación, primeras materias, etc.).

Si el producto satisface mejor las necesidades actuales del consumidor sin reducir su capacidad de satisfacer necesidades futuras, habrá una mayor creación de valor, porque el comprador estará dispuesto a pagar por él un precio mayor. Y si el productor utiliza una tecnología mejor, combina los recursos empleados con más eficiencia o paga por ellos precios menores, también creará más valor económico. De este modo, en el modelo neoclásico el problema de la creación de valor se separa del de su distribución o reparto: si se cumplen las condiciones señaladas, los consumidores reciben su excedente, los oferentes de recursos reciben su coste de oportunidad y los propietarios de la empresa se apropian el excedente del productor, lo que les incentiva a tomar las decisiones que maximicen ese beneficio presente y futuro.

Y la consecuencia de todo lo anterior conduce a un óptimo económico, en términos de maximización de valor social para el conjunto de la economía. Si los consumidores maximizan su utilidad y las empresas maximizan el beneficio de sus propietarios, el valor social creado será máximo.

Sin embargo si algunos agentes tienen poder de mercado, si se producen externalidades o si la información es insuficiente, la eficiencia social prometida no se alcanzará, el modelo perderá legitimidad y la gestión de la empresa se complicará. Si el coste de oportunidad de los factores empleados en la producción no se determina en condiciones de competencia en el mercado de recursos, los distintos mercados no pueden considerarse por separado: la cadena de valor deja de ser un conjunto de datos sobre los que la empresa no tiene nada que decir. Además, el valor no se crea por las aportaciones independientes de factores aislados, sino por la cooperación de todos ellos, de modo que la cuestión de la creación de valor se entremezcla con la de su distribución o apropiación.

Y, finalmente, aparecen cuestiones éticas y sociales que afectan a los resultados y a la legitimidad del proceso. De algún modo, la introducción de la creación de valor para los stakeholders supone la ampliación del análisis a todas estas complicaciones.

Todos los stakeholders pueden competir en el reparto del valor creado por los demás, tanto si ellos han contribuido a su creación como si no lo han hecho. Por ejemplo, los sindicatos pueden presionar para capturar parte de los beneficios extraordinarios de los propietarios, o los directivos pueden repartir entre los empleados parte del excedente generado para garantizar la paz social.

La teoría de la creación de valor en un modelo de stakeholders implica que:

1) Todos los que crean y/o capturan valor o asumen riesgos en su relación con la empresa (propietarios, directivos, empleados) o fuera de ella (consumidores, proveedores), o reciben el impacto de sus externalidades o de su información insuficiente (comunidad local, medio ambiente, generaciones futuras, sociedad en general) deben ser considerados stakeholders.

2) La maximización del valor para los consumidores y los proveedores de recursos no es suficiente para garantizar el óptimo social, porque omite a otros stakeholders relevantes.

3) Las relaciones de los stakeholders con la empresa deben tener en cuenta no solo el intercambio de bienes o servicios a cambio de un precio, sino también otras variables, como la existencia de alternativas, la provisión de información, la protección contra externalidades negativas, etc.

En todo caso, la maximización del valor económico creado para todos no garantiza la creación del máximo valor para cada uno de ellos, ni siquiera la distribución eficiente y justa del mismo.

## 2.2. LA CAPTURA DEL VALOR ECONÓMICO

¿Qué factores están detrás de la apropiación del valor creado en el proceso de producción? Podemos enfocar este tema desde tres puntos de vista:

1) Desde el primer punto de vista, la apropiación de rentas se ve como el resultado del enfrentamiento entre la empresa y sus stakeholders, en función del poder relativo de una y otros.

En la medida en que el reparto de valor sea el resultado del enfrentamiento entre poderes de negociación relativos, las actitudes de los stakeholders pueden oscilar entre: 1) La aceptación, más o menos resignada, de la situación actual, cuando no se crean rentas ni podrán crearse en el futuro próximo; 2) el mantenimiento del statu quo para seguir capturando las rentas que ya se capturan, y

3) la confrontación para crear y captar rentas que ahora no se pueden apropiar, o para evitar que lo hagan otros stakeholders.

¿Tiene alguna salida esta situación? Nos parece que tiene dos. La primera es establecer criterios de justicia generalmente aceptados, que regulen la distribución del valor económico creado y, en su caso, la traducción de esos criterios en normas legales.

2) Otra vía de salida sobre el reparto de rentas consiste en la solución cooperativa, que nos lleva al segundo modo de enfocar el problema del reparto del valor: como resultado de una estrategia para maximizar el beneficio o para conseguir otros resultados, a largo plazo. Se trata de plantear la gestión de stakeholders como clave para la consecución de ventajas competitivas que permitan un crecimiento sostenido del valor económico creado, vía, por ejemplo, la reducción de costes, la consecución de la lealtad de los empleados o clientes, mejor trato de la opinión pública, la adquisición de reputación ante los mercados financieros o la creación de oportunidades de negocio.

Este enfoque añade un tono de optimismo al enfrentamiento por la captura de rentas: no lo suprime, pero sí lo mitiga, al ofrecer una expectativa, al menos a largo plazo, de aumento más o menos continuado de la capacidad de generación de valor, de modo que los stakeholders podrán esperar, razonablemente, que la situación de todos podrá mejorar.

3) Hay, finalmente, situaciones en las que la empresa renuncia a la captura de rentas o las atribuye voluntaria y unilateralmente a algún stakeholder: por ejemplo, cuando contrata trabajadores discapacitados con salarios superiores a su productividad marginal o cuando facilita a los proveedores en su cadena de suministro el cumplimiento de condiciones estrictas en materia de cuidado del medio ambiente: en todos estos casos, la empresa “sobreinvierte” en sus stakeholders.

En definitiva, las acciones que aquí estamos considerando se salen de la lógica de la apropiación de las rentas, en que unos agentes tratan de capturar el valor creado por ellos o por otros, e incluso de la lógica del intercambio, en que se busca una proporción entre el valor que se entrega y el que se recibe, como ocurre en el mercado libre, para entrar en la lógica del compartir, cuando se da más de lo que se recibe, sin esperar una contrapartida posterior que equilibre el intercambio, o mejor aún, buscando la reciprocidad del que recibe, pero no para recuperar el excedente que se ha dado, sino para desarrollar la capacidad del otro para dar, es decir, para generar en él un valor que ya no es económico. Son acciones de cooperación, más allá de que generen o no rendimiento económico.

### 2.3. ¿QUÉ ES “VALOR” PARA UN STAKEHOLDER?

¿Qué queremos decir cuando afirmamos que la empresa debe crear valor para sus stakeholders? Hasta ahora nos hemos referido al valor económico. Pero hay otras maneras de entender lo que es ese valor. ¿Qué puede buscar un stakeholder cuando inicia una transacción con una empresa?

Existen diferentes tipos de valores (acumulativos, positivos o negativos, extrínsecos o intrínsecos) presentes en todas las relaciones entre la empresa y los stakeholders; se generan en mayor o menor medida en cada acción, a menudo sin que los interesados sean conscientes de ello.

Ampliando el concepto de valor, la expresión “crear valor para todos los stakeholders” adquiere un sentido nuevo, que va más allá del valor de origen económico para incluir otros tipos de valores, que los stakeholders necesitan, aunque no lo sepan, en distinta proporción y para diferentes usos. Ahora podemos hablar de distintos procesos de creación de distintos valores, que guardan relaciones distintas entre sí: unos son sustitutivos, otros complementarios, y todos son necesarios pero en sentidos distintos.

Pero no se trata de añadir otros valores a los económicos, del mismo modo que la responsabilidad social corporativa no consiste en añadir responsabilidades éticas a las otras responsabilidades sociales, políticas o económicas. Y no basta ampliar la creación de valor económico, de modo que incluya a todos los stakeholders, sino que hay que ampliar el concepto de valor, para dar paso a otras dimensiones.

Todos los valores se generan de un modo cooperativo, al menos en cuanto que producir bienes y servicios es una actividad social; algunos de ellos pueden ser disfrutados de manera no cooperativa (captura de rentas), mientras que otros deben ser compartidos, al menos en la intención, y si no es así no pueden ser creados.

Y “gestionar la empresa para el servicio de todos los stakeholders” es ahora una tarea posible, porque no se trata de cómo repartir un recurso escaso, sino de cómo generar valores no excluyentes, que todos necesitan. Y esta es una tarea que, aunque se confía a los directivos, debe ser llevada a cabo por todos.

### 3. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

#### 3.1. DEFINICIÓN - MICHAEL PORTER Y MARK KRAMER

A partir de la globalización en los años 90, la empresa y el propio sistema económico comenzaron a transformarse, colocando al sistema capitalista bajo la lupa. Existe una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad, manifestando la urgente necesidad de cambiar el modo de hacer negocios en un mundo global, volviendo la mirada hacia las necesidades de la sociedad para lograr crear valor compartido.

Este contexto lleva al Profesor Michael Porter a hablar de un “ajuste del capitalismo”, es decir, una transformación del sistema económico hacia una visión de desarrollo humano más integral, creando valor de manera que también se cree valor para la sociedad abordando sus necesidades y desafíos.

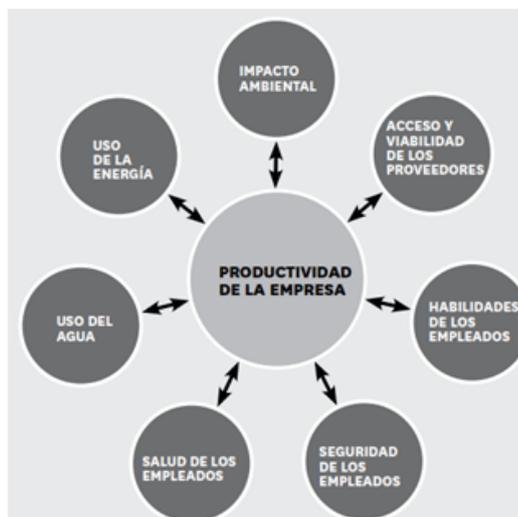
El sistema de Creación de Valor Compartido (CVC) fue ideado por Mark Kramer y Michael Porter a partir de una investigación publicada por Harvard Business Review en 2006 donde los autores ponían de manifiesto la necesidad de que la dimensión social sea el centro de la estrategia del negocio.

Este sistema incluye tres tipos de actuaciones: re-conceptualizando productos y mercados; redefiniendo la productividad de la cadena de valor y fomentando la organización de “clusters” locales.

Con respecto a la re-conceptualización de nuevos productos y mercados, partiendo del precepto de que entre las principales necesidades de la economía global se encuentra la salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda para adultos mayores, seguridad financiera, reducción daño ambiental. La empresa no debe solo reducir su análisis a la comercialización de sus productos, sino también considerar las demandas relevantes que impone la sociedad. Por ejemplo, las empresas de alimentos se concentraban solo en el sabor y la cantidad, debiendo ahora también enfocarse en la nutrición que brindan sus productos y en los envases en que se comercializan respecto al impacto ambiental de los mismos. La empresa puede crear valor diseñando nuevos bienes o bien abriendo nuevos mercados, lo que implica un plus de innovación, creatividad y conocimiento del entorno. Como ejemplo de esta dimensión, podemos citar la creación del Grameen Bank por Muhammad Yunus, que concede microcréditos para emprendimientos de mujeres en Bangladesh. Esta dimensión permite a las compañías crecer, ganar cuota de mercado y aumentar su rentabilidad, a la vez que están ofreciendo servicios nuevos a la sociedad, generando progreso y desarrollo.

Otra vía para crear valor compartido es la redefinición de la cadena de valor. Esta cadena inevitablemente afecta y es afectada por diversos temas sociales, como el uso de recursos naturales, condiciones laborales, salud y seguridad. En dicha redefinición se busca mejorar la eficiencia en el uso de la energía, la logística, los recursos y materias primas, los procesos de compra, la política de distribución y la productividad.

Imagen N° 4: La conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales



Fuente: Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2011

En tercer lugar, el fomento de la creación de clusters sectoriales. Como ninguna empresa es autoeficiente, el éxito de la misma se ve afectado por otras compañías e infraestructuras de apoyo que la rodee. La productividad y la innovación están altamente influenciadas por los clusters o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas o proveedores de productos y servicios. Estas acciones aumentan la productividad y fortalecen a los actores locales.

Michael Porter afirma que los clústeres tienen el potencial de afectar a la competencia de cinco maneras:

- Por el aumento de la productividad de las empresas del grupo,
- Por impulsar la innovación en el rubro
- Por estimular nuevas empresas en el rubro
- Por reducir comportamientos oportunistas
- Por aumentar la presión de coordinación entre empresa

Buen ejemplo es el modelo de Nestlé con sus proveedores en países en vías de desarrollo en América Latina para el suministro de materias primas como el cacao o el café, que aporta ventajas

como: el fomento de la investigación, la diversificación de cultivos, el desarrollo económico de productores locales, el acceso a sistemas internacionales de certificación o la creación de valor al realizar la primera transformación en origen.

Luego del desarrollo del marco teórico, podemos inferir que el concepto de responsabilidad social empresarial no se reduce a una mera corriente filantrópica sino que se consolida como una de las principales ventajas competitivas para lograr sustentabilidad.

## **CAPÍTULO II - VILLAVICENCIO – INTEGRACIÓN DE LA RSE EN SU MODELO DE NEGOCIO Y SITUACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**

Danone es considerada como una de las empresas mejor reputadas y socialmente más responsables en el ámbito global. Por ello, nuestro trabajo de investigación está orientado a poner de manifiesto la manera en que el grupo económico por medio de Villavicencio, compañía adquirida por Aguas Danone en el año 1999, actúa en la República Argentina (Susana Almeida de Brito, Carla Barrionuevo Puente, Tania Correa Escamilla y Alberto García Durán, 2014).

A continuación se desarrollará, tanto en el presente capítulo como en los siguientes, los modos y métodos utilizados por dicha compañía a la hora de incorporar herramientas y conceptos de RSE expuestos en el capítulo anterior, de manera de poder exhibir cómo la integración de dichos conceptos a la gestión empresarial acarrea consecuencias fructíferas tanto para la empresa como para el ecosistema en el que se desenvuelve.

Para el desarrollo del mismo tuvimos en cuenta la historia de la organización y los principales hitos de los que la empresa ha sido protagonista en los últimos años. Una vez analizado el punto de partida, comenzamos con la investigación en profundidad de la Responsabilidad Social Empresarial de la entidad. Tras una ardua labor de búsqueda de datos y de las prácticas llevadas a cabo por Villavicencio intentamos demostrar que sus políticas no son algo aislado y superfluo, sino que forman parte de la esencia y de la filosofía de la empresa como podrá observarse a continuación.

