



## **Escuela de Administración y Negocios**

### **MBA**

#### *Trabajo de Graduación*

Responsabilidad Social empresaria y sustentabilidad  
corporativa en Nidera S.A.

Situación actual y oportunidades de mejora

Alumna

Fernández Velázquez, Rocío

Mentor

Garaventa, Carlos

# Índice

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Resumen ejecutivo.....   | 3  |
| 2. | Introducción.....  | 4  |
| 3. | Marco conceptual:.....   | 5  |
|    | a. RSE y el contexto actual.....   | 5  |
|    | b. RSE – <i>Stakeholders</i> y análisis de materialidad.....                                 | 8  |
|    | c. RSE – justificaciones y niveles de desarrollo.....  | 11 |
|    | d. Conclusiones preliminares.....  | 15 |
| 4. | Nidera S.A.....  | 16 |
|    | a. Descripción de la empresa.....  | 16 |
|    | b. Misión, Visión y valores.....   | 17 |
|    | c. Nidera S.A. en Argentina y en el mundo.....   | 18 |
|    | d. Modelo de negocio.....  | 19 |
|    | e. Conclusiones preliminares.....  | 21 |
| 5. | RSE dentro de Nidera S.A.....  | 22 |
|    | a. Creación del área de RSE: Reacción a presiones externas.....                              | 22 |
|    | b. RSE en Nidera S.A. a nivel global: interrelación entre Argentina y el<br>corporativo..... | 23 |
|    | c. Reporte RSE.....  | 25 |
| 6. | Estrategia actual de RSE: .....  | 27 |
|    | a. Definición de los <i>stakeholders</i> .....   | 27 |
|    | b. Análisis de materialidad.....   | 30 |
|    | c. Principales áreas de enfoque:.....  | 31 |
|    | i. Cumplimiento de estándares.....   | 32 |
|    | ii. El cuidado de nuestra gente.....   | 34 |
|    | iii. Conectando de manera responsable la oferta y la demanda de<br>alimentos .....           | 36 |
|    | iv. Gestión de los impactos ambientales.....   | 39 |
|    | v. El compromiso con la comunidad.....   | 40 |
|    | d. Conclusiones preliminares.....  | 42 |

|  |    |
|--|----|
| 7. <i>Benchmark</i> con la industria.....                                      | 43 |
| 8. Identificación de oportunidades – Desarrollo de propuesta.....              | 44 |
| a. Definición de un marco de gobierno corporativo y de <i>compliance</i> ..... | 44 |
| b. Comunicación interna y capacitación.....                                    | 45 |
| c. Fijación de metas y objetivos claros.....                                   | 46 |
| d. Mayor desarrollo de la cadena de valor.....                                 | 47 |
| e. Medidas concretas.....  | 47 |
| 9. Conclusión.....   | 50 |
| 10. Bibliografía.....  | 51 |
| 11. Anexos.....  | 55 |
| Anexo 1 – Noticias vinculadas a las acusaciones de trabajo esclavo.....        | 55 |
| Anexo 2 – Cronología del área de RSE en Nidera S.A.....                        | 57 |
| Anexo 3 – Análisis de materialidad. Reporte de sustentabilidad. Nidera S.A.    | 58 |
| Anexo 4 – Código de conducta Nidera S.A.....                                   | 62 |
| Anexo 5 – <i>Benchmark</i> : Monsanto.....                                     | 69 |
| Anexo 6 – <i>Benchmark</i> : Cargill.....                                      | 72 |
| Anexo 7 – <i>Benchmark</i> : Molinos Rio de la Plata.....                      | 75 |
| Anexo 8 – <i>Benchmark</i> : Los Grobo Agropecuaria.....                       | 81 |
| Anexo 9 – <i>Benchmark</i> : Arcor.....  | 83 |
| Anexo 10 – Soja Responsable (RTRS).....  | 85 |

# 1. Resumen ejecutivo

La responsabilidad social empresaria está cobrando un rol cada vez más relevante dentro de las compañías, cuyos *stakeholders* exigen un mayor compromiso de las empresas con la sustentabilidad.

Los principales autores de *management* predicán sobre la importancia de que las empresas determinen una estrategia de RSE a largo plazo que se integre a la estrategia corporativa y al *core business*, a efectos de maximizar su efectividad y lograr beneficios de dichas prácticas.

En este contexto, se analiza la estrategia corporativa actual de sustentabilidad de Nidera S.A., importante empresa integrada argentina del agro. Se incorporó un marco teórico sobre los principales conceptos de RSE, incluido la creación de valor compartido (Porter y Kramer 2011), la importancia del diálogo con *stakeholders* y el análisis de materialidad, entre otros.

Sobre Nidera S.A. se determinó el origen reactivo de su estrategia de sustentabilidad por denuncias relacionadas con trabajo esclavo y su desarrollo en búsqueda de reconversión a una RSE estratégica, sin llegar al nivel de creación de valor compartido. Se observó que el proceso se encuentra en el estadio de cumplimiento, no habiendo aún alcanzado la visión estratégica de RSE.

Se analizó la estrategia definida por Nidera S.A. en Argentina y su implementación a través de los programas que actualmente están ejecutando, y se realizó un *benchmark* preliminar con las estrategias de RSE de otras empresas de la industria.

Por último, se presentan algunas sugerencias sobre puntos de mejora para que la estrategia de RSE de Nidera S.A. sea más efectiva y, en lo posible, le permita llegar a un nivel mayor de madurez en materia de responsabilidad social empresaria y sustentabilidad.

## 2. Introducción

La responsabilidad social empresaria está cobrando un rol cada vez más relevante dentro de las compañías, no solo para con sus públicos internos, sino para con los restantes *stakeholders*, quienes exigen un mayor compromiso de las empresas con la sustentabilidad. Los principales autores de *management* predicán sobre la importancia de que las empresas determinen una estrategia de RSE a largo plazo que se integre a la estrategia corporativa y al *core business*, a efectos de maximizar su efectividad y lograr beneficios de dichas prácticas. En este contexto, se buscará analizar la estrategia actual de RSE o Sustentabilidad de una empresa y elaborar una propuesta de mejora debidamente fundamentada.

Debido a las mayores exigencias de los *stakeholders* sobre el cumplimiento de prácticas de RSE por parte de las empresas, nace la necesidad de que estas cuenten con estrategias adecuadas para cumplir las expectativas generadas.

En el presente trabajo analizaré la estrategia de RSE de Nidera S.A., su relación con la estrategia corporativa y con sus distintos *stakeholders*. Para Nidera S.A., al igual que para las restantes compañías del mercado, es de gran importancia contar con una estrategia adecuada de RSE que brinde respuesta a los distintos *stakeholder* con los que opera.

### 3. Marco conceptual

#### a. RSE y el contexto actual

El concepto de que las empresas tienen responsabilidades más allá de las puramente económicas para con sus accionistas tuvo y tiene manifestaciones a favor y en contra. La discusión liderada por Friedman (1970) y su argumento de que la única responsabilidad que tienen las empresas es para con sus accionistas, ha sido dejada de lado, llevando a la responsabilidad empresarial a una concepción mucho más amplia sobre su ámbito de influencia, dando origen a nuevas ideas y propuestas sobre responsabilidad social empresarial.

La definición de responsabilidad social empresarial (RSE) fue evolucionando a lo largo de los años, llegando hasta conceptos más abarcativos como la creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011). Algunas de las definiciones más aceptadas sobre RSE son:

*“Responsabilidad Social es una forma de conducir los negocios de la empresa de tal manera que la convierte en aliada y co-responsable del desarrollo social sustentable.*

*La empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de unir los intereses de las diferentes partes interesadas (accionistas, funcionarios, prestadores de servicio, proveedores, consumidores, comunidades, gobierno y medio ambiente) y conseguir incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos, y no solo de los accionistas y propietarios.” (Instituto ETHOS 2008)*

*“We define corporate social responsibility strategically. Corporate social responsibility encompasses not only what companies do with their profits, but also how they make them. It goes beyond philanthropy and compliance and addresses how companies manage their economic, social, and environmental impacts, as well as their relationships in all key spheres of influence: the workplace, the*

*marketplace, the supply chain, the community, and the public policy realm”*  
(Harvard Kennedy School 2011)

La Comisión Europea en el año 2011 definió los parámetros que deben cumplir las empresas para ser socialmente responsables, estableciendo que:

*“(...) Enterprises should, in the Commission's view, have a process in place to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close cooperation with their stakeholder”*

En esta visión ampliada, la Comisión Europea establece que los objetivos son maximizar la creación de valor compartido (beneficios tanto para *shareholders* como para *stakeholders*) e identificar, prevenir y mitigar impactos negativos en la sociedad.

Adicionalmente, el concepto de responsabilidad social empresarial tiene rasgos diferenciales según el país o la región que se esté analizando. Por ejemplo en los Estados Unidos, hasta no hace mucho tiempo el concepto de RSE estaba estrechamente vinculado al de filantropía, relacionada a las grandes fundaciones de reconocidos empresarios como una forma de retribución a la sociedad. En el caso de Europa este concepto es mucho más amplio, teniendo un enfoque más integral para con los *stakeholders* y la noción de sustentabilidad.