### **1. DANONE INTERNACIONAL**

Danone nace como empresa familiar en España en 1919, cuando un hombre en Barcelona llamado Isaac Carrasco comenzó a comercializar yogures de forma artesanal.

Dicha empresa se puede describir como socialmente responsable. Su trabajo en RSE, como veremos a continuación, forma parte de la esencia de la empresa desde el momento de su fundación por Isaac Carasso.

Este empresario decide embarcarse en la producción de yogurt al descubrir el valor nutritivo del mismo en uno de sus viajes a Bulgaria y por el descubrimiento médico de las bondades de este alimento en 1908, por el premio Nobel de Medicina Iliá Méchnikov, que lo cataloga como un

producto beneficioso para la salud que se debe distribuir en farmacias. (Susana Almeida de Brito, Carla Barrionuevo Puente, Tania Correa Escamilla y Alberto García Durán, 2014).

Carasso tenía especial interés en la producción e investigación de este producto debido al delicado estado de salud de su mujer. Este problema provoca que este emprendedor base su negocio en lograr crear un prototipo de yogurt que contribuya a mejorar la salud de los consumidores y que posea un gran valor nutricional.

Años después mudó la empresa a Francia donde continua su crecimiento hasta que la segunda guerra mundial lo obliga a mudarse a Estados Unidos para asociarse con un empresario americano que terminaría siendo su socio por muchos años. Después de la guerra Danone vuelve a Francia para continuar su crecimiento y termina siendo la empresa que conocemos hoy, especializándose en 4 áreas; Lácteos, aguas, nutrición infantil y nutrición medicinal.

## **2. DANONE ARGENTINA**

Danone llega a Argentina en 1997 cuando después de años de negociaciones se asocia con La Serenísima para comercializar Yogures y postres. Poco tiempo después Danone opta por comprar otro 40% de la empresa siendo así el principal dueño de las acciones de la empresa y consolidando la marca Danone en el ámbito de producto de agroindustria en la Argentina, hasta convertirse en el gigante que es hoy.

## **3. DANONE AGUAS**

Aguas Danone nace en la Argentina en 1999 cuando este grupo compra Villavicencio y Villa del Sur, controlando así a las 2 grandes marcas de aguas en el momento. Años después revolucionarán el mercado con las aguas saborizadas, bebida que combina agua mineral natural y jugo de frutas, imponiendo así una nueva tendencia en el mercado y una guerra de productos que derivaría en nuevas oportunidades de negocios.

Villavicencio, la marca líder del mercado de aguas minerales y con más de 100 años de historia en el país, es un agua mineral natural de manantial de origen único de Reserva Natural protegida, que nace en la pre cordillera de los Andes, Mendoza, a más de 1.750 metros sobre el nivel del mar.

Aguas Danone de Argentina tiene como propósito sorprender, transformar y crecer. Promueve la adopción de hábitos de hidrataciones saludables y sustentables y, para eso, investiga y desarrolla permanentemente productos y mecanismos innovadores.

#### **4. FUNDAMENTOS DE LA RSE DE DANONE**

Como vemos, Danone, desde su nacimiento, persigue una clara meta que, a día de hoy, se ha convertido en la misión oficial de la empresa: contribuir a la mejora de la salud a través de la hidratación.

Este espíritu socialmente responsable iba creciendo a medida que lo ha hacía la compañía, hasta que cristalizó el concepto de RSE en 1973 con el discurso del entonces presidente de la compañía Antoine Riboud que trataba sobre el doble valor que poseía la empresa, representado por la rama económica y la social, ambas vinculadas a los mismos objetivos de la empresa.

La misión de AGUAS DANONE, a través de Villavicencio, es mejorar los hábitos de hidratación saludable a través de productos y servicios basados en agua, de manera innovadora y sustentable.

En la práctica se traduce por dos caminos, la hidratación de un modo rico y saludable con bebidas que combinan agua mineral natural y jugo de frutas, y la relevante incorporación de hábitos saludables a través de la ingesta de agua pura.

En Villavicencio la forma de operar es poniendo dicha misión en acción, cuidando el medioambiente y la sociedad en la que opera. Es por eso que dicha marca busca crear valor a través de propósitos relevantes para nuestra sociedad. Las acciones sociales que lleva a cabo giran en torno a esta idea y se basan en la hidratación, la salud y la investigación, por lo que la integración de este tipo de acciones en su propuesta de negocio es total y necesaria.

#### **5. POSICIÓN DE LA RSE EN EL ORGANIGRAMA**

Se hace evidente la relevancia que toma este aspecto en la empresa al conocer dónde se ubica su gestión dentro del organigrama de Aguas Villavicencio. La RSE está completamente integrada dentro del departamento de Recursos Humanos de la compañía, aunque su gestión depende del departamento directivo de Comunicación y Relaciones Institucionales que trabaja mano a mano con la presidencia de la organización, ya que Villavicencio considera que la reputación es el resultado de la Responsabilidad Social Empresarial y de las acciones de comunicación desarrolladas por la empresa.

Esta integración de la RSE dentro del modelo de negocio supone que todas las acciones de Responsabilidad Social forman parte de una estrategia global de grupo y de país integradas en el modelo de negocio de la multinacional.

## **6. DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RSE DE LA EMPRESA**

Villavicencio realiza Políticas de Responsabilidad Social Empresarial, que principalmente se centran en la misión de tratar de mejorar la salud a través de la hidratación. Bajo esta misión están amparadas todas las acciones de RSE que lleva a cabo la entidad.

Los aspectos más valorados de RSE, van vinculados hacia los hábitos de una vida más saludable a partir del ejercicio físico y una hidratación equilibrada, más allá del simple hecho de satisfacer una necesidad.

Por eso Villavicencio trabaja en la promoción de una hidratación correcta y en la investigación de hábitos de una vida saludable, haciendo siempre hincapié en que estos hábitos se deben sembrar desde la primera infancia. Cuenta por tanto con el apoyo del Estado, de entidades sin fines de lucro y de distintos actores que aportan su grano de arena para el logro de objetivos sociales.

Decimos que en términos generales Villavicencio basa su trabajo en la calidad, la investigación y la innovación, con un respeto escrupuloso al medio ambiente y con una implicación sostenida en numerosas acciones sociales orientadas a la comunidad en la cual interactúa, entre las cuales se podrían mencionar prioritariamente las siguientes:

## **7. BOSQUES NATIVOS**

Villavicencio asumió un nuevo desafío para ayudar a preservar el medioambiente. En línea con su propósito de marca: “Dejar el mundo mejor de lo que lo encontramos”, la empresa elaboró un programa denominado “Deja tu Huella” a través de la cual buscó contribuir con la regeneración de la selva misionera con el fin último de colaborar en la preservación de ecosistemas.

De esta manera Villavicencio se comprometió a establecer las condiciones para regenerar 10.000.000 de metros cuadrados de selva misionera, a través de la ecuación 1 botella de Villavicencio = 1 metro cuadrado de selva regenerada. Por cada botella vendida se contribuyó a preservar un metro cuadrado de Bosque Atlántico. De esta manera, involucra a todos los consumidores como parte activa del proceso, aumentando la sensibilización del público en general acerca de la importancia de actuar hoy y ahora respecto a la protección de los ecosistemas.

## **8. CONSERVACIÓN DE HUMEDALES**

Villavicencio trabaja con la Convención de Ramsar desde 1997, colaborando activamente con la restauración y regeneración de espacios naturales realizando actividades específicas de ayuda y

llevando a cabo un proyecto en el Área Natural Protegida Laguna de Llanquanelo, localizada en el Departamento de Malargüe. El principal objetivo ha sido contribuir al mejoramiento del lugar y acciones preparatorias para el manejo y control de la especie invasora tamarindo, generando las condiciones apropiadas para la regeneración y conservación de humedales.

Como parte del proyecto se restauraron 16 hectáreas de costa en la laguna, capacitaron a 80 alumnos de la Tecnicatura en Conservación de la Naturaleza y 10 guardaparques provinciales. Adicionalmente, fortalecieron el compromiso de los guardaparques del área protegida para la continuidad de las acciones de restauración del sitio, en el mediano y largo plazo.

En cuanto al impacto social del proyecto y en colaboración con el Municipio de Malargüe, se distribuyeron entre los pobladores locales quince camiones de ramaje de tamarindo y otros seis de troncos para su uso como leña y postes para corrales. El compromiso de Villavicencio es seguir colaborando en generar conciencia acerca de la importancia del cuidado de los humedales, por su importancia vital en la flora y fauna argentina.

## **9. COMPROMISO SALUDABLE**

Villavicencio anunció el lanzamiento de la Fundación Villavicencio y la inauguración de un nuevo Parador gastronómico con propuestas sanas y saludables, dos iniciativas que refuerzan su compromiso con la sustentabilidad y la mejora de su Reserva Natural ubicada en el departamento de Las Heras.

La Fundación Villavicencio introduce un nuevo modelo de manejo enfocado en los ejes de educación y comunicación, entre las más relevantes se encuentran la realización de sendas interpretativas para personas con capacidades diferentes, elaboración de guías educativas y realización de un nuevo inventario de especies de flora y fauna.

En cuanto al Parador, tendrá como objetivo satisfacer a miles de turistas que todos los días visitan las instalaciones. En el lugar, los visitantes podrán disfrutar de gastronomía y cafetería de primer nivel, con propuestas frescas, sanas y saludables producidas por proveedores locales, así como también toda la línea de productos de aguas de la compañía. Además, el Parador ofrecerá una cartera oficial de artículos de merchandising como peluches, calcos y rompecabezas desarrollados por una empresa de la provincia.

Villavicencio se constituye como el tercer destino turístico más visitado de la provincia de Mendoza, motivo por el cual la gerencia pretende lograr un potencial acuerdo estatal que implique

una reducción impositiva a medida que se fomente la participación de proveedores locales, logrando un mayor crecimiento económico regional.

## **10. NUEVA REBOTELLA**

Con el objetivo de crear un envase más sustentable, Villavicencio presentó “REBOTELLA”, el envase elaborado con una amplia cantidad de material reciclado en su composición y 100% reciclable. En lugar de utilizar materias primas nuevas, se reciclan materiales para darles un segundo uso, generando una botella re-ecológica y revolucionada.

Productos reciclados y reciclables como la REBOTELLA ayudan a reducir el impacto ambiental. Por ejemplo, si consideramos la huella de carbono, la reducción lograda sería equivalente a 110.000 autos que ingresan a la Ciudad por un día o 21.000 lamparitas prendidas al año. Además de lograr que más botellas desechadas salgan del medio ambiente reduciendo la contaminación.

Hay más, la nueva REBOTELLA fomenta una mayor inclusión social producto de un circuito que involucra muchos actores: el primer paso está en los consumidores, a través de la separación en origen de materiales reciclables. Luego se involucran los recuperadores urbanos, encargados de recolectar las botellas plásticas para que puedan ser reingresadas en el proceso de reciclado. Por último, el material es recibido por CABELMAPET, la única planta recicladora autorizada para elaborar plásticos que estarán en contacto con bebidas y alimentos en Argentina.

## **11. LA FIDELIDAD COMO PROYECTO NACIONAL**

La honorable Cámara de Diputados de la Nación convirtió en Ley el proyecto para la creación del Parque Nacional “El Impenetrable” de la provincia de Chaco. Este hecho marcó un hito sin precedentes sobre el trabajo en conjunto de las sociedades civiles, empresas, ONG’s y el Estado Nacional y Provincial para la protección de un espacio fundamental para nuestro planeta.

Dicho proyecto cobró relevancia pública gracias a una campaña de marketing sustentable liderada por Villavicencio que se denominó “una reserva por más reservas” a través de la cual, mediante lo recaudado por venta de producto, la marca logró donar la suma necesaria para proteger 48 millones de metros cuadrados de bosque en situación crítica.

Villavicencio demuestra que las políticas de RSE se encuentran implícitas en las actividades que realiza, siguiendo la filosofía de Aguas Danone, grupo económico reconocido mundialmente por sus contribuciones sociales en pos del bien común.

## **CAPÍTULO III - VILLAVICENCIO Y SUS STAKEHOLDERS**

A continuación se expondrá en detalle las partes interesadas que se encuentran interactuando permanente con Aguas Villavicencio, para identificar cada una de ellas y establecer acciones que consoliden alianzas estratégicas. Esta firma estructura su Responsabilidad Social Empresarial a través de diferentes stakeholders que serán clasificados en internos y externos respecto de la empresa.

### **1. PARTES INTERESADAS – AGUAS DANONE ARGENTINA – VILLAVICENCIO**

La entidad lleva a cabo proyectos definidos según las características y necesidades de cada público, de modo que su política de responsabilidad social cuenta con apartados diseñados específicamente para accionistas, empleados, representante gremial, clientes, proveedores, estado y ONGs ambientalistas en general.

Villavicencio ha forjado relaciones estrechas con dichas partes interesadas con el fin de establecer un compromiso global para encontrar mejores vías en post de crear en forma sostenible, valores económicos y no económicos en toda la cadena para garantizar gestiones eficientes a la largo de la misma.

Imagen 5: Stakeholders internos y externos



**ACCIONISTAS:**

Grupo DANONE es una sociedad de inversión constituida de acuerdo a las leyes de la República Francesa que a su vez controla a AGUAS DANONE DE ARGENTINA, una sociedad dedicada a la extracción, industrialización, producción, embotellado, distribución y comercialización de aguas minerales y sus productos derivados. Esta a su vez es propietaria absoluta en un 100% de dos reconocidas marcas de agua en la Republica Argentina, Villavicencio y Villa del Sur.

DANONE es reconocida mundialmente por sus políticas de responsabilidad social empresarial a través de sus cuatro líneas de negocios: Productos lácteos frescos, Aguas, Nutrición infantil y Nutrición médica. Los accionistas del grupo persiguen un enfoque que conlleva un compromiso dual de éxito comercial y progreso social, con el fin de desarrollar un futuro más saludable, gracias a una mejor salud, mejor calidad de vida y un mundo mejor, para todas las partes interesadas.

Los accionistas aplican como estrategia en Aguas Villavicencio, el mismo enfoque dual con el fin de crear valor a largo plazo, tanto para los accionistas como para la sociedad. Manteniendo altos

estándares de sustentabilidad, como lo refleja la ambición de convertirse en unas de las primeras multinacionales certificadas como B corp.

De este modo, Aguas Danone Argentina, se transformó en la primera empresa del grupo en Latinoamérica y la tercera a nivel mundial en obtener la certificación de “Empresa B”, sello que distingue a empresas transparentes, que miden sus impactos sociales y ambientales y que se destacan como verdaderos agentes de cambio para la comunidad.

Por lo expuesto, los socios en Villavicencio persiguen que la estrategia definida se traduzca en un aumento sostenido en ventas, apertura a mercados internacionales y fortalecimiento de la marca a nivel nacional reconociéndola como socialmente responsable. Los directivos pretenden lograr la potenciación del grupo propietario identificando sus ideales con los que persigue DANONE.

#### **EMPLEADOS:**

Sobre estos actores se centra la mayor atención de la entidad con el propósito de crear condiciones laborales óptimas a fin concebir relaciones perdurables y forjar compromisos mutuos con los trabajadores, considerando a los mismos como el pilar de toda organización sin los cuales no sería posible alcanzar ningún objetivo plasmado por la alta dirección.

Dentro de esta “parte interesada” podemos diferenciar cuatro sectores: operarios, personal administrativo, personal de ordenanza y representante gremial.

Respecto al primero, Villavicencio entrega equipo de trabajo (cascos, guantes, mameluco, etc.) ya que sus tareas se consideran de alto riesgo. Como centra su foco en el desarrollo de los mismos, se ofrecen capacitaciones constantes (voluntarias y obligatorias), además de posibilidades de promoción y tareas recreativas.

El personal administrativo se encuentra en las oficinas de la empresa. Se les ofrece instrumentos de trabajo eficientes, computadoras de última generación con software actualizado constantemente, capacitaciones y posibilidades de promoción.

El personal de ordenanza es un servicio tercerizado, no se le ofrecen capacitaciones ni actividades recreativas, ya que se considera que la empresa contratada es la encargada de proveer esos beneficios.

La representación gremial es la encargada de exponer las demandas ante la dirección y el sindicato. Es un nexo de negociación entre los empleados, la empresa, y el gremio. Por ejemplo, entre dichos acuerdos se destacan la entrega por parte de la empresa de útiles escolares a los hijos

de empleados al inicio del ciclo lectivo, otorgamiento de becas según méritos escolares, organización de eventos y entregas de juguetes en celebración por el día del niño, actividades de esparcimiento, como la realización de ejercicios físicos una vez a la semana (de 20 minutos de duración) encabezadas por profesionales organizadores de rutinas y kinesiólogos disponibles al servicio de los trabajadores. Además de brindar un servicio de urgencias disponible las 24 hs, con enfermeros y médicos especializados.

Como Villavicencio cuenta con trabajadores radicados en distintos puntos de la provincia, la entidad ofrece (a todo el personal) transporte gratuito para movilizarlos partiendo de dos puntos de encuentro claves ubicados en Godoy Cruz y Ciudad: Puente Olive y Terminal de ómnibus respectivamente. Para el personal que prefiera moverse en forma particular cuenta con estacionamiento gratuito dentro del predio.

#### **CLIENTES:**

Villavicencio propicia la participación activa de los consumidores, desarrollando los mismos un papel fundamental en las actividades vinculadas en forma concatenada con los objetivos principales de la empresa, llevadas a cabo como parte integral de su gestión estratégica.

Bajo el compromiso de ayudar a reducir el impacto ambiental, Villavicencio presentó la "REBOTELLA", un envase elaborado con una amplia cantidad de material reciclado en su composición y 100% reciclable. Consecuencia de esto, se logra obtener materia prima de segundo uso, generando una botella re-ecológica y consiguiendo que más botellas desechadas salgan del medio ambiente reduciendo la contaminación.

Para lograr el éxito del mismo, es necesario que el consumidor comprenda su rol esencial en el proceso de reciclado y por eso Villavicencio establece como estrategia invitar al consumidor a unirse por esta causa común y a poner en acción el propósito de la marca, publicitando puntos de reciclajes, capacitando recolectores urbanos y promoviendo la separación en origen de las botellas utilizadas. Mantener y construir la confianza con los consumidores e involucrados es un punto central para cumplir con esta misión.

#### **PROVEEDORES:**

##### **INSUMOS Y MATERIA PRIMA**

Para realizar un análisis del mercado proveedor, en primera instancia se procede a identificar claramente las materias primas y los insumos necesarios; para luego estudiar cada uno de estos

mercados proveedores. En cuanto a la materia prima; dado que se trata de agua mineral sin agregados químicos, envasada en origen y extraída de una napa subterránea, no se cuenta con ningún proveedor de la misma. Respecto de los insumos, podemos identificar: preformas de PET, tapas plásticas, etiquetas y nylon termocontraíble.

Como se puede observar, los mismos son utilizados en numerosas y diversas industrias, por lo que no se presenta inconvenientes en cuanto a la disponibilidad actual ni proyectada de dichos insumos. A continuación, se realizará un análisis de los posibles proveedores de los mismos.

En relación a los proveedores de preformas de PET, se puede identificar un gran número tanto a nivel nacional como internacional. Villavicencio opta por proveedores locales, debido a los altos costos de flete, seguro y transporte. Entre los más importantes, se pueden mencionar: Simko, Syphon, Amcor Pet Packaging de Argentina, Solari-Sorlyl entre otros.

Referente al mercado de tapas plásticas se observa un gran número de proveedores a lo largo de todo el país, de los cuales podemos mencionar: Arpo BMB, Argital, Colao Plásticos, etcétera. Si bien también existen numerosos proveedores internacionales, el análisis es el mismo que para preformas.

Acerca de los proveedores de etiquetas, se puede distinguir un menor número en relación a los de preformas y tapas, de los cuales podemos mencionar: Etifix, VH Etiquetas y Achnar, pero no se considera que el mismo ponga en riesgo la producción ni que se trate de una amenaza.

Por último, en cuanto a los proveedores de nylon termocontraíble, no se pronostican posibles problemas, dado que es un producto muy usado en diversas industrias. Algunos de los proveedores son: Isamar, Argenflex, Film Stretch entre otros.

Teniendo entre sus prioridades la protección medioambiental y el desarrollo sostenible, Villavicencio limita el impacto de sus envases ampliando el uso de materiales reciclados. Impulsando la fabricación de envases a partir de biomasa renovable que no compita con los recursos alimentarios.

Para ello la marca de agua dispone como estrategia seguir un proceso específico para asegurar la protección de los Principios de Desarrollo Sustentable (social, medioambiental y ético) por parte de todos los proveedores de Aguas Danone. Al hacerlo, extiende la responsabilidad social y medioambiental de Aguas Danone a toda su cadena de abastecimiento. En el caso de proveedores que no respeten de modo adecuado estos estándares, se buscan soluciones especiales (a través de

auditorías y planes de acción correctivas por ejemplo) para mejorar en forma continua la sustentabilidad de la cadena de abastecimiento.

#### **DISTRIBUIDOR - CANALES DE COMERCIALIZACIÓN:**

Los canales de comercialización son de trascendental relevancia debido a que son los medios por los cuales se logra llegar a los consumidores. Aguas Villavicencio no cuenta con canales propios para distribuir sus productos, por lo cual dicho servicio se encuentra tercerizado y prestado por Codylsa, empresa abocada a la logística y distribución de productos de consumo masivo. Esta relación de la compañía de agua con la empresa distribuidora ha forjado lazos permanentes de trabajo conjunto, posicionándose como el proveedor habitual en el reparto de los productos.

Este servicio es fundamental, ya que sin una correcta distribución, se imposibilita la llegada al consumidor final de los productos. En el procedimiento estratégico de Aguas Danone con este stakeholder, pueden identificarse dos secciones diferentes para alcanzar este objetivo. Una de ellas está vinculada con la logística y de distribución de productos hacia diversos centros de acopio para su posterior comercialización a lo largo y ancho del país, por lo cual se establece un contacto directo del proveedor con Villavicencio, cumpliendo su rol en las formas previamente pactadas respecto a días, formas y horarios de entrega en los respectivos depósitos. La otra sección hace foco en los canales tradicionales como lo son los supermercados y almacenes, en los cuales es esencial tener una presencia activa en los mismos, no solo por el hecho de una adecuada exhibición y stock de productos, sino que también representa una exposición fundamental respecto al marketing y la publicidad, como pueden ser el uso de heladeras, carteles, cabeceras de pasillos, etc.

También se realizan análisis considerando la presentación de cada uno de los productos ofrecidos por los distintos canales respecto a la forma de venta. Por ejemplo, en el caso de los supermercados, todas las presentaciones que se ofrecen, se venden por unidad, a diferencia de aquellas presentaciones ofrecidas por bulto de 6 unidades que son habituales en tiendas mayoristas con cantidades mínimas exigidas de compra.

#### **ONGs AMBIENTALISTAS Y ASOCIACIONES CIVILES**

El compromiso de Villavicencio consiste en hacer énfasis en programas de sustentabilidad para con la sociedad y el medio ambiente, ya que su principal materia prima está vinculada a un recurso escaso, fundamental para la existencia de las personas y la cual es provista por el ecosistema. Por ello asume el deber de proteger los recursos hídricos utilizándolos en armonía con el ecosistema y las comunidades locales, reduciendo su uso y contribuyendo a restaurar su ciclo.

No obstante, persigue como misión mejorar los hábitos de hidratación saludable a través de productos y servicios basados en agua, de manera innovadora y sustentable. Para detectar las problemáticas sociales es necesario conocerlas en profundidad por lo que debe relacionarse con entidades ambientalistas (ONGs y asociaciones civiles) para poder afrontarlas.

Villavicencio y dichas entidades sin fines de lucro actúan en conjunto para que la hidratación y la protección de los recursos hídricos formen parte integrante los objetivos institucionales, a través de las siguientes estrategias:

- Informando sobre la importancia de la hidratación saludable y natural, a través de programas educativos a lo largo y ancho del país en la que participan miles de personas.
- Protegiendo este recurso natural cada vez más escaso, generando conciencia sobre las consecuencias adversas del derroche de agua para las generaciones actuales y futuras.
- Fomentando el desarrollo de actividades no contaminantes en las zonas de infiltración.
- Participando con diversos expertos científicos en la creación de acciones innovadoras y de restauración medioambiental con el fin de alcanzar un consumo sostenible y responsable de los recursos hídricos.

**GOBIERNO:**

**NACIÓN:**

Villavicencio participó en conjunto con el Estado Nacional en la elaboración de un proyecto que posteriormente la honorable Cámara de Diputados de la Nación convirtió en Ley, el cual estaba fundado en la creación del Parque Nacional “El Impenetrable” de la provincia de Chaco.

Lo más relevante sobre el proyecto, es que se fundó un precedente que deslumbra el esfuerzo mancomunado por parte del Estado, Instituciones Públicas y Privadas, así como la colaboración de la sociedad civil que se sumó para dejar su huella como legado hacia las futuras generaciones.

**PROVINCIA:**

El agua mineral de Villavicencio se caracteriza por nacer dentro de una reserva natural. La misma fue creada en el año 2000 mediante la Resolución Nº 1065 de la Dirección de Recursos Naturales Renovables de la Secretaría de Medio Ambiente del Gobierno de Mendoza. Cabe aclarar que constituye el primer caso, en la provincia, de un área protegida ubicada en terrenos privados

pero con el manejo de los recursos naturales sometido al control del Estado. En base a lo expuesto, Villavicencio en conjunto con el Estado Provincial, persiguen como objetivos principales de esta creación:

- Proteger los ecosistemas naturales y las especies de flora y fauna.
- Preservar de la contaminación antrópica los recursos hídricos, en particular los cursos de recarga y los acuíferos subterráneos de agua mineral natural.
- Proteger y profundizar el conocimiento del patrimonio arqueológico e histórico de la región.

Para ello la firma cuenta con un distinguido equipo de profesionales interdisciplinarios y un plantel propio de Guardaparques, en pos del resguardo de un ecosistema de 72.000 hectáreas que componen la Reserva Natural.

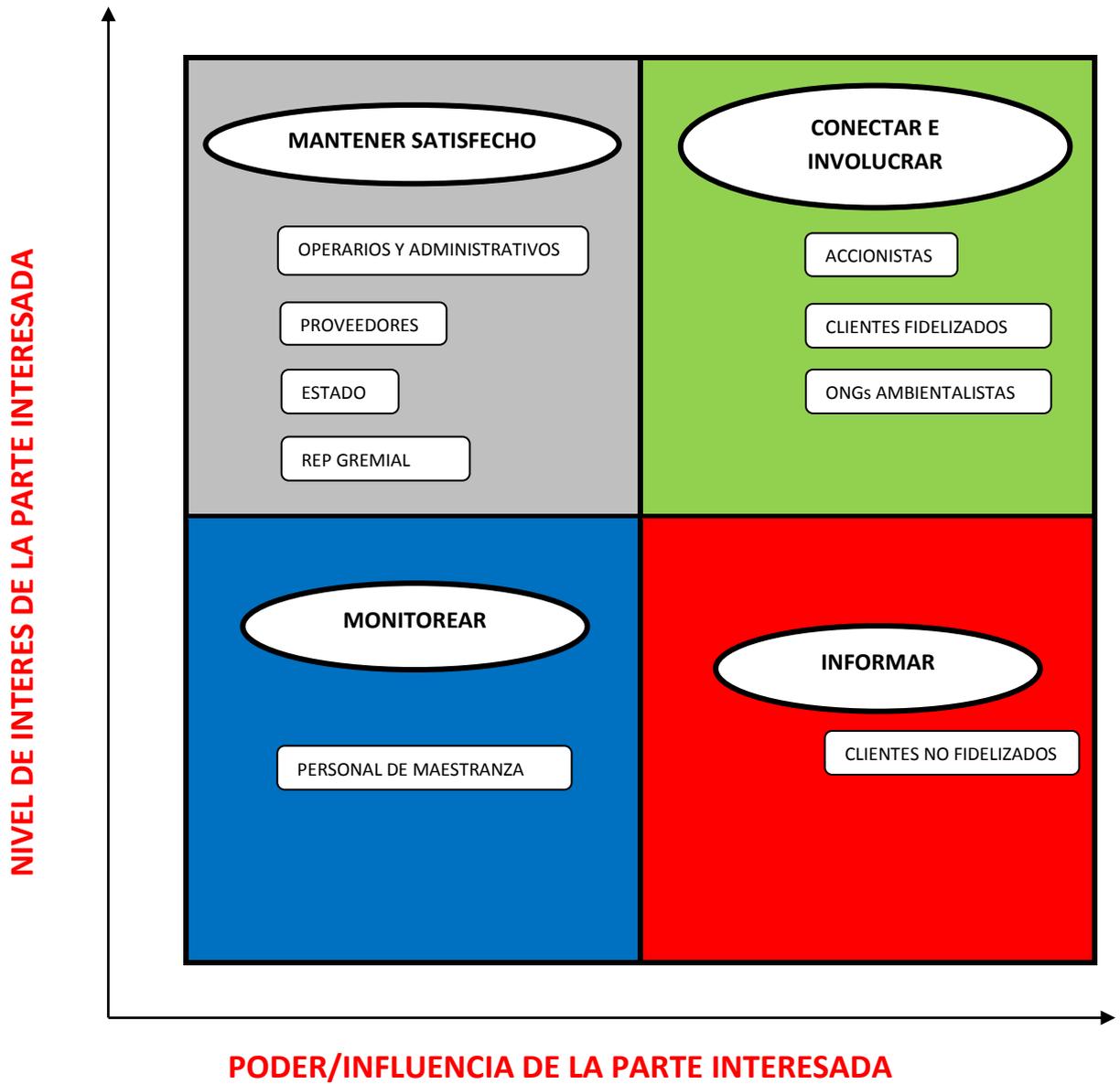
MUNICIPIO:

Villavicencio trabaja con la Convención de Ramsar, colaborando activamente con la restauración y regeneración de espacios naturales realizando actividades específicas de ayuda y llevando a cabo un proyecto coordinado con el Municipio de Malargüe en el Área Natural Protegida “Laguna de Llanquanelo”, al sur de provincia de Mendoza.