Como puede observarse de las definiciones precedentes, la responsabilidad social empresarial contempla los siguientes 3 grandes ámbitos: impacto ambiental (sustentabilidad ambiental), impacto social (recursos humanos, seguridad laboral, impacto en la comunidad, derechos humanos, ética, etc.), e impacto económico. Los primeros dos ámbitos deben ser considerados en forma conjunta con la búsqueda de las empresas de alcanzar beneficios económicos para sus accionistas, pudiendo de esta forma lograr el objetivo de beneficiar no solamente a los inversores, sino a la totalidad de los *stakeholders*.

Lo mencionado precedentemente fue desarrollado por John Elkington (1994) y denominado triple resultado de desempeño (*triple bottom line*). Este esquema contiene los 3 ámbitos en los cuales la compañía debería analizar y medir su performance: personas, medioambiente y resultados económicos. En el momento en el que la empresa logra un balance entre estos aspectos es cuando realmente logra la sustentabilidad. Es de importancia para un entendimiento acabado de la responsabilidad social empresarial de que no se trata de cambiar los objetivos empresariales (y pasar solo a la búsqueda de beneficios sociales y ambientales), sino que la RSE asume que las empresas encontrarán las soluciones y los modelos de negocios adecuados que les permitan lograr sus objetivos económicos y continuar con su actividad de forma competitiva, más limpia y diferenciándose de sus competidores. Es justamente este concepto de sustentabilidad y RSE estratégica que las empresas deberían buscar:

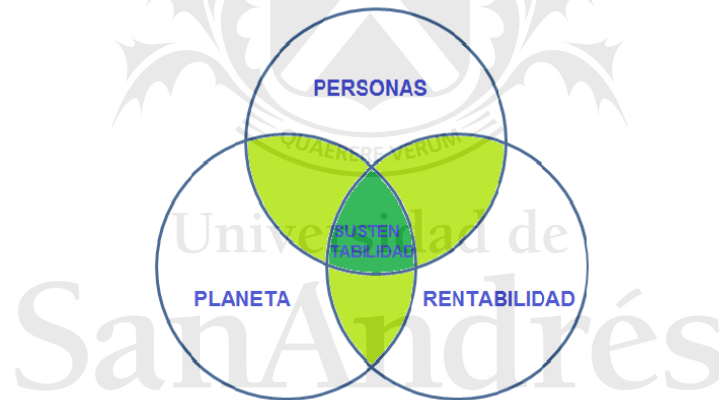


Figura 1. *Triple bottom line* (J. Elkington 1994)

En la actualidad no hay un único acercamiento a la materia ni una normativa obligatoria a ser cumplida por las empresas, sino que solamente hay recomendaciones de distintos organismos internacionales que brindan algunas pautas sobre lo que debería contemplarse dentro de RSE. Es así como la RSE es voluntaria y discrecional de las empresas (excepto en aquellos temas en los cuales hay normativa legal existente, por ejemplo: leyes ambientales o laborales). Las principales herramientas o estándares con los cuales cuentan las empresas que quieren formalizar RSE en sus ámbitos de influencia son:



- Pacto Global de las Naciones Unidas, que contiene los 10 principios universales para promover la RSE en derechos humanos, laborales, ambientales, lucha contra la corrupción y las estrategias empresariales.

- Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), que determinan “principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables”

- Estándares ISO : Serie 14000 sobre sistemas de gestión ambiental, ISO 26000 sobre responsabilidad social de las empresas

- El GRI (*Global Reporting Initiatives*) sobre lineamientos de reporte de la gestión económico, social y ambiental de las empresas

- Estándares internacionales independientes como ser: OHSAS 18001 (seguridad y salud en el trabajo), SA 8000 (condiciones laborales), AA 1000 (calidad y aseguramiento), etc.

Si consideramos los lineamientos prescritos por la ISO 26000, norma internacional que ofrece una guía sobre responsabilidad social, las 7 materias fundamentales con un enfoque holístico son: (i) Gobernanza de la organización; (ii) Asuntos de consumidores; (iii) Prácticas justas de operación; (iv) Medio ambiente; (v) Prácticas laborales; (vi) Derechos humanos; (vii) Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Estos lineamientos son una de las principales herramientas con las que hoy las empresas buscan desarrollar un plan integral de RSE.

## **b. RSE - *Stakeholders* y análisis de materialidad**

La definición de los *stakeholders* es uno de los pasos fundamentales para poder determinar cualquier tipo de estrategia de RSE. Tener claridad sobre el mapa de actores que la compañía tiene es lo que permite determinar una estrategia completa que incluya y responda a las inquietudes de los *stakeholders*.

Para comprender qué se entiende por *stakeholders*, una de las definiciones más aceptadas es la de R. Edward Freeman. Para dicho autor, los *stakeholders*

pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización<sup>1</sup>.

Justamente es en la “Teoría de los *Stakeholders*” donde Freeman postula que no solamente los *shareholders* tienen influencia en la estrategia de la compañía, sino que el resto de los actores tienen implicancias y participan en el accionar de la empresa y el rumbo que su estrategia toma. Parte de esta legitimación de participación está asociado al rol y la contribución que tiene la empresa en la comunidad, lo cual genera que los restantes actores estén interesados y atentos al comportamiento que ésta tiene. Como consecuencia de la amplitud de la definición precedente, y los distintos interesados, se pueden enumerar como mínimo una docena de *stakeholders* de una organización, entre los que se encuentran los accionistas, empleados, clientes, proveedores, ONG’s, gobierno, etc. Cada uno de los *stakeholders* tiene intereses propios y las exigencias o la relación que tienen para con la organización es distinta, abriendo un panorama muy amplio de temas sobre los cuales la empresa debería trabajar.

La discusión sobre la legitimidad de los *stakeholders* y sobre cómo el *management* debe actuar para con ellos cuenta con diversas teorías y fundamentos que tratan de explicar los motivos. Sin profundizar en dicha discusión, una respuesta preliminar ampliamente aceptada es que el *management* debe considerar los intereses de los *stakeholders* porque es para el mejor interés de la corporación (Freeman et al. 2010).

Dentro del marco de la responsabilidad empresaria la definición de quiénes son los *stakeholders* es de vital importancia para poder comprender cuáles son las necesidades y los impactos que la empresa tiene en ellos y viceversa. Junto a ello la realización de un análisis de materialidad sobre los temas relevantes es parte del proceso de lograr el compromiso de los distintos *stakeholders* con la empresa. El análisis de materialidad busca mapear y calibrar los temas relevantes y las expectativas de los *stakeholders*, y sobre todo los medios y procesos con los cuales la compañía puede responder a ellos. Se considera que un tema es

---

<sup>1</sup> “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives” (Freeman 1984)

relevante para la RSE cuando posee impactos económicos, sociales o ambientales significativos de la sociedad e influencia las decisiones de los *stakeholders*. Por lo tanto se puede decir que el análisis de materialidad implicaría definir cuáles son los temas relevantes para el negocio y sus *stakeholders*.

Para la realización del análisis de materialidad no existe un único procedimiento para categorizar y priorizar los temas de RSE. Siguiendo el marco provisto por el reporte GRI G4 (2015), se sugiere que el análisis de materialidad deba contar con los siguientes pasos:

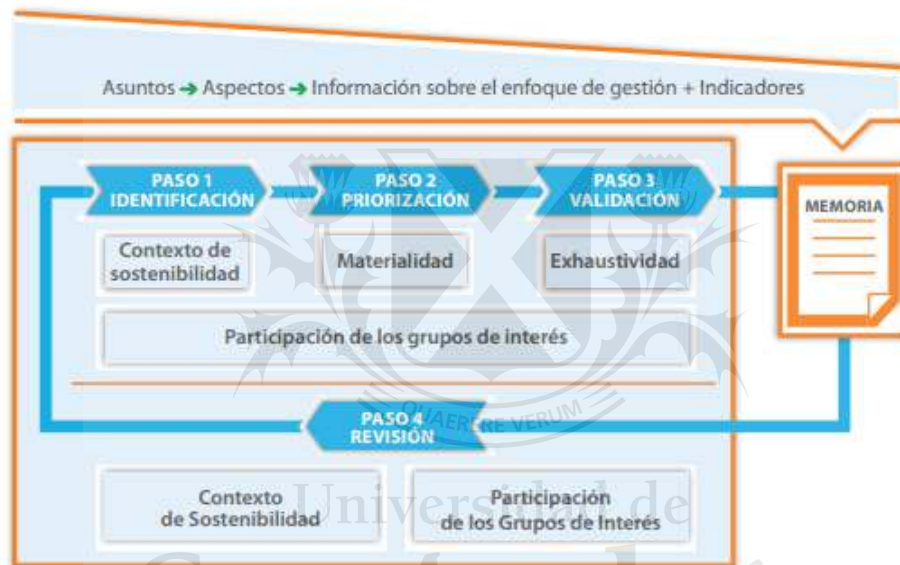


Figura 2. Proceso de definición de los aspectos materiales y su cobertura (GRI G4)<sup>2</sup>

La primera etapa de identificación implicaría crear una lista de los temas potencialmente relevantes mediante la interacción constante con los distintos *stakeholders*. La segunda etapa requiere que se realice el juicio de valor sobre la importancia de cada uno de los temas identificados, tanto dentro de la organización como para los *stakeholders*. Para realizar esto se deben evaluar los impactos en el corto y largo plazo en términos financieros y no financieros para con la estrategia, las políticas y las ventajas competitivas para la empresa. La tercera etapa del proceso implica definir cuáles son esos temas materiales

<sup>2</sup> Fuente: Global Reporting initiative (GRI). 2015. G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Amsterdam: Global Reporting Initiative

otorgándoles grados de prioridad para su desarrollo e inclusión dentro de la estrategia de RSE validándolos con los *stakeholders*. El proceso debería continuar, generándose un proceso de revisión continua.

### **c. RSE – justificaciones y niveles de desarrollo**

Existen distintos niveles en los cuales la RSE puede desarrollarse dentro de una empresa. Esta interacción dentro del negocio puede ser cosmética, operativa o estratégica, siendo esta última un nivel más avanzado de la concepción de RSE. La RSE “cosmética” se da mayormente cuando una empresa responde ante los requerimientos exteriores de los distintos *stakeholders* solo a efectos de lograr una imagen positiva, pero sin contar con un valor agregado de la actividad para con el negocio. Muchas veces esto se evidencia por medio de la filantropía, que si no tiene un conector claro con las actividades de la sociedad o la estrategia de la misma (“filantropía estratégica”), termina sin ningún tipo de beneficio a largo plazo para la empresa.

Es precisamente parte de las justificaciones que se utilizan para la realización de actividades de responsabilidad empresarial las que llevan a categorizar estos tipos de RSE. Una visión normalmente reconocida sobre la RSE y las distintas justificaciones que las empresas utilizan son las mencionadas por Porter y Kramer (2006):

- obligación moral
- licencia para operar
- reputación
- sustentabilidad

La moral está mayormente ligada con el hecho de “hacer lo correcto”, respetando valores éticos, sociales y ambientales. La “licencia para operar” se observa mucho en las industrias que precisan contar con consenso tácito o explícito por parte de las comunidades para realizar sus actividades (ej.: minería). La reputación busca mediante la RSE mejorar la imagen o marca asociadas a las empresas. Por último, la sustentabilidad examina el largo plazo mediante el

respeto y cuidado del medioambiente y las comunidades. La moral y la reputación son los principales justificativos que las empresas americanas han utilizado para el uso de la filantropía como herramienta de RSE a lo largo del tiempo, sobre todo por medio de las fundaciones asociadas a las grandes corporaciones multinacionales.

Según los autores referenciados, estas justificaciones no son suficientes, ya que en la mayoría de los casos se encuentran fragmentadas a lo largo de la empresa y carecen de coherencia entre ellas y con la estrategia de la compañía. Para Porter y Kramer la responsabilidad social empresaria sería una fuente para lograr oportunidades de negocio, mayor innovación y una ventaja competitiva, pero para ello las empresas deberían considerar a la RSE de un modo integral y dentro del modelo de negocio. La compañía debería identificar los “vínculos hacia adentro” (mediante la exploración de la cadena de valor) y “hacia afuera” de la empresa (mediante la herramienta del diamante de Porter) de forma tal de que se beneficie tanto la sociedad como la empresa. Para lograr esto las empresas necesitan identificar los puntos de inserción, o sea los puntos de impacto entre la empresa y la sociedad y viceversa, elegir cuales son los temas sociales a abordar (aquellos que permitan crear valor compartido), crear una agenda social corporativa y por ultimo integrar las prácticas. Esquemáticamente se podría representar:

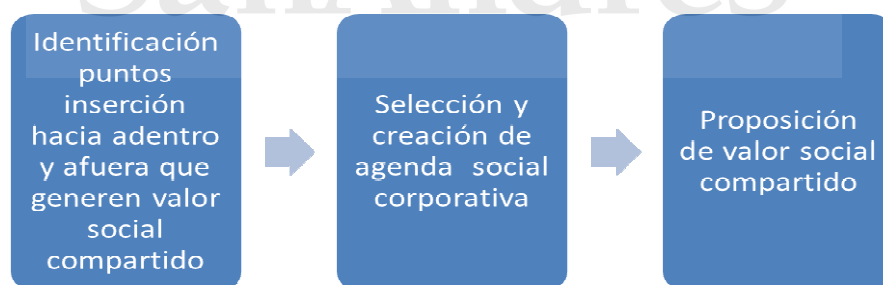


Figura 3. Esquema propio sobre la creación de valor compartido (Porter y Kramer 2011)

Esto es lo que Porter y Kramer, en su *paper* “*Creating shared value*” (2011), amplían y desarrollan por medio del concepto de valor compartido, mediante el cual las empresas lograrían obtener los mayores beneficios. Los autores definen valor compartido como:

*“las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.”*

Según Porter y Kramer esto se puede lograr mediante la re concepción de mercados y productos, redefinición de la productividad en la cadena de valor y permitiendo el desarrollo de *clusters* locales.

Por otro lado, se puede clasificar a la RSE según su origen (Porter y Kramer 2006) en: RSE reactiva y RSE estratégica. La primera es aquella que surge a consecuencia de la respuesta de las empresas a los requerimientos o las preocupaciones de sus *stakeholders* y para mitigar los efectos negativos o no deseados de la cadena de valor y las operaciones. La RSE estratégica es aquella asociada a la sustentabilidad y la creación de valor compartido que tiene como iniciativa la creación de beneficios sociales y económicos.

A modo de resumen, podemos decir que los distintos estadios que las acciones de RSE tienen dentro de la compañía (nivel de evolución o madurez) son las siguientes:

- Filantropía
- Cumplimiento (mitigación de riesgos y mejoramiento de la imagen corporativa)
- Responsabilidad social empresarial (de forma estratégica, basada en sustentabilidad, la cadena de valor y el cumplimiento de las demandas de los *stakeholders*)
- Creación de valor compartido (incorporado al modelo de negocio las respuestas a las necesidades sociales y ambientales).



Figura 4. Esquema propio sobre la evolución de la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad

Según los autores Rangan, Chase y Karim (2012), existen distintos tipos de enfoque que las empresas le dan a la RSE. Los mismos han sido categorizados en tres escenarios: filantropía (“*philanthropic giving*”), reconfigurando la cadena de valor (“*Reengineering the Value Chain*”) y transformando el ecosistema (“*Transforming the Ecosystem*”).

A diferencia de lo postulado por Porter y Kramer quienes consideran que la forma adecuada de realizar RSE es intentando incorporarla a la estrategia del negocio (mediante el valor compartido), Rangan, Chase y Karim (2012) establecen que contar con una estrategia de RSE no necesariamente implica absorberla dentro de la estrategia *core* del negocio<sup>3</sup>.

Según los autores cada compañía debería identificar cuáles son los programas dispersos que posee a lo largo de la organización y categorizarlos dentro de los distintos escenarios descritos para luego poder determinar la estrategia adecuada que los contemple, ya que cada uno de los escenarios posee motivaciones, formas de evaluación y actores intervinientes diferentes. En el escenario de filantropía las principales motivaciones son mejorar la reputación de la empresa, en la cadena de valor la búsqueda mayores beneficios económicos, menores costos o mejoras ambientales (asociados al *triple bottom line*) es la principal motivación, y en el escenario de transformación del ecosistema la motivación fundamental son los beneficios a largo plazo a ser obtenidos transformando su estrategia de negocio. Los actores principales de cada escenario son: ejecutivos de CSR con decisiones *bottom-up* (filantropía), managers de línea (cadena de valor) y ejecutivos senior/directores con decisiones *top-down* (transformación del ecosistema). Los autores destacan la importancia

---

<sup>3</sup> “the best way forward is for crafting CSR programs that reflect a company’s business values, while addressing social, humanitarian and environmental challenges. (...) we find it naïve to expect a company to somehow weave all this together and incorporate it as part of business strategy. The fundamental problem with CSR practice is that companies usually don’t have a CSR strategy, but rather numerous disparate CSR programs and initiatives. (...) attempts to bring these disparate pieces together in the form of a coherent strategy.” (Rangan, Chase y Karim 2012)

que tienen en la implementación de una estrategia de RSE el compromiso de los líderes de la empresa.

#### **d. Conclusiones preliminares**

Considero que la RSE tuvo un gran desarrollo en los últimos años, habiendo cada vez mayor cantidad de empresas que hacen foco en prácticas sustentables y buscan incorporarlas dentro de su modelo de negocio, no solo de manera reactiva, sino considerando los beneficios a largo plazo que estas acciones conllevan.

Destaco la importancia para el desarrollo de una buena estrategia de RSE las siguientes actividades:

- Identificación correcta de los *stakeholders*
- Análisis de los temas relevantes para los *stakeholders* y para la empresa (análisis de materialidad)
- Análisis de la cadena de valor y las oportunidades dentro de ella
- Generación de un plan de acción que cuente con la aprobación y el patrocinio de los distintos niveles de la organización, pero por sobre todo de los niveles directivos.

Considero que la responsabilidad social empresaria debería verse integrada al *core business* de la empresa tal como postulan Porter y Kramer, ya que esta es una forma de potenciar el *triple bottom line* y no generar estrategias aisladas de mero cumplimiento. Por este motivo no concuerdo con lo postulado por Rangan, Chase y Karim de que es *naive* querer que las empresas incorporen sus acciones de RSE al *core* del negocio, sino que pienso que esa es la única forma de que la RSE sea de largo plazo y sustentable. Creo que el hecho que las empresas tengan una estrategia de RSE alineada, que cuente con el adecuado compromiso de los *stakeholder*, es lo que hace posible que se logre una estrategia a largo plazo, permitiéndoles incorporar prácticas sustentables a sus actividades de negocios.