## 2. MATRIZ DE STAKEHOLDERS

	STAKEHOLDERS	PODER	INTERES
INTERNO	ACCIONISTAS	ALTO	ALTO
	EMPLEADOS		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operarios</li> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Personal de maestranza</li> <li>• Representante gremial</li> </ul>	BAJO BAJO BAJO BAJO	ALTO ALTO BAJO ALTO
	CLIENTES		
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizados</li> <li>• No fidelizados</li> </ul>	ALTO ALTO	ALTO BAJO
	PROVEEDORES		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima</li> <li>• Canales de comercialización</li> </ul>	BAJO BAJO	ALTO ALTO
	ONGs Ambientalistas	ALTO	ALTO
	ESTADO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacional</li> <li>• Provincial</li> <li>• Municipal</li> </ul>	BAJO BAJO BAJO	ALTO ALTO ALTO	

### 3. ESTRATEGIAS



#### ACCIONISTAS

Claramente si Villavicencio no cuenta con el apoyo de sus socios-accionistas en el proyecto, este no podrá aplicarse. Tienen un alto grado de poder sobre la empresa y mucho interés en los proyectos de la misma. Por eso debe presentarse la estrategia de RSE de manera explícita, poniendo de manifiesta los resultados que generaría y estableciendo los esfuerzos necesarios para lograrlo.

Mediante reportes, proyecciones, reuniones con la alta dirección deben exponerse los objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos. Al captar la atención, conectar con ellos e

involucrarlos, se logra el primer impulso estratégico en materia de RSE. Y a su vez, la alta gerencia baja línea a las distintas áreas de Villavicencio, logrando comunicar a toda la empresa cuál es su misión en el logro de los objetivos propuestos.

En la actualidad los directivos, cuyos intereses son afines a los del grupo económico, no se enfocan únicamente en generar ganancias a toda costa, sino también se preocupan por la buena imagen de la empresa ante la sociedad y su posible contribución en el cuidado del medio ambiente, creando una empresa netamente sustentable.

Un aumento de las ventas a largo plazo, incremento en los índices de rentabilidad, fortalecimiento de la imagen de la empresa en el mercado, por ejemplo, son claros indicios de que los proyectos de RSE impactan de manera positiva en la sustentabilidad de la compañía.

## **EMPLEADOS**

En el caso de los operarios y personal administrativo, tienen mucho interés en los proyectos de la empresa, pero bajo poder. Se ubican en el sector gris, la estrategia es mantenerlos satisfechos, ya que pueden ser importantes para influir a los más poderosos y para mejorar los procesos internos. Aguas Villavicencio ofrece una relación directa entre horas de trabajo y remuneración, diálogo constante “feedback”, capacitaciones en el uso de maquinarias. Se establece como rasgo distintivo la inclusión y diversidad en el área laboral. Los empleados deben sentirse parte importante y necesaria de la empresa.

El personal de limpieza encuentra en el cuadrante azul (poder bajo-interés bajo), la estrategia es “monitorear”. Ya que estos empleados son contratados mediante tercerización, consideramos que lo apropiado es monitorear a la empresa contratada asegurando que esta brinde empleo digno, personal declarado en organismos competentes, presentación y pago de 931 en tiempo y forma, cargas sociales, libros de sueldo etc.

La representación gremial es el nexo del personal con el sindicato. Debemos mantenerlo satisfecho, realizar reuniones donde se traten temas de personal, escuchar sugerencias y brindar respuestas.

## **CLIENTES**

Desde el punto de vista de Villavicencio, los clientes se pueden distinguir en fidelizados y no fidelizados. Respecto de los primeros, son aquellos que recurren a sus productos en forma continua o periódica por lo cual los efectos publicitarios para atraerlos tienen poca incidencia en ellos, su lealtad

ya ha sido obtenida. La estrategia se enfoca en “conectar e involucrar” a los clientes en las campañas de RSE logrando que los mismos se sientan protagonistas en el desarrollo de este nuevo enfoque empresarial. A través de los medios de comunicación se logra exponer los aspectos positivos del proyecto y el rol que cumple cada uno de ellos en el mismo. Por ejemplo, con la campaña “Deja tu huella” 1 botella=1mt2 de selva regenerada se logró un resultado sumamente satisfactorio, la comunidad se involucro ayudando al éxito del mismo.

Los clientes no fidelizados se encuentran en el cuadrante rojo, el cual se considera “peligroso”. Tienen poco interés, ya que todavía no están concientizados sobre los beneficios para el ecosistema y las generaciones futuras que trae aparejado el reciclaje de materiales no biodegradables. Tienen mucho poder en la impulsión del proyecto. Atraerlos con el fin de convertirlos en clientes recurrentes, lograría la migración de los mismos del cuadrante rojo al verde, aplicando posteriormente la misma estrategia establecida para los clientes fidelizados.

La estrategia para que se conviertan en aliados de la empresa aumentando la cuota de mercado, es identificar cambios en las necesidades de los consumidores adaptando constantemente los productos a la variabilidad del cliente, ofreciendo un bien de excelente calidad a un precio accesible. Esto se puede ver reflejado en un potencial aumento de las ventas.

## **PROVEEDORES**

Aunque son importantes para el éxito de la empresa, al contar con la presencia de varios proveedores que prestan estos servicios, no tienen poder en el proyecto, pero si un alto interés en ser partícipes del mismo. Los proveedores de materia prima al igual que los proveedores de distribución (canales de logística) se encuentran en el sector gris de la matriz. En ambos casos el grado de interés en los proyectos u objetivos de la empresa es alto. Por ejemplo cuando Villavicencio comenzó con el proyecto de RE-BOTELLA, los proveedores de PET debieron adaptarse a los nuevos lineamientos en cuanto a los materiales utilizados en la elaboración del mismo (50% material reciclado), esto demuestra que son reemplazables si no se ajustan a las políticas de Villavicencio y que tienen interés en sus proyectos.

Consideramos que la estrategia adecuada es “mantener satisfecho”. Lograr conseguir un precio competitivo, fortaleciendo lazos de beneficio mutuo, abonar las obligaciones en término y sin atrasos, respetar las fechas estipuladas de pago, llevar un control estricto mediante documentación de todo tipo de transacciones, como por ejemplo la utilización de remitos por la mercadería retirada, de manera que cada proveedor pueda sentirse protagonista a lo largo de toda la cadena de valor asumiendo las responsabilidades de Villavicencio con los clientes, como propias.

## **ONGs AMBIENTALISTAS**

Las mismas tienen mucho interés y poder de influencia, ya que a través de las mismas pueden establecerse relaciones con el Estado. Por lo que es importante conectar e involucrar con las mismas, a fin de trabajar de manera conjunta y fortalecer lazos.

Ambientalistas y ONG's poseen amplios conocimientos respecto de las problemáticas del medio ambiente, los asuntos que requieren atención y posibles soluciones a los mismos. Tratando con ellos y aportando en conjunto ideas pragmáticas para darle vida mediante la acción, se pueden afrontar problemáticas esenciales que impactan en el ecosistema y por ende en la sociedad. Por ejemplo, también se pueden realizar donaciones de libre aplicación o con un destino establecido, acuerdos para construcción de escuelas, proyectos de reciclaje, etc.

## **ESTADO**

El gobierno, tanto nacional como provincial se encuentra en el cuadrante gris, donde la estrategia es "mantener satisfecho" a fin de crear vínculos de confianza y cooperación. Deben establecer sólidas y lúcidas conexiones con el gobierno, respeto por las leyes y reglamentos; hacer partícipe al gobierno de los objetivos de RSE de la entidad. Frutos de estos arreglos fue el proyecto convertido en Ley, para la creación del Parque Nacional "El Impenetrable" de la provincia de Chaco.

En el ámbito provincial, Villavicencio con su reserva natural se convierte en uno de los principales destinos turísticos e históricos de la provincia, por lo que en una misma línea con el gobierno provincial se busca la atracción de turistas, tanto extranjeros como nacionales, llevando registros del número de personas que visitan la reserva mensual y anualmente.

Para Villavicencio el trabajo conjunto con el gobierno es imprescindible para generar y concientizar sobre RSE, restaurar espacios verdes, cuidar de la naturaleza y el medio ambiente.

En este capítulo se concluye que es necesario determinar el poder de influencia e interés de cada uno de los actores que puedan verse afectados por el accionar de la empresa, con el fin de establecer estrategias puntuales que permitan solucionar problemáticas actuales y potenciales. Logrando de este modo la construcción de lazos de recíproca confianza y cooperación.

## **CAPÍTULO IV - CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO**

Este apartado está centrado en el concepto de valor compartido definido por Porter y Kramer, el cual fundamenta la responsabilidad social en base a la creación de beneficios compartidos entre la organización y cada uno de los actores sociales y económicos con los que interactúa. El rediseño de productos, redefinición de la cadena de valor y construcción de clusters, son las estrategias específicas para lograr dicho objetivo.

### **1. ESTRATEGIAS DE VALOR COMPARTIDO EN VILLAVICENCIO**

#### **1.1. REDISEÑO DE PRODUCTOS**

Los responsables de la empresa deben innovar y rediseñar sus productos o los métodos de distribución. Por lo cual los directivos deben explorar de manera continua, nuevas necesidades sociales, analizando además los beneficios y perjuicios que pueden provocar los productos o servicios que ofrece, conduciendo a la empresa a descubrir nuevas oportunidades para diferenciarse de la competencia.

A través de un análisis de segmentación, se establece que la estrategia es centrarse en las mujeres que van al supermercado, que se preocupan y cuidan su imagen, entre 25 y 49 años. Las mismas tienen mayor decisión de compra, mayor grado de consumo de agua y se preocupan por cuidar su cuerpo (en mayor grado que los hombres).

El resultado del análisis es obtener beneficios diferenciales creando nuevos productos con alternativas de bajas calorías, aporte nutricional y versatilidad en el consumo. De esta manera se reconocen mercados no detectados anteriormente. Así se crean las “aguas saborizadas”, un producto relativamente nuevo. Inicialmente, fueron las aguas finamente gasificadas y de bajas calorías las responsables de impulsar este segmento, aunque en los últimos años la tendencia cambió y el mismo se vio traccionado por las aguas saborizadas “sin gas”.

Para las empresas del sector “bebidas no alcohólicas”, la categorización de saborizadas “sin gas” hace que el producto sea diferente al “con gas”. Esta diferenciación no sólo se da en la condición de no tener gas, sino que también está dada por el sabor, la gratificación y la percepción de un producto más saludable (tienen muchas menos calorías y azúcar, incluso en algunas variedades, el porcentaje de este último es 0%). Por otro lado, se trata de un producto que en el

imaginario del consumidor resulta de la combinación de agua más fruta, versus la gaseosa, que en definitiva es un jarabe carbonatado, percibiéndose como algo “no natural” o no saludable.

Aguas Danone fue la compañía que creó este producto en nuestro país a fines de 2002 (con la marca Ser). Posteriormente se lanzó la versión sin gas, hoy reestructurada como Villa del Sur Levité, un fenómeno que no paró de crecer.

Según datos de la empresa, en el 2010, el volumen producido de sus aguas saborizadas (Ser y Villa del Sur Levité) fue de 736 millones de litros. Aproximadamente cuenta con el 66% de participación del total del volumen producido de aguas saborizadas, se estima actualmente que la producción total de este tipo de bebidas supera los 1.100 millones de litros al año.

Danone ha tenido una destacada transformación desde 2007, pasando de ser una multinacional tradicional del sector alimentación y bebidas a posicionarse como un gigante mundial en el sector de alimentación saludable para niños, adultos y ancianos. Esta estrategia ha permitido a la compañía escalar posiciones hasta convertirse en la segunda marca de su sector a nivel mundial, convirtiéndose en protagonista fundamental para la generación de valor social.

Así, por ejemplo, el caso de Danone va más allá de lograr un crecimiento de las ventas en segmentos poco aprovechados del mercado (objetivo de negocios), sino que se configura como un actor necesario para mejorar los niveles de nutrición, salud e inclusión social, sobre la base de una cultura compartida.

## 1.2. REDEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR

El mercado de las aguas envasadas es cada vez más competitivo, es por esto que la eficiencia en la cadena de valor permite a una empresa diferenciarse de la competencia. La cadena de valor describe cómo se desarrollan las actividades en la empresa, desde la materia prima hasta llegar al producto terminado y comercializado. En cada una de estas etapas se agrega valor permitiendo que los productos puedan destacarse respecto de los demás, logrando una disminución en costos, eficiencia en los recursos empleados y posicionamiento de la marca.