## 4.Nidera S.A.

### a. Descripción de la empresa

Nidera S.A. es una empresa productora, exportadora y comercializadora de productos agrícolas a nivel internacional, que opera en Argentina desde 1929. Su casa matriz se encuentra en Rotterdam (Países Bajos), donde la empresa fue fundada en el año 1920. A nivel mundial Nidera se encuentra presente en 19 países en los que emplea a más de 4.107 personas. Durante el año 2016 el paquete accionario total fue adquirido por el grupo chino líder en alimentos COFCO Corporation.

En Argentina sus operaciones se encuentran presentes a lo largo de toda la cadena de valor agrícola, empleando cerca de 1.560 personas. La principal actividad se centra en la originación de materias primas agrarias a productores locales, realizando las tareas de recepción, almacenaje, acondicionamiento y comercialización de granos (cereales y oleaginosas), los cuales son posteriormente exportados hacia distintas partes del mundo y utilizados en la producción local de aceites. Adicionalmente posee una división de semillas desde el cual se realiza investigación, desarrollo y producción de semillas de los principales cultivos (soja, maíz, girasol, trigo y sorgo). Esta actividad es complementada desde la división de nutrientes, en la cual se comercializan fertilizantes y tecnología de protección de los cultivos, es decir agroquímicos. Por último, Nidera S.A. participa al final de la cadena productiva mediante la producción y comercialización de aceites, los cuales son refinados y embotellados para la venta al consumidor final (marca propia Legítimo y marcas de terceros) y también vendidos a granel para usos industriales. Esta actividad es realizada en la planta de Valentín Alsina.

Nidera S.A. cuenta con diversas plantas a lo largo de todo el país, siendo las plantas más importantes las de *crushing* ubicadas en Puerto General San Martín (Santa Fe) y Saforcada (Junín – Buenos Aires). En cuanto a la producción de semillas cuenta con 3 locaciones principales en Venado Tuerto (Santa Fe),

Ballenera (Miramar – Buenos Aires) y Chacabuco (Buenos Aires). Por último la actividad de refinación de aceites se realiza en la planta ubicada en Valentín Alsina (Buenos Aires). Nidera posee diversos acopios y depósitos en distintas regiones del país (ej.: Curuzu Cuatia, Victoria, Tucumán y Balcarce entre otros) desde donde se comercializan y almacenan sus productos.

## b. Misión, Visión y valores

Nidera S.A. no tiene una definición de misión y visión a nivel local, aunque si guía su actividad por medio de una serie de valores cuyo lema es: “negocios basados en relaciones transparentes y duraderas”. A través del mismo lo que buscan es generar relaciones de largo plazo con los distintos *stakeholders*. Los principios que guían el modo de operar y hacer negocios son:



Figura 5. Valores de Nidera S.A.<sup>4</sup>

A nivel global, Nidera tampoco posee una definición pública de misión, aunque si propone la siguiente visión: “Our vision is to create sustainable economic, social and environmental value through our role as a leading multi commodity originator and distributor in the global agriculture markets”<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.nidera.com.ar/quienes-somos/nuestros-valores/>

<sup>5</sup> “Nuestra visión es crear valor económico, social y ambiental sostenido mediante nuestro rol de empresa líder en la originación y distribución de commodities en los mercados agrícolas globales”. Traducción propia. Fuente: <https://www.nidera.com/who>

Estos lineamientos son los que utiliza para establecer los principios de negocios, que resumen en:

- “1. Cumplimos la ley y llevamos adelante nuestras actividades con transparencia y altos estándares éticos.*
- 2. Tratamos a las personas de forma justa, con dignidad y respeto.*
- 3. Actuamos como socios confiables y de largo plazo en toda nuestra cadena de valor.*
- 4. Contribuimos al desarrollo sustentable en el desarrollo de nuestras actividades.*
- 5. Nos esforzamos para impactar positivamente en las comunidades donde trabajamos y vivimos.”<sup>6</sup>*

En base a estos principios es que Nidera desarrolló una serie de políticas y lineamientos de gobierno corporativo que se analizarán a lo largo del trabajo.

### **c. Nidera en Argentina y en el mundo**

Nidera Argentina dentro del grupo Nidera tiene un rol preponderante debido a que una porción muy significativa de las actividades a nivel mundial se encuentran en el país. A nivel de recursos humanos cuenta con el mayor número de empleados del grupo, lo que representa el 38% de la fuerza laboral. En cuanto a los activos, como se mencionó precedentemente cuenta con 23 establecimientos en Argentina sobre un total de 37 a nivel mundial. Las ventas en Argentina durante el año 2015 alcanzaron los \$16.917 millones.

Dentro de Argentina, Nidera S.A. tiene un rol de liderazgo entre las empresas agroexportadoras. Durante el año 2015, la empresa exportó 2,48 millones de toneladas de granos (7,37% del total país), quedando en el cuarto puesto detrás de Cargill, Asociación de Cooperativas Argentina (ACA) y ADM (Rollan 2016). Este nivel de exportaciones implicó un incremento de 48% con respecto a las

---

<sup>6</sup> Fuente: <http://www.nidera.com.ar/sustentabilidad/gobierno-corporativo/>

exportaciones del año 2014 en el cual se encontraba en el sexto lugar de las mayores agroexportadoras de granos.

En cuanto al negocio de semillas, Nidera es líder dentro del segmento de las semillas de maíz, contando con tecnología muy valorada por los productores.

#### d. Modelo de negocio

Nidera cuenta con cuatro negocios que se encuentran integrados entre sí teniendo participación a lo largo de toda la cadena de valor. Estas unidades de negocios como se mencionó anteriormente son:

2. Semillas: Investigación, desarrollo, producción y venta de semillas
3. Protección para los cultivos: Venta de nutrientes, fertilizantes y agroquímicos
4. Granos y oleaginosas: Originación, procesamiento, obtención de subproductos y exportación
5. Aceites refinados: Refinación, envasado y venta de embotellados y granel

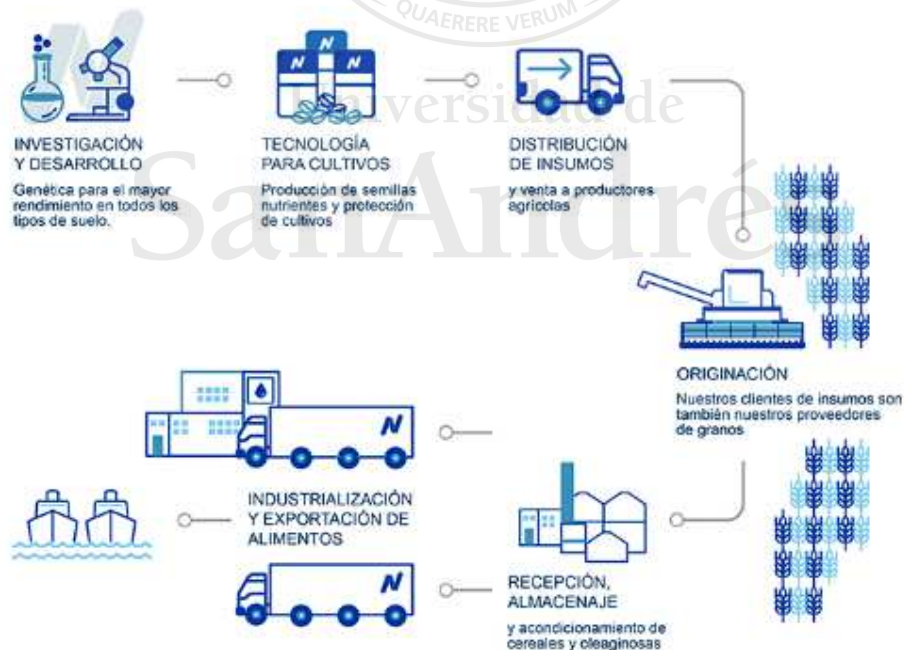


Figura 6. Cadena de valor y negocio integrado de Nidera S.A.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Fuente: Nidera S.A. 2016. Reporte de Sustentabilidad 2015. [http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/08/Nidera\\_RS\\_2015.pdf](http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/08/Nidera_RS_2015.pdf).

Como se observa en el gráfico precedente, la cadena de valor comienza con la investigación y el desarrollo de las distintas variedades de semillas (*breeding*). Esto se realiza en los centros de investigación que posee Nidera, principalmente en la planta de Venado Tuerto e implica un promedio de 7 años desde que la semilla es desarrollada hasta que la misma puede ingresar el proceso de producción, siendo sometida a testeos en varios tipos de suelos y climas.

En el caso de las semillas una vez que la variedad está lista para salir a la venta comienza el proceso de producción, envasado y distribución. Un proceso similar ocurre con la producción de los nutrientes y los productos de protección para los cultivos, los cuales son mayormente importados y se les realiza el *tooling* y fraccionamiento para la comercialización. Estos insumos (semillas, fertilizantes y agroquímicos) son vendidos a los distintos productores del país mediante red propia o por intermedio de una red de distribuidores asociados.

El resultado de esta primera etapa de la cadena agrícola es la producción de los granos y oleaginosas por una gran cantidad de productores independientes de distintos tamaño que geográficamente se encuentran a lo largo del centro y norte del país, lo que genera una gran atomización de sus clientes.