Como parte de una cultura que crea valor, Villavicencio es consciente de que sus productos provienen de la naturaleza. Por esa razón, se preocupa en hacer positiva su intervención, reducir su impacto y comprometerse con el medioambiente, en su entorno y fuera de él. Esta visión se pone de manifiesto en acciones de sustentabilidad que atienden aspectos económicos, sociales, ambientales y de salud, a través de programas que generen impactos fructíferos e involucren a toda la cadena de valor. No se trata sólo de generar resultados positivos, sino de adoptar a la sustentabilidad como

parte estratégica de la compañía y que sea el faro que guíe la manera de hacer negocios. Villavicencio entendió que para transformar la realidad debían convertirse en un agente de cambio, afrontando un nuevo paradigma como puedo observarse a continuación:

Imagen 6: Antiguo paradigma



Fuente: Sustentator, 2015

Imagen 7: Nuevo paradigma



Fuente: Sustentator, 2015

Imagen 8: Nueva cadena de valor



Fuente: Sustentator, 2015

Como puede observarse en gráficos anteriores, Villavicencio pasó de una cadena de valor cerrada y bajo control, donde las únicas y principales relaciones se establecían con entidades relacionadas con el reciclaje y la producción de materia prima a una gestión abierta y sistémica, asumiendo el liderazgo de principio a fin e involucrando a todos los actores. En esta nueva redefinición se destaca la re-significación del rol de los recolectores urbanos, organizándolos y otorgándoles el entrenamiento adecuado en el desarrollo de sus actividades, además de integrarlos al sistema previsional y recibiendo sueldos dignos por sus labores.

Al realizar el análisis de las actividades primarias, que comprenden la creación del producto, su venta y post venta, podemos destacar que:

La principal materia prima de Villavicencio es el agua, proveniente de la reserva natural que le es propia. Por lo que para redefinir la cadena de valor, la estrategia debe concentrarse en los procesos posteriores a la recolección del agua en cuestión, por ejemplo; la pre-forma, el packaging (envase), y posteriormente su reciclado, producción y distribución.

En cuanto a la producción, se ubica entre las mejores y más exclusivas aguas del continente, siendo la única empresa en el país que envasa agua de una reserva natural. Posee una capacidad de producción es de 28.000 botellas por hora. La jornada laboral se divide en 3 turnos rotativos diarios, de ocho horas cada uno. Se destaca en el proceso la utilización de materia prima reciclada (r-pet),

para la elaboración de la nueva botella, disminuyendo el impacto de la huella de carbono. Todo el sistema está certificado bajo normas ISO.

Respecto a la logística Interna, el método de inventario utilizado es PEPS, ya que el agua posee fecha de caducidad, por lo que las primeras unidades en producir son las primeras unidades en ser comercializadas.

En relación a la logística externa, lo relevante es estar en contacto con nuestros clientes, es por esto que se mantiene una comunicación directa, con los principales mayoristas y supermercados de la provincia. El transporte desde la planta a los diversos puntos de comercialización, es realizada por empresas tercerizadas.

En marketing y ventas, Villavicencio participa en diversas exposiciones, tanto nacionales como internacionales ya que sus productos se encuentran muy bien catalogados en dichos mercados. Realizan marketing directo con sus consumidores, y al ser una empresa que lleva años en el mercado, no utiliza publicidad en medios masivos salvo para determinadas campañas o proyectos concretos. Los precios están acordes al mercado, siendo de los más seleccionados por su calidad.

También atiende actividades relacionadas con la post venta, como por ejemplo, la capacitación llevada a cabo a los mozos de los restaurantes y hoteles en donde está presente, para transmitir la imagen de marca.

Las actividades secundarias o de soporte que tiene la compañía son:

- Infraestructura de la organización: La empresa cuenta con soporte de capital, permitiendo hacer inversiones en tecnología y desarrollo. La planificación estratégica está desarrollada para comercializar el agua en el mercado nacional, sin dejar de lado el mercado internacional.
- Dirección de recursos humanos: El personal contratado es capacitado con la cultura de la organización, por ejemplo en el caso de la planta envasadora los operarios deben ingresar con la indumentaria prevista por la organización respetando tareas y horarios establecidos. El personal de ventas es seleccionado según los valores que busca mostrar la marca, además de poseer los conocimientos propios que hacen a las características de los productos comercializados.
- Desarrollo de tecnología e investigación: La maquinaria utilizada con altos estándares tecnológicos, permite producir con bajos niveles de contaminación y eficiencia energética. Este proceso automatizado otorga un flujo continuo de producción con igual nivel de pureza y calidad en todas las botellas; optimizando el consumo de energía al eliminar las variaciones de alto voltaje.

Esta filosofía se traduce en la búsqueda clara del desarrollo económico sirviendo siempre al crecimiento social. La mirada en este sentido es integral, abordando todo el ciclo de vida de los productos y de cada uno de los eslabones que unen este ciclo (desde el origen de las materias primas hasta su producción, transporte, consumo y disposición final, en la mesa de los consumidores).

### 1.3. CREACIÓN DE CLUSTERS

Respecto al tercer pilar de la definición de Michael Porte y Mark Kramer, sobre valor compartido, los clusters se han convertido en importantes herramientas de competitividad porque fundamentan su éxito y solidez en la cooperación de sus miembros y/o socios. Los integrantes de un cluster tienen como ventaja la filosofía de la cooperación para competir en un ámbito local pero también a nivel internacional. La sinergia y colaboración fortalecen a los clusters y a cada uno de sus integrantes en un mercado cada vez más cambiante.

Por ello a continuación, se expondrán las asociaciones que Villavicencio ha entablado con distintas agrupaciones de empresas industriales e instituciones públicas y privadas, pertenecientes a un sector de actividades dentro mercados comunes con sus demandantes, oferentes y agentes asesores en conocimiento, tecnologías y/o financiación, con el fin de fomentar la comunicación entre sus componentes para incrementar su conocimiento y competitividad. Entre las asociaciones más relevantes, se destacan:

- Acuerdos con cooperativas de recolectores urbanos, en pos de formalizar su trabajo a favor de pagar un precio justo por los materiales recolectados, fomentando mayor inclusión social al considerarlos protagonistas esenciales en el proceso de elaboración.
- Estrechas relaciones con CABELMAPET, única planta recicladora industrial autorizada para obtener envases PET a partir de la recuperación de botellas usadas, mediante un proceso industrial debidamente aprobado reduciendo el impacto ambiental al ser retiradas del medio ambiente involucrado.
- Aguas Villavicencio apuesta por las eco shoes, mediante publicaciones en conjunto con Xınca en redes sociales en las cuales los usuarios al etiquetar a un amigo participan ambos por el sorteo de un par de eco shoes para cada uno. Al igual que las re-botellas, las eco shoes son un calzado desarrollado por Xınca que apuesta a reducir el impacto ambiental, ya que para la elaboración del mismo se reutilizan materiales reciclados.
- Villavicencio consolida su presencia en los eventos más importantes de la industria vitivinícola de nuestro país al participar de Argentine Wines Hackaton en Bodegas de Argentina, evento que invita a los jóvenes a interiorizarse sobre las virtudes del vino argentino. La relación con

Bodegas Argentinas a través de su programa de consumo responsable Wine in Moderation, representa la idea de que los vinos de nuestro país (largamente reconocidos por su calidad) deben complementarse con un producto de máxima pureza como es Villavicencio, el agua preferida por todos los argentinos debido a su excelencia y sabor único. Al igual que muchos de los mejores vinos del país, el agua mineral natural de manantial Villavicencio, nace en la precordillera de Los Andes, Mendoza (a más de 1750 metros sobre el nivel del mar), cumpliendo un largo recorrido por la montaña, donde se nutre naturalmente de una combinación única de minerales. Bodegas de Argentina es una cámara vitivinícola nacional, que nuclea más de 250 bodegas socias de todas las zonas vitivinícolas del país, nacionales y extranjeras, desde las más tradicionales hasta las más modernas, a las que representa ante diferentes organismos e instituciones. El 70% son pequeñas bodegas. A través de su departamento de Turismo, vincula a más de 50 empresas de gastronomía, alojamiento, operadores y prestadores de servicios, que complementan el clúster enoturístico.

- Aguas Danone, L'Óreal, Nestlé, PepsiCo y Unilever se encuentran entre las más de 150 organizaciones a nivel mundial que llaman a la acción para evitar un riesgo ambiental a gran escala. En contra de lo creído, estos materiales no se biodegradan de manera segura en la naturaleza. Por ello dichas firmas endorsaron una declaración que apunta a su prohibición en todo el globo. El texto fue escrito por la iniciativa New Plastics Economy de la Ellen MacArthur Foundation, que tiene como misión acelerar la transición a una economía circular.

- En una iniciativa pionera a nivel país, Aguas Danone Argentina junto a The Nature Conservancy utilizarán un sistema de “ingeniería verde” para salvar más de 6 millones de m3 de agua en Chubut. El mismo consiste en un modelo único de gestión que trabaja sobre el ciclo y el balance del agua entre su uso y regeneración. Con el objetivo de aumentar su retención en el terreno y disminuir la cantidad de sedimentos, implementarán técnicas de “ingeniería verde” en dicha provincia. Es la primera vez en el país que se utilizará este sistema para proteger un recurso hídrico.

- Aguas Danone financiará proyectos de acceso al agua. Se trata de tres iniciativas seleccionadas en escuelas rurales de Chaco y Santiago del Estero, en el marco del Programa Sed Cero. La idea es alcanzar los 10 proyectos en el corto plazo. El acceso al agua segura es una de las misiones de Fundación Danone, que también promueve la educación alimentaria y la comida saludable. Y para poner este compromiso en acción, luego de recibir y analizar más de 60 propuestas provenientes de escuelas rurales de las provincias de Santiago del Estero, Formosa, Chaco y Salta, se seleccionarán cinco proyectos de los cuales tres serán financiados por Aguas Danone.

## 2. ANÁLISIS FODA

<b>Cuadro N°1: ANALISIS FODA</b>	
<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento ventajoso del producto en el mercado</li> <li>• Agua con la más baja concentración de sodio en el mercado</li> <li>• Agua embotellada directo de la reserva natural</li> <li>• Proceso de alta tecnología y altos estándares de calidad</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas de incremento en el consumo de aguas saborizadas sobre gaseosas</li> <li>• Bajo costo de materia prima</li> <li>• Segmento de mercado en ascenso</li> <li>• Cambio de hábitos de consumo para una vida más saludable y sana</li> </ul>
<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de mantenimiento de las tuberías subterráneas donde se transporta el agua desde la reserva a la planta</li> <li>• La planta de producción se ubica en zona industrial alejada ciudades céntricas</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrictas normas ambientales para la preservación de la reserva</li> <li>• Potencial preferencia de consumidores por otros tipos de bebestibles</li> <li>• Recesión económica constante e inestabilidad monetaria</li> <li>• Políticas gubernamentales</li> </ul>

Según la matriz FODA podemos concluir que el escenario es favorable para Aguas Villavicencio. Como fortalezas cabe destacar que los productos se encuentran bien posicionados entre los grupos de mayor sofisticación y pureza, ya que Villavicencio es el agua con menores índices de sodio en el mercado y se destaca por su origen natural. El proceso de embotellamiento también cuenta con tecnología de punta y certificaciones de calidad, considerando en cada etapa del mismo la mitigación de los efectos contaminantes.

Las oportunidades para Villavicencio también son favorables, podemos decir que la principal es la estimativa de crecimiento del mercado de agua embotelladas, tanto mineral como saborizadas,

en épocas donde la concientización sobre una correcta hidratación va consolidándose desde temprana edad. Todo esto se traduce en potenciales crecimientos en el mercado, ya que según datos proporcionados por la consultora Claves, Villavicencio es líder en el interior del país y segunda en la Capital y el Gran Buenos Aires representando el 6% del consumo total de bebidas por año en el país, con tendencia a la “Premiumización” de productos.

En cuanto a las debilidades podemos citar la ubicación en la cual se sitúa la planta de fabricación, siendo en zona rural e industrial de difícil acceso. Sin embargo, este aspecto se ve mitigado por la contratación de un servicio de transporte gratuito para los empleados con puntos estratégicos de llegadas y salidas.

Entre las amenazas del entorno externo y las más difíciles de afrontar se hace mención a las crisis económicas por las cuales atraviesa un país, generando incertidumbre económica, inestabilidad pronunciada en el nivel de precios de los insumos, caída del consumo e incremento de tarifas. Para encarar dichos escenarios se requieren soluciones trabajosas ya que provienen de factores exógenos a la organización sobre los cuales no se tiene control alguno. Otra posible amenaza podría ser algún cambio futuro en normas ambientales sobre preservación de ambientes naturales, como por ejemplo, el surgimiento de nuevas regulaciones que prohíban la cosecha o recolección de agua de reservas naturales.

El desarrollo de este apartado concluye que una empresa debe adaptarse a los cambios necesarios que demandan las estrategias fundamentales de valor compartido, exigiendo que los demás actores sean partícipes del mismo. Generando así una ecuación ganar-ganar, en la cual cada parte pueda beneficiarse en función de su compromiso, ya sea modificando la cadena de valor, rediseñando productos o forjando confianza a través de clusters.

## **CAPÍTULO V - CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión ampliamente conocida y desarrollada con probados beneficios a las empresas que la aplican, en base a sus diferentes perspectivas: - Financiera – Clientes - Procesos Internos - Aprendizaje y crecimiento.

El mismo puede usarse como herramienta que permita gestionar y controlar la actuación de la organización en materia de responsabilidad social empresarial. Esto nos permitiría medir el nivel de cumplimiento de los objetivos que se definan para las acciones de responsabilidad social y además facilitaría desarrollar una cultura de responsabilidad social que sea transversal a toda la organización, desde la línea de operarios hasta los directivos, ya que el cuadro de mando comunica a toda la organización cuales son los objetivos, metas y los indicadores de actuación. Es por eso que nos proponemos utilizar la metodología del Cuadro de Mando Integral, para definir las relaciones causa-efecto derivadas de la gestión de la responsabilidad social en las empresas.

### **1. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El punto de partida de la estrategia de la RSE debe situarse en la Misión y Visión de la empresa para que sea un hecho tangible. De lo contrario, las acciones socialmente responsables serán hechos puntuales y no tendrán la coherencia que les hará ser rentables.

#### **VISIÓN Y MISIÓN**

Estos conceptos suelen ser considerados como punto de referencia para el establecimiento de objetivos o como elementos sobre los que evaluar los resultados de la gestión de la empresa.

La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cuál es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento. Proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

La misión de una empresa es la razón de ser de ella, esencial para determinar objetivos, muestra aspiraciones y metas de una organización a corto plazo basadas en el propósito de la

organización, sus clientes, productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

La visión definida por Aguas Villavicencio consiste en mejorar la calidad de vida de las personas a través de una hidratación saludable, trabajando con eficiencia, organización, responsabilidad, compromiso y vanguardia tecnológica, en función de prestar un mejor servicio y atención al consumidor, en pos de satisfacer sus necesidades.

Aguas Danone Argentina tiene la misión de “Mejorar los hábitos de hidratación saludable, con productos y servicios basados en agua, de manera innovadora y sustentable, a través de marcas con propósito”. Sorprendiendo y transformando, lidera el mercado argentino de aguas puras y saborizadas con las marcas: Villavicencio, Villa del Sur, Levité, Levité Cero, We y Ser.

La responsabilidad social en las empresas debe ser gestionada y para eso necesita instrumentos de control interno que permitan actuar sobre las variables afectadas.

Los factores claves de éxito (entendidos como los elementos que las empresas son capaces de controlar para cumplir con sus objetivos) se definen en relaciones causa-efecto.

Para elaborar el mapa estratégico de Aguas Danone, hemos establecido las relaciones causa-efecto entre las perspectivas, respecto de los objetivos estratégicos de la empresa.

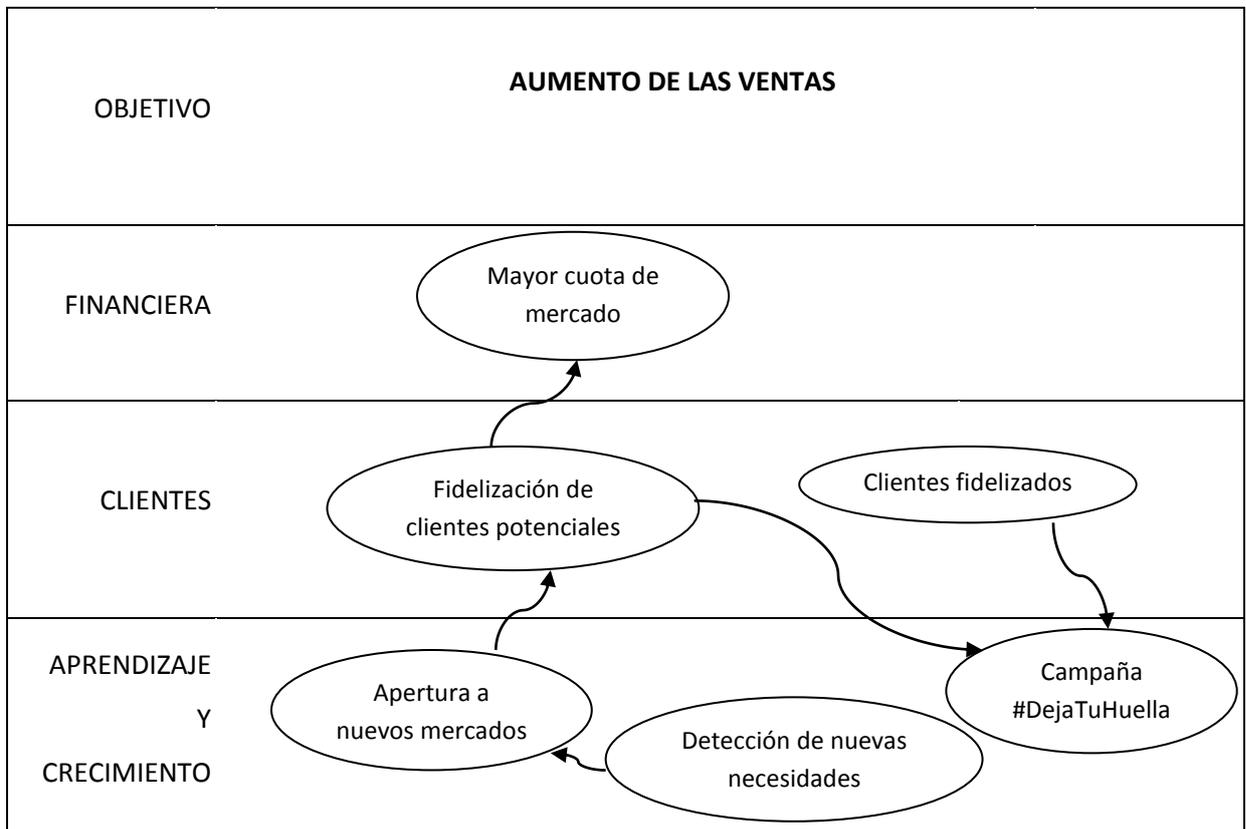
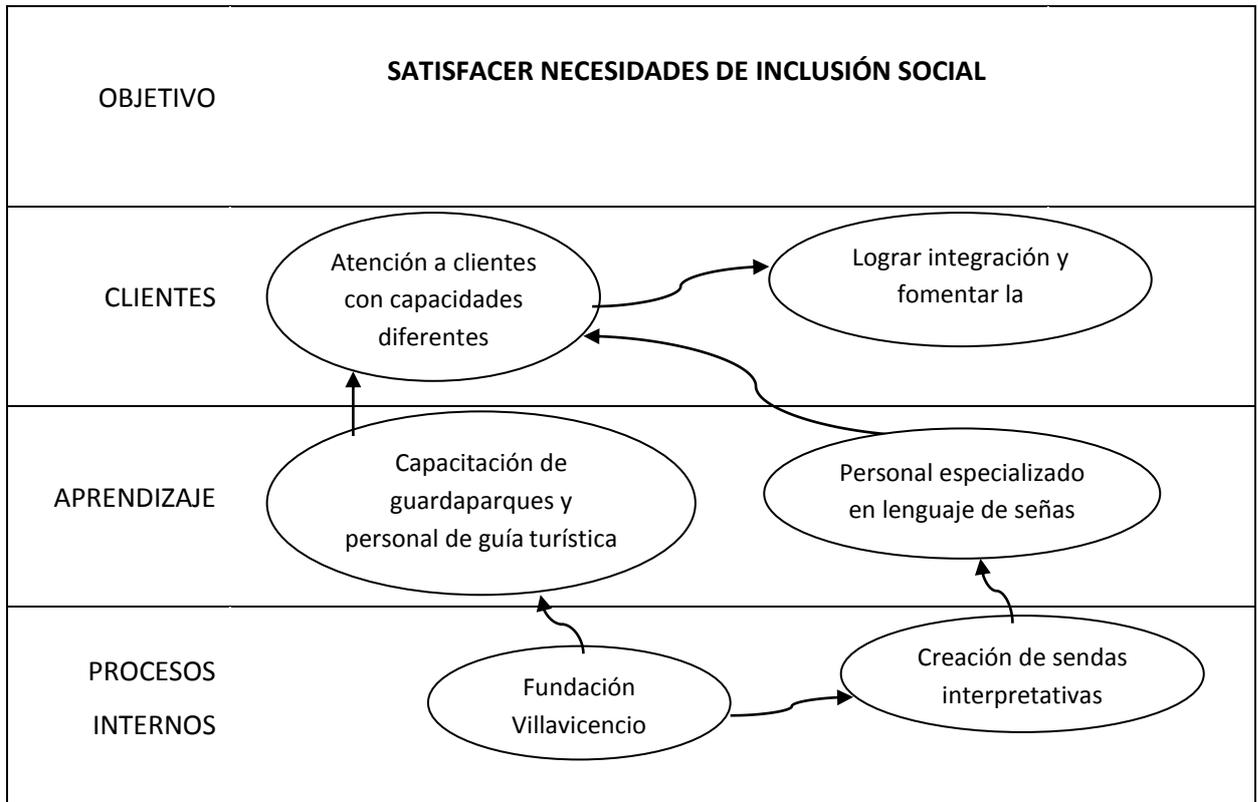
## 2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

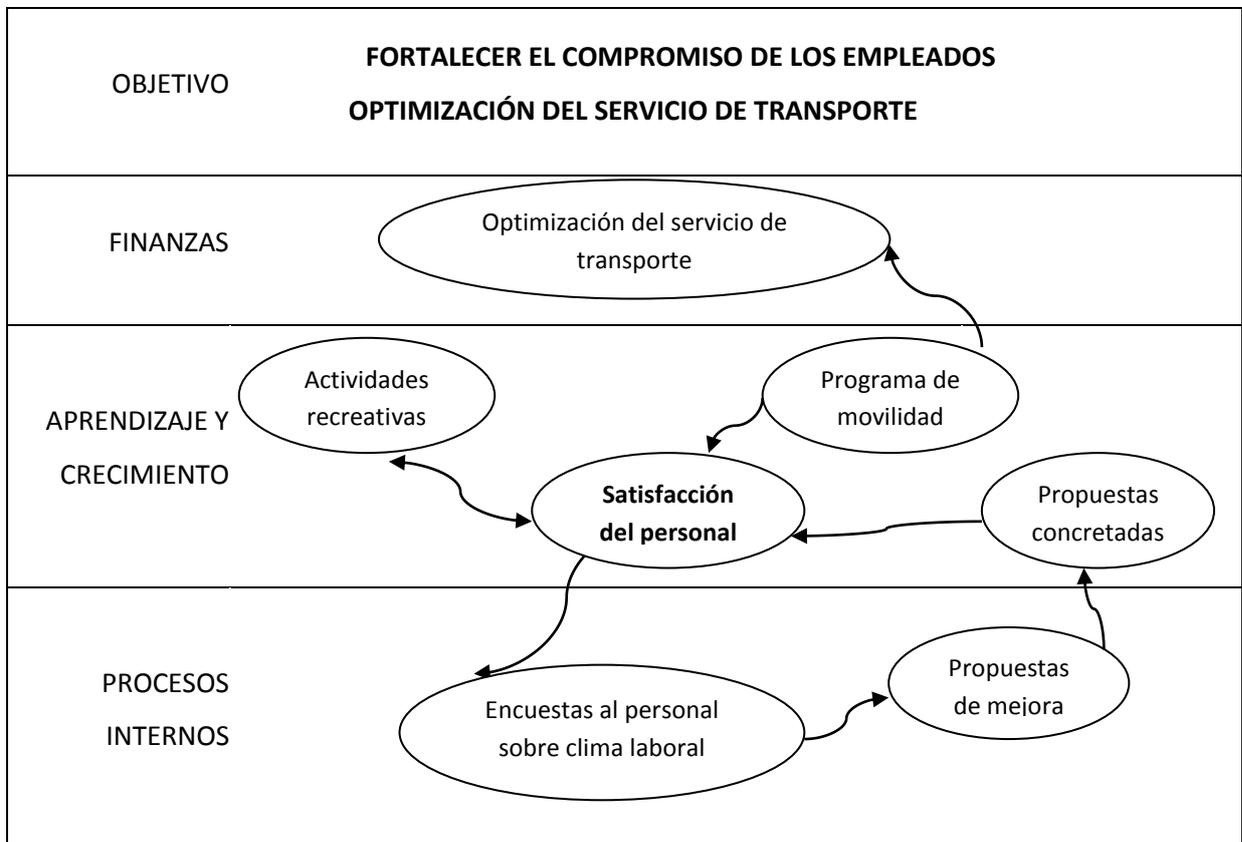
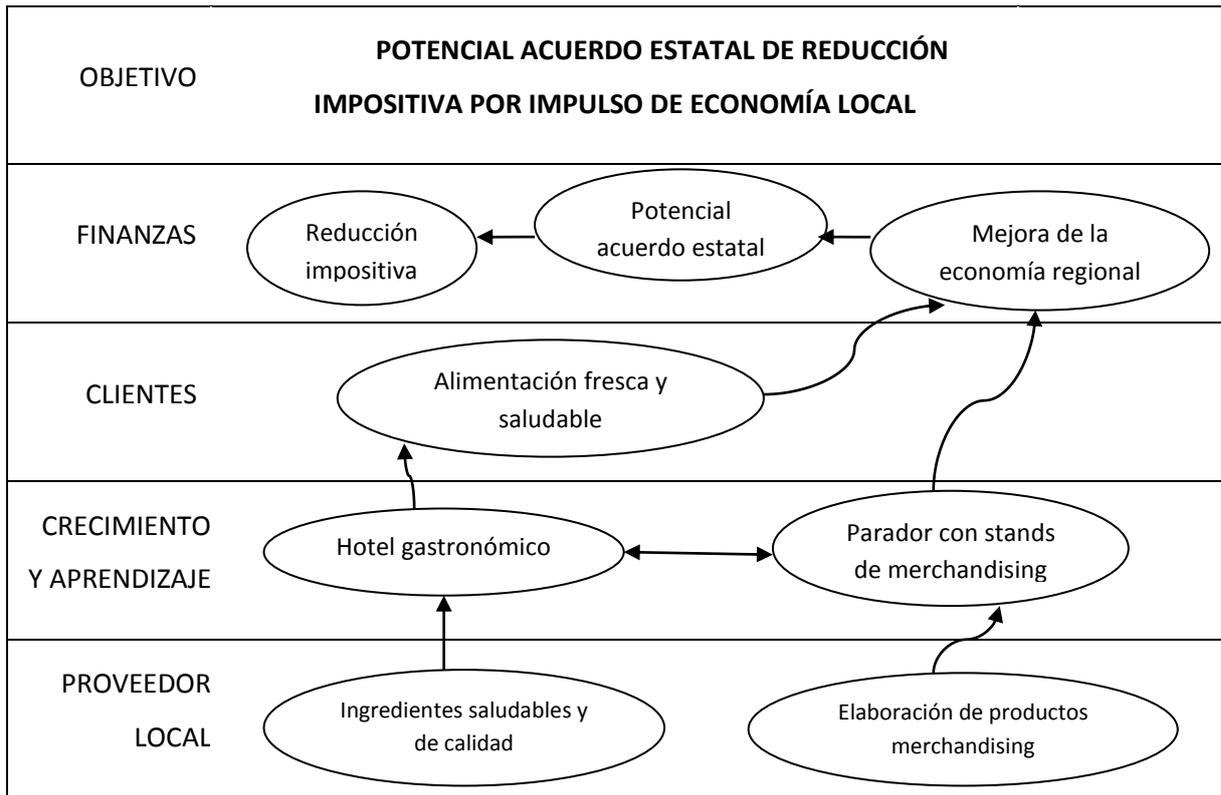
Cuadro N°2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
OBJETIVO	INDICADOR KPI	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATEGICA	PERSPECTIVA
<b>SATISFACER NECESIDADES DE INCLUSION SOCIAL</b>	- Visitas de personas con capacidades diferentes/ Visita total de personas al año	-Mayor a 10% anual	-Fundación Villavicencio -Personal especializado en lenguaje de señas	-Realización de visitas guiadas -Creación de sendas interpretativas -Capacitación del personal en lenguaje inclusivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CLIENTES</li> <li>■ PROCESOS INTERNOS</li> <li>■ APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</li> </ul>
<b>AUMENTO EN LAS VENTAS</b>	-Ventas actuales/ ventas del año anterior -Clientes fidelizados/ Clientes potenciales	-Mayor al 5% anual  -Mayor a 20% bienal	-Precios accesibles -Publicidad -Apertura de mercados -Innovación en productos (detección de necesidades)	-Enfoque dual de éxito empresarial y desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ FINANCIERA</li> <li>■ CLIENTES</li> <li>■ APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</li> </ul>
<b>POTENCIAL ACUERDO ESTATAL DE REDUCCION IMPOSITIVA POR IMPULSO DE ECONOMIA LOCAL</b>	-Ingredientes adquiridos a proveedores locales/total de ingredientes adquiridos	-Mayor al 65% mensual	-Hotel gastronómico Villavicencio	-Programa de alimentación saludable -Programas de menú diarios publicitados en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ FINANCIERA</li> <li>■ APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</li> </ul>
	-Productos de Merchandising de proveedores locales vendidos/total de productos de merchandising de proveedores locales ofrecidos	- Mayor al 60% anual	-Parador de merchandising con stands de productos locales	-Creación de espacios para ofrecer merchandising de manufacturación local -Creación de una variada cartera de artículos de merchandising	
<b>FORTALECER EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS</b>	-Opiniones negativas sobre clima laboral/ Total de opiniones del personal	- Menor a 30% semestral	-Actividades recreativas -Periodo de distensión	-Festejos especiales -Plan de actividades semanales (relajación, juegos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PROCESOS INTERNOS</li> <li>■ APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</li> </ul>
	-Concreción de propuestas de mejora/ Total de propuestas comunicadas a gerencia	- Mayor a 30% anual	-Encuestas anónimas al personal  -Encuestas en el área de trabajo	-Libro de sugerencias a disposición -Programa de encuestas	