Nidera luego ingresa en la segunda parte de la cadena como comprador de los granos y oleaginosas obtenidos por los productores (proceso de originación). La originación implica la compra, transporte, acondicionamiento y almacenamiento de las materias primas. Es en este momento en donde se genera una de las mayores sinergias que posee Nidera, que es la relación de cliente-proveedor que tiene con los productores agrícolas, ya que por un lado les vende los insumos y por otro les compra la producción de granos y oleaginosas.

La tercera etapa es el procesamiento en las plantas de *crushing* (Saforcada y Puerto General San Martín), en donde el poroto de soja y girasol es transformado en aceite y subproductos. Los mismos luego tienen dos destinos principales, son exportados desde el puerto propio que se encuentra en Puerto General San Martín (Santa Fe) o son enviados a la refinería situada en Valentín Alsina para ingresar a la última etapa del proceso productivo. En dicha etapa los aceites son refinados y

envasados para la venta al público a través de marcas propias o de terceros. De esta forma se cierra toda la cadena de valor granaria con la participación de Nidera en cada etapa de la misma.

### **e. Conclusiones preliminares**

Nidera S.A. demuestra ser una empresa con un modelo de negocio integral que es muy interesante por la forma en la cual las distintas unidades de negocio interactúan para lograr sinergia en el proceso productivo. Considero que para que dichas sinergias se logren es necesario que haya una clara estrategia transversal a las distintas áreas de negocio, ya se si no se corre el riesgo de que las estrategias individuales de cada área estén por encima de la estrategia global.

Adicionalmente creo que si la interacción entre los negocios es correctamente articulada, se pueden lograr mayores beneficios al aplicar una estrategia de sustentabilidad transversal, que permita con un solo programa abarcar mayor cantidad de *stakeholders*.



Universidad de  
San Andrés

## 5. RSE dentro de Nidera S.A.

### a. Creación del área de RSE: Reacción a presiones externas

El sector de RSE dentro de Nidera S.A. fue creado en el año 2011 a consecuencia de unas denuncias públicas que se hicieron en contra de la compañía sobre violación a los derechos humanos y trabajo esclavo.

En Diciembre de 2010, el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires realizó un allanamiento en campos ubicados cerca de San Pedro en los cuales Nidera estaba realizando actividades de despanojado de maíz, revelando que en dicho establecimiento se encontraban cerca de 130 personas trabajando en condiciones de presunta esclavitud. Las graves acusaciones, que terminaron con la detención de siete personas, se extendieron a presunto trabajo infantil, trata de personas, condiciones precarias de alimentación y alojamiento y condiciones de trabajo inadecuadas.

Esta denuncia tuvo consecuencias tanto a nivel local como internacional y afectando las relaciones con diversos *stakeholders*. No solo los medios levantaron la noticia, sino que diversas ONG, el gobierno local, casa matriz, bancos, etc. se hicieron eco de las repercusiones de este caso.

A nivel de medios de comunicación Nidera S.A. tenía un perfil muy bajo, se podría decir de desconocimiento para el público en general. La noticia fue publicada en diversos diarios (Anexo 1), siendo los de mayor repercusión las notas del diario La Nación (30/12/2010) y Página 12 (2/1/2011). Este último sobre todo fue muy duro con su titular “Esclavos, modelo 2011” y con las expresiones utilizadas para describir la denuncia efectuada en contra de Nidera. La publicación de Página 12 fue levantada por medios internacionales, más precisamente el diario holandés Volkskrant (17/01/2011), que tradujo en el mes de enero esta nota y generó una serie de repercusiones en la casa matriz, que incluyeron la necesidad de rendir cuentas ante el Parlamento holandés y ante el banco FMO, con el cual Nidera tenía líneas de préstamos. Adicionalmente ciertas ONGs efectuaron denuncias en contra de la empresa a nivel internacional en la OCDE. Estas entidades fueron las

que mayores exigencias y requisitos le pusieron a Nidera sobre cómo debía “subsanan” y actuar hacia el futuro con respecto a estos temas, debiendo firmar compromisos y demostrar los avances de las acciones comprometidas ante estas instituciones. Es precisamente a consecuencia de esta noticia que Nidera S.A. decide la creación de un área de responsabilidad social empresaria en el año 2011, el cual tuvo como primer tarea de delinear y formalizar un código de ética y políticas vinculadas a derechos humanos, proveedores, contrataciones, etc.

En el Anexo 2 se presenta una breve cronología de los hitos más importantes del sector de RSE dentro de Nidera S.A.

### **b. RSE en Nidera S.A.: estructura e interrelación entre Argentina y el corporativo**

A nivel global el área de RSE cuenta con 6 miembros, de los cuales 2 se encuentran en la casa matriz, 2 en Argentina y 2 en San Pablo. A nivel global el equipo de CSR depende del *Chief legal officer (CLO)*, quien tiene acceso directo al CEO por medio del *Corporate Management team*. Como se puede apreciar, el hecho de que el sector de CSR a nivel global sea responsabilidad del CLO evidencia los orígenes que tuvo la creación del área como forma reactiva ante las presiones exteriores y por los inconvenientes legales que esto generó.

En el caso de Argentina el área de RSE cuenta con 2 integrantes (los mismos que a nivel global). Estos son un gerente de sustentabilidad y una analista senior de sustentabilidad, quienes dependen desde el año 2014 a nivel local de la Dirección de Relaciones Institucionales y Sustentabilidad que está representado en el comité ejecutivo. El equipo de Argentina adicionalmente es responsable de los proyectos que ocurren en Paraguay y Uruguay. Al depender de la dirección de Relaciones Institucionales y Sustentabilidad, se puede apreciar que el enfoque en Argentina es otro, teniendo una mayor vinculación a la relación con los *stakeholders* y los medios, y no tanto como una necesidad de cumplimiento de exigencias legales.





Figura 7. Estructura del area de RSE en Argentina y a nivel global (esquema propio)

A nivel presupuestario, el área de sustentabilidad cuenta con un presupuesto propio que se determina en el proceso de presupuesto anual que realiza la compañía a nivel mundial, y es aprobado directamente por la casa matriz. El presupuesto es armado por el sector de Argentina en base a los programas y proyectos que se determinaron para el año siguiente, y es consensuado con la casa matriz. En este aspecto la injerencia que tienen los directivos locales es menor, ya que si a nivel de casa matriz el presupuesto de RSE fue aprobado el mismo es tomado como válido y no sufre modificaciones. Se puede decir que el presupuesto de RSE dentro de Nidera S.A. es un tema corporativo, que se negocia a nivel grupo, no permitiendo que localmente se decida “modificar” o “recortar” dicho presupuesto, más aún, a nivel de gestión RSE constituye un centro de costos global.

La determinación de programas específicos de RSE ocurre de modo *bottom-up*, de forma que son los países los cuales proponen al corporativo los proyectos sobre los cuales quisieran trabajar en base a los análisis de materialidad y a los *stakeholders* locales. Esto tiene lógica considerando que no todos los países tienen los mismos negocio ni los mismos *stakeholders*, siendo las necesidades de cada uno diferentes. Por otra parte todo lo vinculado a políticas y procedimientos más generales ocurren de modo contrario, es decir *top-down*, donde es RSE a

nivel corporativo quien propone y realiza la comunicación de, por ejemplo, el Código de Conducta.

La interrelación entre el área de RSE corporativo y local es muy fuerte, y los mismos trabajan en forma coordinada, razón por la cual los miembros locales son parte del *Global CSR team*, ya que alimentan constantemente la estrategia global de RSE. La contracara de lo mencionado es la necesidad de coordinación que si no ocurre correctamente, eventuales fallas de coordinación pueden llevar a que no haya una estrategia unificada a nivel global de la compañía, teniendo países con sectores de RSE más desarrollados (por ejemplo Argentina y Brasil que tienen participación en el *Global CSR team*), y otros países con un enfoque de RSE muy bajo. Es cierto que la mayor base de *stakeholder* se encuentra en los países “impulsores” de RSE, pero esto lleva a que algunos temas no tengan el enfoque global y uniforme que este tipo de empresas requiere en algunas áreas de RSE.

### **c. Reporte RSE**

Desde el año 2011 Nidera S.A. comenzó a presentar información sobre su gestión de sustentabilidad y responsabilidad social empresaria. Estos reportes fueron evolucionando y brindando mayor información a lo largo de los años, contando con anexos e indicadores requeridos por los estándares internacionales. El reporte sobre el año fiscal finalizado en 2015 fue realizado siguiendo las indicaciones o lineamientos de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), reconociendo Nidera que alcanzan la opción “de conformidad” esencial<sup>8</sup>.

La estructura del reporte 2015 es la siguiente: (i) introducción sobre la empresa; (ii) cumplimiento de estándares; (iii) el cuidado de nuestra gente; (iv) conectar la oferta y demanda de alimentos en forma responsable; (v) la gestión de impactos ambientales y; (vi) el compromiso con la comunidad. Estos ítems exponen el

---

<sup>8</sup> En los lineamientos GRI existen dos opciones de reporte “de conformidad”, esencial y exhaustiva. La primera implica incorporar los elementos esenciales sobre su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno, mientras que la categoría “exhaustiva” implica contenidos vinculados a la estrategia, análisis, gobierno, ética e integridad y requiere mayor nivel de desarrollo de los indicadores sobre los aspectos materiales. (GRI 2015)

tratamiento que Nidera S.A. le dio a cada uno de los temas que identificaron como materiales (los mismos se desarrollaran a lo largo del presente trabajo). Adicionalmente la compañía presenta un anexo con una serie de indicadores que complementan la tabla de contenido GRI G4.