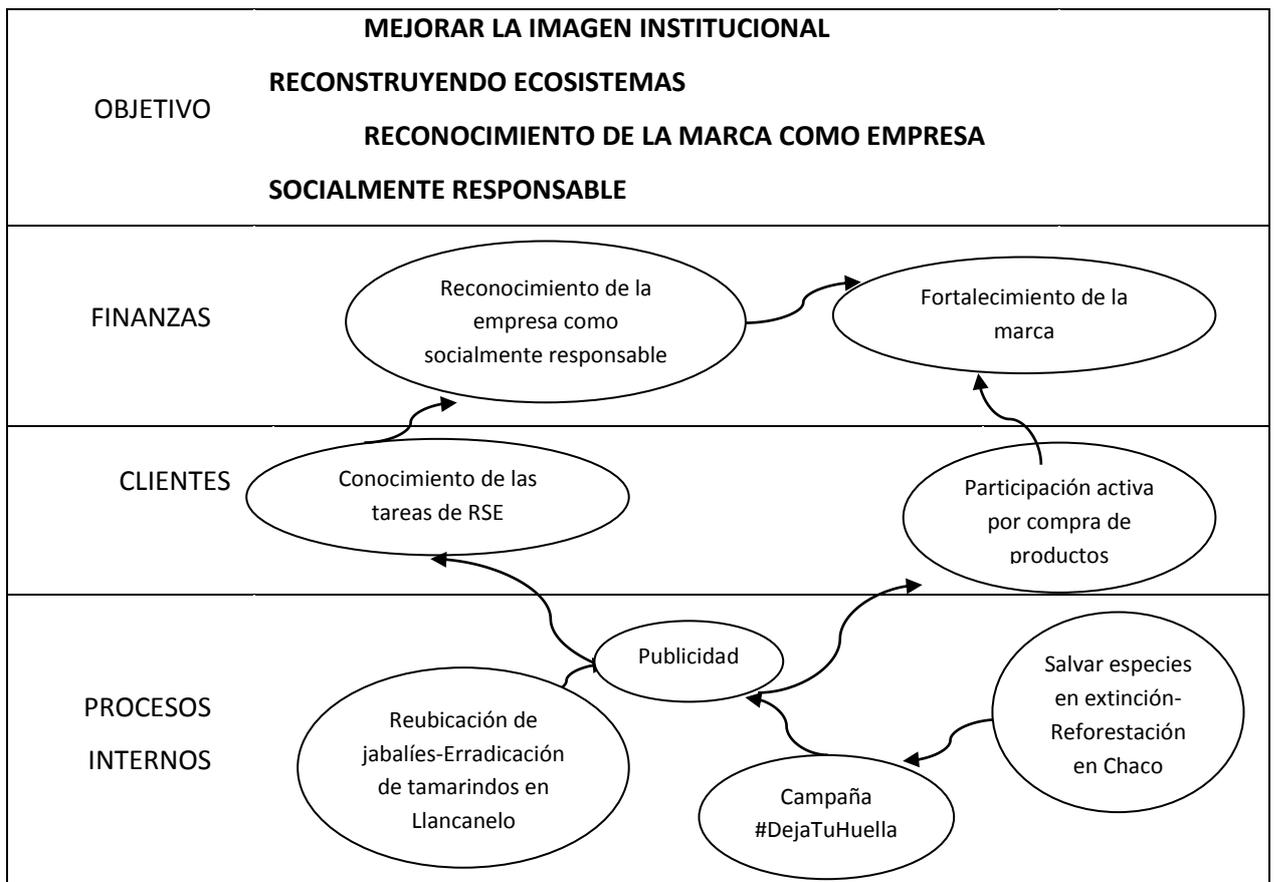
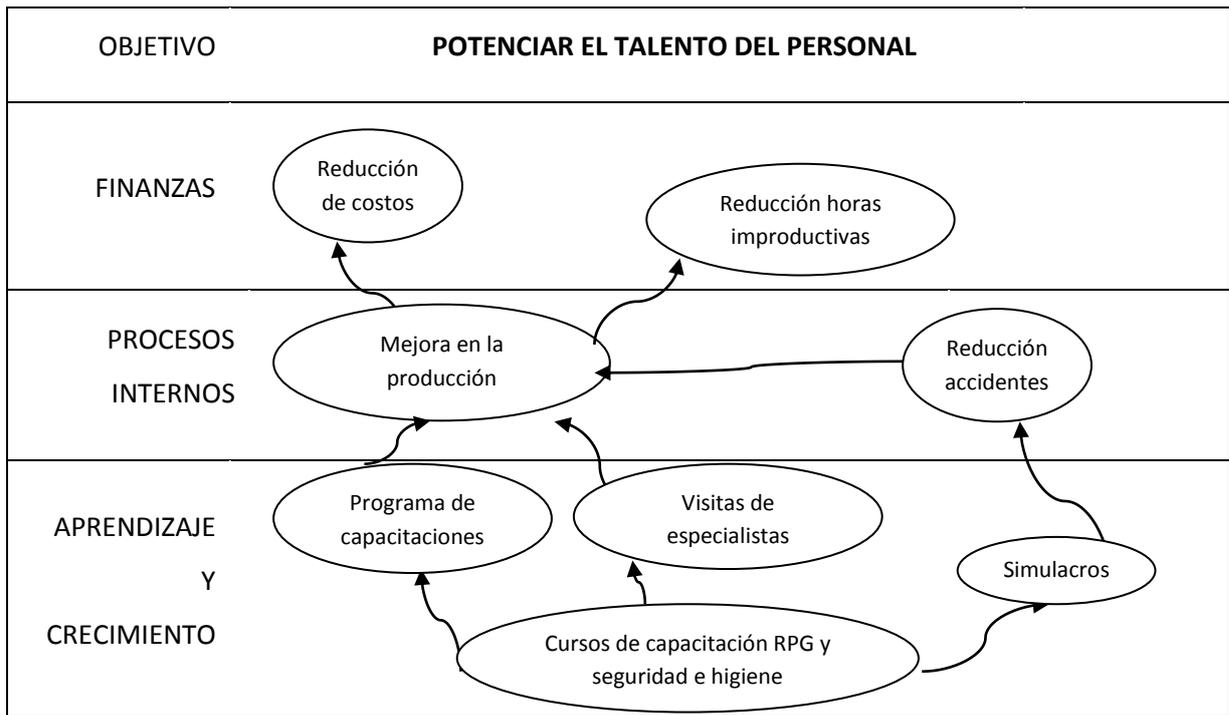
<b>OPTIMIZACION DEL SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	-Cantidad de personal que usa transporte/ Cantidad total de personal	-Mayor al 70% promedio	-Análisis de puntos de encuentros, horarios y recorridos -Planilla sobre personal que asiste por viaje	-Programa de movilidad	■ FINANCIERA
<b>POTENCIAR EL TALENTO DEL PERSONAL</b>	-Cantidad de capacitaciones al año	-Mayor a 5 por sector anual	-Cursos de RPG -Cursos de Higiene y seguridad -Prevención	-Programa de seguridad -Simulacros -Cronograma de capacitación -Visitas de especialistas	■ PROCESOS INTERNOS ■ APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ■ FINANZAS
<b>MEJORAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL RECONSTRUYENDO ECOSISTEMAS</b>	-ha de bosque reforestados en el Chaco	- Mayor a 1000 ha trienal	-Recuperación parque fidelidad del Chaco	-Programa recuperación de bosques -Publicidad una botella = un árbol -Campaña #DejaTuHuella	■ FINANCIERA ■ PROCESOS INTERNOS
	- Cantidad de animales salvados por especie en la región	- Mayor a 10% quinquenal	-Recuperación parque fidelidad del Chaco	-Campaña #DejaTuHuella -Proyecto de ley en Chaco para proteger el parque	
	- Cantidad de hectáreas erradicadas de tamarindo en Llanquanelo  - Jabalíes reubicados/Total de jabalíes en Llanquanelo	-Mayor a 180 ha cuatrienal  - Mayor a 25% cuatrienal	-Erradicación de los tamarindos en la costa de Llanquanelo  -Control de cerdos jabalíes -Capacitación a guardaparques	-Programa de deforestación de tamarindos -Entrega de camiones de ramajes y troncos  -Reubicación de cerdos jabalíes	
<b>RECONOCIMIENTO DE LA MARCA COMO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>	-Personas con conocimiento sobre las actividades de RSE que realiza Villavicencio	-3 de cada 5 personas encuestadas	-Encuestas en redes sociales -Encuestas en stands con atención al público en eventos ocasionales -Publicación pagina web y televisión	-Enfoque dual de éxito empresarial y desarrollo social	■ FINANCIERA ■ CLIENTES

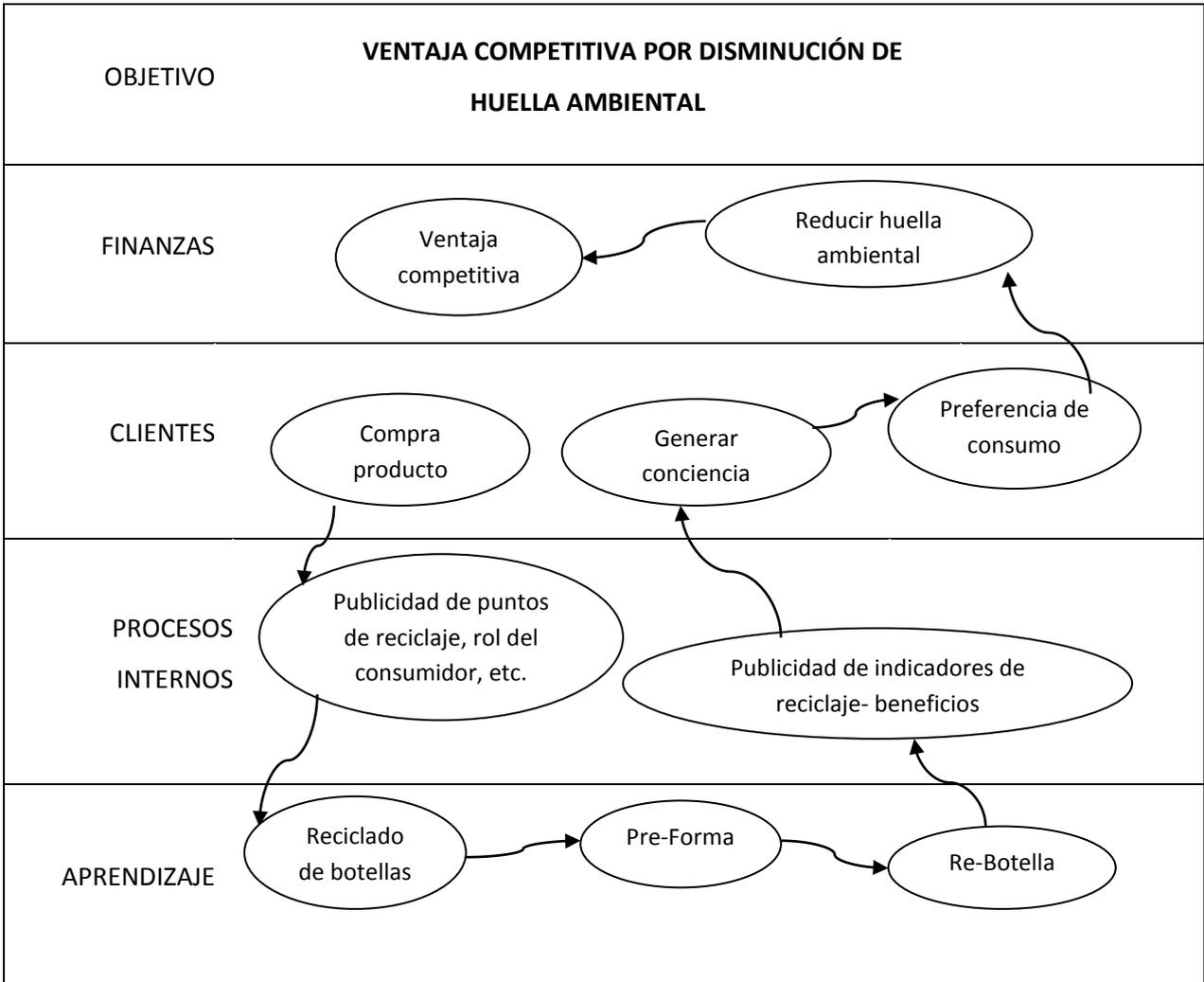
<p><b>VENTAJA COMPETITIVA POR DISMINUCION DE HUELLA AMBIENTAL</b></p>	<p>-Competidores directos que impulsan el reciclaje/Total de competidores directos          - PET reciclado/PET total por botella          -Kg de plástico reciclado/ Kg de plástico producido por mes</p>	<p>-Menor al 20% anual           - Mayor a 40% por botella          - Más del 50% mensual</p>	<p>-Creación de puntos de reciclaje          -Recicladores urbanos          -Campañas para separación en origen          - Publicidad de indicadores de reducción de huella ambiental y reciclado</p>	<p>-Programa de publicidad          -Plan de reciclaje          -Análisis de competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CLIENTES</li> <li>■ FINANCIERA</li> <li>■ PROCESOS INTERNOS</li> </ul>
---	--	---	---	---	---

### 3. MAPAS ESTRATÉGICOS

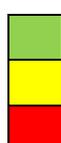








Cuadro N°3 SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES			
INDICADOR	RANGO DE SEMAFORIZACIÓN		
- Visitas de personas con capacidades diferentes/ Visita total de personas al año	Mayor a 10% anual	-Menor de 10% anual	-Sin visitas anuales
-Ventas actuales/ ventas del año anterior	-Mayor a 5% anual	-Entre 2% y 5% anual	-Menos de 2% anual
-Clientes fidelizados/ Clientes potenciales	-Mayor a 20% bienal	-Entre 5% y 20% bienal	-Menos de 5% bienal
-Ingredientes adquiridos a proveedores locales/total de ingredientes adquiridos	-Mayor al 65% mensual	-Entre 45% y 65% mensual	-Menos de 45% mensual
-Productos de Merchandising de proveedores locales vendidos/total de productos de merchandising de proveedores locales ofrecidos	- Mayor a 60% anual	-Entre 40% y 60% anual	-Menos de 40% anual
-Opiniones negativas sobre clima laboral/ Total de opiniones del personal	- Menor a 30% semestral	-Entre 20% y 30% semestral	-Menos de 20% semestral
-Concreción de propuestas de mejora/ Total de propuestas comunicadas a gerencia	- Mayor a 30% anual	-Entre 20% y 30% anual	-Menos de 20% anual
-Cantidad de personal que usa transporte/ Cantidad total de personal	-Mayor a 70% promedio	- Entre 50% y 70% promedio	-Menos de 50% promedio
-Cantidad de capacitaciones al año	-Mayor a 5 por sector anual	-Entre 3 y 5 capacitaciones anuales por sector	-Menos de 3 capacitaciones anuales por sector
-ha de bosque reforestados en el Chaco	- Mayor a 1000 ha trienal	-Entre 700 ha y 1000 ha trienal	-Menos de 700 ha trienal
- Cantidad de animales salvados por especie en la región	- Mayor a 10% quinquenal por especie	-Entre 5% y 10% quinquenal por especie	-Menos de 5% quinquenal por especie
- Cantidad de hectáreas erradicadas de tamarindo en Llancanelo	-Mayor a 180 ha cuatrienal	-Entre 100 ha y 180 ha cuatrienal	-Menos de 100 ha cuatrienal
- Jabalíes reubicados/Total de jabalíes en Llancanelo	- Mayor a 25% cuatrienal	-Entre 10% y 25% cuatrienal	-Menos de 10% cuatrienal
-Personas con conocimiento sobre las actividades de RSE que realiza Villavicencio	-3 de cada 5 personas encuestadas	-2 de cada 5 personas encuestadas	-Menos de 2 personas
-Competidores directos que impulsan el reciclaje/Total de competidores directos	-Menor a 20% anual	-Entre 20% y 30% anual	-Mayor a 30% anual
- PET reciclado/PET total por botella	- Mayor a 40% por botella	-Entre 30% y 40% por botella	-Menos de 30% por botella
-Kg de plástico reciclado/ Kg de plástico producido por mes	- Más del 50% mensual	-Entre 30% y 50% mensual	-Menos de 30% mensual



El valor del indicador se encuentra en los límites establecidos como aceptables.

El valor del indicador es menor que la meta programada, pero dentro del rango establecido.

El valor del indicador es inferior a lo programado inicialmente.

<b>Cuadro N°4 SEMAFORIZACIÓN REAL DE INDICADORES</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>SEMAFORIZACIÓN REAL</b>
- Visitas de personas con capacidades diferentes/ Visita total de personas al año	8% de visitas anual
-Ventas actuales/ ventas del año anterior	5,8% anual
-Clientes fidelizados/ Clientes potenciales	10% bienal
-Ingredientes adquiridos a proveedores locales/total de ingredientes adquiridos	50% mensual
-Productos de Merchandising de proveedores locales vendidos/total de productos de merchandising de proveedores locales ofrecidos	43% anual
-Opiniones negativas sobre clima laboral/ Total de opiniones del personal	15% de opiniones negativas semestral
-Concreción de propuestas de mejora/ Total de propuestas comunicadas a gerencia	20% anual
-Cantidad de personal que usa transporte/ Cantidad total de personal	90% en promedio
-Cantidad de capacitaciones al año	5 capacitaciones anuales por sector
-ha de bosque reforestados en el Chaco	1100 ha reforestadas trienal
- Cantidad de animales salvados por especie en la región	15% de animales resguardados por especie
- Cantidad de hectáreas erradicadas de tamarindo en Llançanelo	170 ha erradicadas
- Jabalíes reubicados/Total de jabalíes en Llançanelo	11% de jabalíes reubicados
-Personas con conocimiento sobre las actividades de RSE que realiza Villavicencio	1 persona de cada 5 encuestadas
-Competidores directos que impulsan el reciclaje/Total de competidores directos	25% anual
- PET reciclado/PET total por botella	51% PET reciclado por botella
-Kg de plástico reciclado/ Kg de plástico producido por mes	18% de reciclado mensual

## CONCLUSIÓN

Una vez desarrollado el trabajo de investigación podemos destacar algunas interesantes conclusiones acerca de la gestión de la Responsabilidad Social de Villavicencio y su comunicación estratégica.

Villavicencio es un claro ejemplo de una compañía en la cual la sustentabilidad siempre estuvo inserta en su razón de ser, siendo una firma comprometida con el logro de metas sociales y ambientales, sin dejar de buscar la rentabilidad económica para sus negocios. Dicho compromiso es su fin y el negocio, la manera de conseguirlo.

Esta empresa estructura su Responsabilidad Social Empresarial a través de diferentes estrategias definidas para cada uno de sus stakeholders. La entidad lleva a cabo proyectos definidos según las características y necesidades de cada público, de modo que su política de responsabilidad social cuenta con apartados diseñados específicamente para cada uno de ellos. Villavicencio propone encontrar mejores vías para una creación sostenida de valores (económicos y no económicos), de modo que todos los stakeholders que participan en la creación de los mismos, participen también en su disfrute.

La viabilidad de las compañías estará, en un tiempo, marcada por la definición de un propósito social para las marcas y por el cuidado que hagan del planeta. Hay que enfocarse mucho en el consumidor, que hoy está más consciente de lo que un producto significa para el medio ambiente. Cuidar termina siendo una ventaja competitiva.

Aguas Danone Argentina, fue reconocida con la certificación de “Empresa B”, sello que distingue a empresas transparentes, que miden sus impactos sociales y ambientales y que se destacan como verdaderos agentes de cambio para la comunidad. Es así como se convierte en la primera empresa del grupo económico en Latinoamérica y la tercera a nivel mundial en obtener tal distinción.

Esta certificación es una revisión rigurosa y exhaustiva transversal a toda la empresa, que considera cuatro ejes para su evaluación: Gobernanza, Trabajadores, Medioambiente y Comunidad. Como “Empresa B”, la compañía se compromete a operar con altos estándares de gestión y transparencia, atendiendo el impacto económico, social y ambiental de forma simultánea.

Esta certificación es un nuevo paso que sustenta fuertemente el compromiso y refleja el trabajo integral y ecosistémico que viene desarrollando la organización.

De esta manera, promueve un entorno propicio para que este nuevo modelo empresarial se convierta en la manera convencional de hacer negocios facilitando la evolución de los mercados hacia la era de la sustentabilidad, involucrando a los demás agentes económicos que quieran ser parte del cambio hacia una nueva economía.

## PROPUESTA DE MEJORA

Una vez analizados los datos y establecidas las conclusiones acerca de la Responsabilidad Social de la compañía, descubrimos el punto débil sobre el que Villavicencio tendría que trabajar: la comunicación de su plan de Responsabilidad Social Empresarial al gran público.

Esto lo comprobamos al hacer un seguimiento de noticias sobre la compañía. En los medios se publica sobre Aguas Danone para dar información sobre productos o sobre hechos noticiosos puntuales. Sin embargo, vemos como en menos del 1% de las noticias en las que aparece Aguas Danone se hace referencia a sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Las bases del estudio se resumen en noticias publicadas en prensa generalista, económica y local en los últimos años, en las cuales Villavicencio es el protagonista.

Por lo que consideramos imprescindible para la empresa la comunicación de estas acciones al medio que le rodea, como manera de diferenciarse de la competencia y sumar valor añadido a su gestión, como empresa sólida y rentable.

El estilo de comunicación a establecer debería ser de carácter informativo, tratando que no sea invasivo respecto de ventas potenciales, sino exponiendo información de sus acciones de manera desinteresada. Algunos ejemplos de las acciones que se podrían llevar a cabo serían los siguientes:

- Redacción de notas de prensa para comunicar los resultados de las investigaciones e innovaciones y las acciones de RSE que puedan tener un interés social, sus intervenciones para rehabilitar espacios o la celebración de diferentes actividades culturales o deportivas abiertas al público. Estos comunicados buscarían aparecer en los medios en forma de publicity.
- Realización de spots mediante los cuales se transmita al consumidor la aportación que realiza a los proyectos de RSE de la compañía a raíz de la compra de sus productos, como por ejemplo, darles a conocer que un porcentaje del precio del producto se destina a la recuperación de patrimonios históricos.
- Promocionando los productos de Villavicencio, se mostrará que su proceso de elaboración es sostenible a través de una gestión responsable del consumo y aprovechamiento de los recursos.
- Utilizar el packaging para comunicar de forma breve, cercana y llamativa algunas de las acciones de RSE de Danone y fomentar que participen y se involucren en las mismas dándoles a conocer su aportación en las distintas acciones que llevan a cabo.

Además de la comunicación de estas políticas de RSE en las acciones ya mencionadas, creemos que Villavicencio, una vez ya integradas en su modelo de negocio, vincularía su imagen a la de una empresa social y medioambientalmente responsable.

Creemos que la entidad está percibida de manera positiva en la mente de los consumidores en base a la calidad de sus productos en cuanto a hidratación. Ahora, pensamos que la empresa tiene el potencial suficiente como para poder mencionar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que lleva a cabo, de manera que muestre a sus públicos que realmente se preocupa por la salud, haciendo partícipe de ello a los consumidores. Lo importante de este aspecto es que no se basaría en crear una imagen de empresa responsable, sino simplemente en demostrarlo, reportando mayores beneficios económicos al diferenciarse de la competencia.

Además, los beneficios no se limitarían a la empresa, quedando como un caso aislado, sino que una vez convertida en líder en el posicionamiento basado en la responsabilidad social y medioambiental, otras empresas seguirían sus pasos y de esta forma mejoraría la situación de la sociedad en general.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almeida de Brito S., Barrionuevo C., Correa T. y García A. (Madrid, 2014). Dossier Danone: la RSC y su integración en un modelo de negocio
- Argandoña, Antonio (2011). La teoría de los Stakeholders y la Creación de Valor. Navarra: IESE
- Bilbao A., Bernardi A., Bocco C., Miazzo C. y Zanini R. (Salta, 2004). La información socio-medioambiental: un análisis a la luz de la iniciativa internacional del Global Reporting Initiative, en XV Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas.
- Bonilla, L. (29 de Mayo de 2011). El observador económico. Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Managua, Nicaragua.
- Danone One Planet- One Health (s.f.). Prácticas empresariales responsables. Recuperado el 16 de Septiembre de 2018, de <http://corporate.danone.com.ar/ar/descubri/sustentabilidad/mejor-salud/practicas-empresariales-responsables/>
- Durán Herrera, J.J. (2009). La función económica de la empresa socialmente responsable. Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa 1, 49-70.
- Freije Obregón, I. (2003). La Integración de la responsabilidad social de la empresa en la definición de la estrategia empresarial. EBEN. Papeles de Ética, Economía y Dirección, (8) 1- 15. Recuperado el 12 de septiembre de 2018, de [www.eben-spain.org/docs/Papeles/XI/6\\_reije.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XI/6_reije.pdf).
- Gallo, M. A. (1980). Responsabilidades sociales de la empresa. Navarra: IESE
- Garrigues, A. (2005). La empresa responsable en un entorno global. (Cap.1). Manual de la empresa responsable (pp. 9-21). Madrid.
- Mari, H. P. (2005). Lineamientos para la Responsabilidad Social en la Empresa. Salta: Estudio Carraro & Mauri.
- Muro, A. (2003). Responsabilidad Social Corporativa en la Argentina. Buenos Aires: IEMA.
- Paladino, M. (2002). Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Instituto de Altos Estudios Empresariales: Universidad Austral.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011, enero). La creación de valor compartido, Harvard Business Review, América Latina, Boston: USA.
- Rivera Hugo, Rojas Marleny (2011). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá D.C.
- Sichar, G. (Madrid, 2002). La empresa socialmente responsable, en Ética y empresa. Fundación Cideal.
- Stang, Silvia (2017). Con este modelo, la suba del consumo será más lenta y más sostenible. La Nación. Recuperado el 28 de Octubre de 2018, de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/mariano-perotti-con-este-modelo-la-suba-del-consumo-sera-mas-lenta-y-mas-sostenible-nid2065679>

Sustentator. (s.f.). Villavicencio gestión sustentable. Recuperado el 09 de Mayo de 2019, de <http://sustentator.com/jornada2015/pres/AG2-delhoyo.pdf>

Tercer Sector (2017). Aguas Danone Argentina recibe la certificación como Empresa B. Recuperado el 10 de abril de 2019, de <https://tercersector.org.ar/aguas-danone-argentina-recibe-la-certificacion-como-empresa-b-y-se-convierte-en-la-empresa-mas-grande-de-argentina-en-obtenerla/>

United Nations Global Compact (s.f.). Los diez principios del Pacto Mundial. Recuperado el 7 de enero de 2018 de [https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html).

Valos. (s.f.). VALOS Responsabilidad Empresaria. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <http://www.valos.org.ar>

Vidal, Isabel (2012). Porter y Kramer: El principio de Valor Compartido. Revista Ganar-Ganar. México.

Visión Sustentable. (s.f.). Por los bosques nativos. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de <http://www.visionsustentable.com/2017/04/06/por-los-bosques-nativos/>

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 30 de Julio 2019

*Adelina Escobar*  
Firma y aclaración Adelina Isabel Quiroga Escobar

26332  
Número de registro

35.200.234  
DNI

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 30 DE JULIO DE 2019

  
Ledesma, Pablo  
Firma y aclaración

26215  
Número de registro

34.816.419  
DNI