A primera vista el reporte se estructura en forma clara y siguiendo un orden lógico, mostrando los aspectos materiales y las respuestas que Nidera S.A. le otorgó a cada uno de ellos a lo largo del año 2015 mediante las distintas acciones realizadas. En el mismo también se incluyen mediciones sobre la base de distintos indicadores, mucho de los cuales son los establecidos en los lineamientos GRI G4. El contenido relacionado al impacto social y ambiental se muestra equilibrado, aunque el *triple bottom line* no se logra ya que no hay presencia de indicadores económicos (o son muy pocos), no siendo un reporte integrado.

El reporte no cuenta con certificaciones ni auditorías externas que avalen la información presentada, solo cuentan con un facilitador externo (Reporte Social). Dentro del reporte no se observan cuáles son los targets u objetivos que se buscan alcanzar sobre las mediciones alcanzadas, solo se muestran variaciones y comparaciones con ejercicios anteriores.

Universidad de  
San Andrés

## 6. Estrategia actual de RSE

### a. Definición de los *stakeholders*

Nidera S.A. en su camino de definición de la estrategia de RSE siguió el marco teórico establecido por el reporte GRI y los autores anteriormente mencionados, realizando en el año 2014 un trabajo de definición formal de los *stakeholders* y un análisis de materialidad sobre los temas relevantes para estos. A partir de la conclusión de este trabajo es que en el año 2015 estructuró la estrategia de sustentabilidad 2015-2020 que planea seguir en los próximos cinco años. La estrategia mencionada se resume en “**satisfacer la demanda del mañana**”, y según lo determinado por Nidera S.A. (Reporte Sustentabilidad 2014): *“a través de esta estrategia buscamos contribuir a la alimentación de la creciente población mundial de forma sostenible y capitalizando nuestra posición en el comercio internacional para ese fin”*.

La definición de *stakeholders* realizada por la compañía dejó como resultado los siguientes públicos de interés: (i) Accionistas; (ii) Gobierno; (iii) Bancos; (iv) Empleados; (v) Proveedores (cereales y oleaginosas); (vi) Clientes; (vii) Productores agrícolas (clientes y proveedores); (viii) Distribuidores; (ix) Otros proveedores de bienes y servicios; (x) Comunidades locales y; (xi) Sociedades de la organización civil.

Se observa que en la definición realizada por Nidera S.A. hay ciertos *stakeholder* que considero relevantes, pero que no están siendo considerados directamente: Sindicatos, Universidades, Competidores y la prensa. Los actores mencionados son de gran importancia y deberían ser incluidos explícitamente en los análisis efectuados. Los sindicatos son actores claves por la fuerza con la que cuentan y la influencia que tienen en toda la operación. En el caso de las Universidades, deberían ser consideradas individualmente ya que son canales para la innovación y para poder trabajar conjuntamente en el desarrollo de nuevos productos y tecnología a la vez que son fuente de talento para cualquier organización. La

prensa tiene un rol que es menor debido al bajo perfil que tiene la empresa en los medios, pero que podría llegar a verse aumentado con la llegada del nuevo accionista. Por último los competidores en un negocio como el *agribusiness* son realmente importantes para actuar como grupo de presión y de negociación para con el gobierno y otros organismos externos al sector. Se puede llegar a considerar que dentro del término “sociedades de la organización civil” pueden estar incluidas las universidades, la prensa y las organizaciones que nuclean al sector, y dentro de “empleados” los sindicatos, pero considero que el tratamiento y el impacto que tienen en la organización cada uno de ellos debería haber sido considerado de forma separada dada la relevancia de los mismos.

A continuación se presenta la representación gráfica de los grupos de interés de Nidera considerando los *stakeholders* definidos por la compañía y aquellos que en mi opinión han sido omitidos, mostrando la proximidad que estos grupos tienen con el *management*.

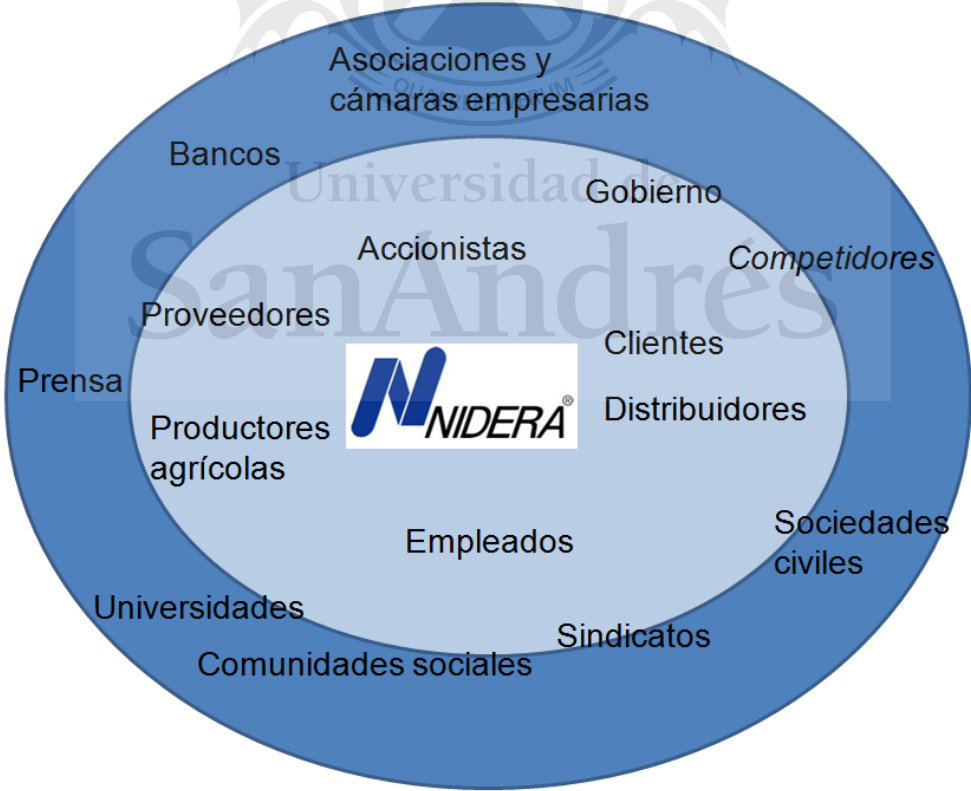


Figura 8. Mapa de *stakeholders* Nidera S.A. (esquema propio)

Los *stakeholders* deberían estar correctamente mapeados e individualizados, con la mayor precisión posible (incluso al nivel de persona jurídica individual si fuera relevante). De los *stakeholders* definidos es importante destacar la subcategoría que debería tenerse en cuenta para los empleados, ya que Nidera S.A. cuenta con una importante base de empleados temporarios. Dichos empleados son aquellos que trabajan directamente en el campo durante la época de la cosecha y para el despanojado del maíz. Las condiciones de contratación y el tipo de trabajo realizado hace necesario prestar especial cuidado al tratamiento que se les da, ya que son un área de “atención” debido a la historia de Nidera para con ellos y evitar potenciales riesgos.

Debido a la particular interacción de Nidera a lo largo de la cadena granaria, cobran una gran importancia el conjunto de clientes, proveedores, distribuidores y productores agrícolas, que en muchos casos son una misma persona que cumplen todo esos roles (por ejemplo una persona es cliente de Nidera por comprarle semillas y agroquímicos, pero luego es proveedor porque le vende los granos obtenidos). De allí es la importancia de identificar en forma precisa a cada uno de los *stakeholders* al hacer el mapeo (correcta segmentación). De algún modo esto facilita la comprensión de los intereses de estos grupos y las acciones que se realizan logran tener un mayor impacto, ya que se superponen los roles.

En el caso de la relación con el gobierno y otros organismos estatales, en los últimos años fue cobrando cada vez mayor relevancia y exposición, no solo de Nidera, sino también de otras empresas agroindustriales. Considero importante para el análisis de los temas significativos con el *stakeholder* “Gobierno” que se tenga en cuenta la relación con el sector por medio de asociaciones y cámaras empresariales y por ello también la relación con los competidores cobra relevancia.

Los accionistas van a pasar a tener un papel importante en el futuro de Nidera S.A. y en la continuidad de la estrategia planteada, ya que en el año 2017 el total del paquete accionario de la empresa fue adquirido por un grupo económico chino que a la fecha, aún no se había involucrado en las actividades de la empresa directamente.

## **b. Análisis de materialidad**

En el año 2014 Nidera S.A. realizó el análisis de materialidad e identificó 3 temas relevantes o materiales para cada *stakeholder*. Para ello, la compañía efectuó un relevamiento de las expectativas de sus públicos de interés mediante entrevistas presenciales, video conferencias y encuestas a 290 clientes, empleados, distribuidores y accionistas. Luego de esta primera etapa de campo y junto a la ayuda de una consultora externa clasificaron dichos temas teniendo en cuenta: (i) Poder de influencia; (ii) jerarquía de los temas de interés; y (iii) correspondencia del tema con la actividad realizada por la empresa. No hay mayor descripción sobre la metodología o los criterios que definen cada uno de los 3 parámetros mencionados de forma de poder otorgar el grado de importancia o significatividad que se terminó otorgando.

Estos temas materiales se volcaron en una matriz que contempla el impacto del tema en los negocios de Nidera y la relevancia que tiene para los públicos de interés. El detalle completo de la matriz y los temas identificados en el reporte de sustentabilidad 2014 se expone en el Anexo 3.

La principal conclusión a la cual la compañía arribó es que hay 12 temas materiales para sus públicos de interés y sobre los cuales Nidera tiene injerencia significativa (media-alta) como para que sus acciones logren un efecto positivo en la sociedad y el ambiente. A partir de estos temas materiales, se definieron 5 objetivos estratégicos que los comprenden y sobre los cuales estructuraron la estrategia de sustentabilidad (Anexo 3), apalancada por los programas, estándares y políticas preexistentes. Los mismos son:

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS   | TEMAS MATERIALES  |
|--|---|
| Cumplimiento de estándares   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento y gobierno corporativo</li> <li>• Garantía de la calidad de los productos</li> </ul>  |
| El cuidado de nuestra gente  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción y retención de talentos (empleados)</li> <li>• Salud y seguridad ocupacional</li> <li>• Prácticas laborales justas y respeto por los derechos humanos</li> </ul> |
| Conectando de manera responsable la oferta y la demanda de alimentos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación agrícola</li> <li>• Gestión responsable de la cadena de valor</li> <li>• Estrategia para los mercados emergentes y la creciente demanda de alimentos</li> </ul> |
| Gestión de los impactos ambientales                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del uso de energía</li> <li>• Gestión de los residuos</li> <li>• Gestión del agua</li> </ul>   |
| El compromiso con la comunidad                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación y desarrollo de las comunidades locales</li> </ul>   |

Figura 9. Temas materiales de Nidera S.A. (esquema propio basado en Reporte de Sustentabilidad 2015)

En mi opinión, en la definición de estos objetivos estratégicos se buscó incluir a los 12 temas materiales determinados por la empresa, focalizándose más en los aspectos sociales que en los ambientales. Considero que esta inclinación hacia los temas sociales es en parte generado por los orígenes que tiene el área de responsabilidad social empresarial dentro de Nidera (como respuesta a reclamos sociales) y por la menor relevancia que aún hoy hay en Argentina, a comparación de otros países, sobre el cuidado medioambiental. Aún así, los temas que se buscan abarcar son muy diversos y requieren de la interacción de todas las áreas de la compañía.

Es clara la conexión que estos objetivos estratégicos tienen con la estrategia definida de: “**satisfacer la demanda del mañana**”, lo que no se evidencia tan fácilmente es como esto se interrelaciona con la estrategia general de la compañía, si es que esta interrelación existe, y cuál es la forma en que se van a intentar ir cumpliendo estos objetivos y efectuando su medición.

### c. Principales áreas de enfoque



Se procederá a analizar cada una de estos objetivos estratégicos considerando el impacto que Nidera tiene en ellos, la efectividad que las acciones ejecutadas tienen y la forma en la cual esto genera beneficios para la comunidad y el negocio.

#### **i. Cumplimiento de estándares**

Este objetivo estratégico por parte de Nidera incluye: (i) el cumplimiento de las normas internas que en la empresa están abarcadas por las siglas GRC, gobierno, riesgo y cumplimiento y (ii) certificaciones, vinculadas a la calidad de los productos, salud y seguridad ocupacional, etc.

Nidera cuenta con un marco de gobierno corporativo en el cual además del cumplimiento de las leyes y regulaciones internacionales desarrolló un código de conducta y políticas y procedimientos que deben guiar el comportamiento de los empleados y la realización de todas las actividades de la empresa. Las políticas con que la empresa cuenta actualmente son: (i) Política de responsabilidad social; (ii) Código de conducta (Anexo 4); (iii) Políticas de derechos humanos; (iv) Procedimientos de debida diligencia en derechos humanos; (v) Estándares para socios comerciales; (vi) Política corporativa de medio ambiente; (vii) política de seguridad corporativa y salud ocupacional; (viii) política de prevención contra el lavado de activos y financiamiento contra el terrorismo; (ix) política corporativa de seguridad vial y; (x) Procedimiento de denuncias de inquietudes en el trabajo.

Estas políticas son simples declaraciones de intenciones que mayormente tienen una finalidad declarativa más que práctica. Como se puede observar son en gran parte respuesta hacia los *stakeholders* de los hechos ocurridos vinculados a las violaciones de derechos humanos sobre los trabajadores temporarios, de forma de que actúan como una forma de “barrera” para disminuir los riesgos futuros y cubrirse ante potenciales infracciones.

En el caso de los estándares para socios comerciales, la iniciativa es muy buena, ya que busca no solo la prevención de potenciales riesgos por las acciones de los proveedores, sino que genera una divulgación sobre temas importantes que los proveedores deberían conocer y crea un compromiso por parte de los mismos. Esta política es una de las formas en que se integra parte de las acciones de

sustentabilidad a la cadena de valor de Nidera. Considero que es una política interesante que debería desarrollarse, pudiendo ser verificado su cumplimiento de forma periódica mediante revisiones sobre su aplicación.

El Código de Conducta (Anexo 4) fue publicado en el año 2011 luego de las denuncias de trabajo esclavo. Cuenta con un marco integral que en muchos casos es similar a los temas materiales determinados dentro de la responsabilidad social empresaria de Nidera. El Código es breve y meramente declarativo, sin contar con ejemplos sobre cómo debería ser el accionar de los empleados. Dicho código es distribuido al momento del ingreso de los nuevos empleados a la empresa junto a otro material explicativo, pero no cuenta con mayor difusión entre los empleados ni es tomado por los mismos como una guía ante situaciones conflictivas o como lineamientos para regir las actividades. En el año 2014 se hizo el relanzamiento del código con la participación de las diversas oficinas con reuniones en distintos países, pero eso no fue general, sino que solamente los altos directivos participaron de estas actividades.

Considero que la iniciativa con respecto al gobierno corporativo es correcta pero no tiene la debida difusión y no es conocida por los empleados, no habiendo un órgano de *compliance* y/o un sector de auditoría interna que verifique el cumplimiento de estas políticas. En consecuencia, las políticas y los procedimientos establecidos quedan como un elemento generado más para los públicos externos (a modo de cubrir riesgos) que como un elemento conocido y con aplicación práctica para el desarrollo de las actividades.

El otro pilar dentro del cumplimiento de estándares son las certificaciones, de las cuales Nidera S.A. posee una amplia variedad de certificaciones vinculadas a los controles de calidad de los productos. Estas certificaciones no son uniformes entre las distintas plantas, sino más a demanda de algunos clientes que requieren que se tengan algunas de las certificaciones que en sus políticas internas se exigen. En muchos casos estos certificados logran abrir nuevos mercados como ser el mercado de productos libres de gluten o el de alimentos Kosher. El enfoque que Nidera utiliza es mayormente de cumplimiento y/o como respuesta a pedidos de

los clientes. No se observa que este sea realmente un objetivo estratégico, sino más bien una reacción hacia exigencias externas o de mercado.

## **ii. El cuidado de nuestra gente**

Según establece Nidera en su reporte los recursos humanos son el pilar fundamental sobre el cual desempeña sus operaciones, y es por este motivo que su política para el cuidado de sus empleados se focaliza en los siguientes puntos: (i) Desarrollo de los colaboradores; (ii) Bienestar y calidad de vida; (iii) Enfoque en derechos humanos y laborales; y (iv) promoción de un entorno seguro.

Para lograr un adecuado desarrollo de sus colaboradores es que Nidera propone la necesidad de contar con un “ambiente laboral seguro y sano” en el cual la atracción y contratación de talentos es fundamental para el desarrollo de las operaciones de la compañía. Los programas que Nidera posee para ello son: programa de búsquedas internas, impulsar la finalización de los estudios primarios y secundarios (a través del programa nacional FINES<sup>9</sup>), programa de Formación del primer empleo para hijos de empleados y los programas de capacitación interna. Es precisamente los programas de capacitación interna en donde se observa un foco importante en el desarrollo de los empleados, por medio de programas para asistentes, jefes y gerentes, en los que se busca impulsar y mejorar el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación. Si bien es una realidad que estos cursos fueron llevados a cabo y que participó gran parte de la organización, no es muy clara la forma en la cual las herramientas trabajadas luego son llevadas al trabajo diario, y cuál es el grado de compromiso de los participantes.

Nidera cuenta con una serie de beneficios que son impulsados desde el área de recursos humanos para buscar el bienestar y mejorar la calidad de vida de sus empleados. Estos beneficios son sociales (licencia por maternidad extendida y por paternidad, regalos por nacimientos, casamiento, lactarios, premios por

---

<sup>9</sup> Plan de Terminalidad de Estudios Primarios y Secundarios (FINES) del Ministerio de Educación de la Nación.

trayectoria, gastos de guardería), de productos y servicios (espacio comedor, horario flexible, programa de beneficios, etc.) y educativos, como ser entrega de kits escolares y descuentos en universidades. El paquete de beneficios ofrecido por Nidera es parte de su propuesta para lograr el objetivo de atracción y retención de talentos, ya que se encuentra en línea con lo ofrecido por empresas de similar envergadura.

El enfoque en derechos humanos y respeto a las condiciones laborales está vinculado a lo mencionado precedentemente sobre los trabajadores temporales agrarios que realizan las tareas de producción de la semilla híbrida de maíz. Para lograr el cumplimiento de las condiciones laborales básica Nidera utiliza la Política de Derechos humanos y los procedimientos de Debida diligencia en los cuales busca cubrir las condiciones básicas de salud, nutrición, hábitat y seguridad de todos los trabajadores. El mayor énfasis esta puesto en aquellos trabajadores de temporada que desarrollan sus actividades en los campos (en su mayoría provenientes de Santiago del Estero – 50% de los 1.298 temporarios del año 2015). Como gran parte de los empleados de Nidera viven y trabajan en zonas rurales es que la compañía busca promover de forma proactiva el desarrollo de la ruralidad, como forma de intentar fortalecer los pueblos de pocos habitantes para que estos no desaparezcan y sufran las consecuencias de las migraciones hacia la ciudad. Este es un punto fundamental, ya que Nidera con una visión integral identificó la necesidad de contar con mano de obra capacitada cerca de los lugares de producción, áreas donde pueda establecer sus operaciones y que sean económicamente fuertes para poder desarrollarse.

Un área en el que se observa especial foco por parte de la empresa es la vinculada a seguridad industrial e higiene. Como parte de la promoción de un entorno de trabajo seguro se puede ver que Nidera efectuó capacitaciones (incendios, vial, etc.) en sus distintas plantas y que fomenta la búsqueda de mejora en el área por medio de personas específicamente dedicadas a ello, y estableciendo una serie de indicadores para monitorear la situación a nivel de seguridad industrial. Adicionalmente la reducción de accidentes y el foco en seguridad en las plantas claramente tiene un impacto económico que es

fundamental al momento de decidir trabajar sobre este aspecto. Lo que no resulta claro es cuales son los objetivos que la empresa se estableció y cuan cerca o lejos se encuentra de cumplirlos, siendo las estadísticas poco claras.

### **iii. Conectando de manera responsable la oferta y la demanda de alimentos**

Bajo este objetivo estratégico es que Nidera busca tratar los temas materiales de innovación agrícola, gestión responsable de la cadena de valor y como dar respuesta a la creciente demanda de alimento y la expansión de los mercados emergentes. Para ello busca a través de sus programas realizar acciones que contemplen la seguridad alimentaria, la tecnología aplicada a la producción y la innovación y la utilización de buenas prácticas junto a los socios comerciales y otros *stakeholders*.

Una de las formas en las cuales la compañía busca atacar el tema de las seguridad alimentaria y la expansión hacia otros mercados emergentes es mejorando la cadena de distribución por lo que realizaron inversiones en ampliación de las terminales portuarias en Puerto General San Martín. Adicionalmente mediante el uso de tecnología (organismos genéticamente modificados – OGM) buscan continuamente mejorar la productividad de las semillas que venden, desarrollando nuevos materiales genéticos para que haya mayor acceso a los alimentos y aumentar los rendimientos, mediante una amplia inversión en investigación y desarrollo. La búsqueda de mejora tecnológica e innovación la catalizan a su vez mediante el trabajo conjunto que hacen con otros organismos y centros de investigación mediante la colaboración con universidades e institutos de investigación, siendo estos uno de los *stakeholders* claves. Las inversiones realizadas son parte de las necesidades propias de la empresa para continuar creciendo y mantenerse en el mercado. Considero que la inclusión de las mismas como resultado de la estrategia de RSE es solo residual, no siendo este el foco al momento de decidir si se hace la inversión o no.

Vinculado a la seguridad alimentaria uno de los pilares sobre los que Nidera se apoya es la capacitación hacia los productores, clientes y distribuidores. En este

ámbito tiene varios programas que buscan difundir buenas prácticas, como ser el programa de Agricultura consciente en el que busca la transmisión sobre el correcto uso, manipulación y aplicación de productos fitosanitarios (fertilizantes y agroquímicos, fundamentalmente el glifosato). Adicionalmente Nidera realiza capacitaciones técnicas, talleres, cursos a distribuidores sobre gestión, capacitación a productores directamente en sus campos, etc. Mediante las redes sociales dentro de su programa Agroapasionados fomenta la difusión de la cultura rural y el intercambio de distintos actores que comparten un interés común. Otro de los programas con que cuenta la compañía es el llamado ¿Qué hay de nuevo en mi suelo?, que busca que jóvenes de escuelas agrotécnicas participen en un concurso en el cual mediante la realización de ensayos de fertilización de suelos, analicen los resultados y aprendan sobre la planificación, investigación y análisis del suelo. Aquí lo que se busca es no solo capacitar a los jóvenes, sino también acercarlos a agricultura sustentable mediante la reposición de los nutrientes y que conozcan un poco más sobre cuál es el trabajo que se realiza en la empresa y acercarlos al mundo laboral, mediante prácticas profesionales y visitas a las instalaciones. Estas tareas además de generar un valor agregado al participante (productores/clientes) son parte de la estrategia de marketing y comercialización de la compañía para mantenerse en el mercado y fidelizar al cliente. Con este foco en la sustentabilidad y en la gestión responsable de la cadena de valor es que Nidera es uno de los pocos productores que se viene certificando desde hace unos años en la producción de soja responsable (certificación RTRS –“Round Table Responsible Soy” – Anexo 10). Esto implicó para la compañía una gran inversión en capacitación de todos los participantes y un cambio de la forma de ver el proceso de producción de esta oleaginosa. Esta certificación valida el cumplimiento legal y de buenas prácticas empresariales, que haya responsabilidad ambiental, sobre las relaciones laborales y comunitarias y que las prácticas agrícolas utilizadas sean las adecuadas.

A nivel de gestión responsable de la cadena de valor uno de las bases sobre las cuales Nidera se establece es su relación con los proveedores y distribuidores a través del cumplimiento de los “Estándares de socios comerciales”. En dichos

estándares (que fueron mencionados anteriormente) se le pide a los proveedores y distribuidores el compromiso y la adhesión a las políticas de medioambiente y de seguridad y salud ocupacional que la compañía adoptó, mediante la firma de una carta de conformidad sobre las mismas. A su vez estos estándares rigen todo el proceso de compra que la compañía posee. Considero que esta iniciativa es muy interesante, pero para que realmente tenga el efecto buscado se debería aplicar algún procedimiento de control y/o supervisión a efectos de garantizar que no quede en una mera declaración de intención como parte del proceso de alta de los proveedores en el sistema.

Otra parte de la gestión de la cadena de valor es desarrollada por intermedio de Aval Rural S.G.R, una sociedad de garantía recíproca que busca que pymes y pequeños productores tengan acceso a financiación en el mercado a tasas razonables. Esto les permite a los productores integrarse de una forma más eficiente a la cadena productiva a la vez que Nidera se asegura una cartera de clientes estable (además de otros beneficios adicionales propios de ser socio protector en una SGR).

La gestión de la cadena de valor también es vista por Nidera como la forma en la cual se busca integrar a los pequeños productores y lograr la promoción de la ruralidad mencionada anteriormente. Es por ello que generaron una alianza con Ashoka para el desarrollo de agricultura inclusiva de pequeños productores rurales vulnerables por medio de su participación en la cadena de valor del negocio de semillas. Junto a Ashoka se estudió y realizó un programa piloto en Córdoba que busca la forma de vincular el negocio de Nidera (en este caso la venta de semillas) con una oportunidad de negocio (con vocación de rentabilidad) que permite a su vez ayudar a cubrir las necesidades de los productores rurales (fin social). La idea de este programa consiste en que las semillas (maíz) sobrantes de campañas anteriores (que aún poseen altos estándares de calidad y que para Nidera implican importantes costos de almacenaje) puedan ser vendidas a un precio reducido (30% del precio de venta al público) a productores rurales vulnerables de forma de que ellos puedan acceder a estas tecnologías de semilla y se integren a la cadena de valor. A su vez se busca compartir know-how sobre prácticas

agrícolas y herramientas que permitan la innovación social y generen un impacto positivo en estas comunidades buscando erradicar la pobreza y el despoblamiento rural a la vez que se fomenta el emprendedorismo. Este programa cuenta con varios facilitadores que son el vínculo principal entre los productores rurales y Nidera; ellos son el INTA, la cooperativa local, el director de la escuela agrotécnica y la Hermana Teresa Varela, quienes junto con el know-how de Ashoka sobre emprendimientos sociales, están ayudando a impulsar el programa. Considero que esta es una iniciativa muy interesante, pero que los principales desafíos van a ser instrumentar la forma en la cual se va a determinar quiénes son productores vulnerables y quienes no lo son, de modo tal de tener una gran transparencia a lo largo de todo el proceso, y sobre todo lograr poner en la agenda de una empresa (que se encuentra atravesando grandes cambios organizacionales) este proyecto como una prioridad y/o como tema relevante.

#### **iv. Gestión de los impactos ambientales**

Las 3 áreas sobre las cuales Nidera definió trabajar en la gestión ambiental son la reducción del consumo de energía y agua y la gestión de los residuos. Adicionalmente a esto la compañía le dio entidad al tema mediante una gerencia específica de higiene, seguridad y medio ambiente que actualmente se encuentra estandarizando los indicadores medioambientales.

Como medidas para mejorar el uso eficiente de la energía se buscó comenzar a reemplazar en algunas de las plantas industriales las luminarias tradicionales por luminarias led que utilizan menos energía. Adicionalmente se dieron cursos de formación sobre la norma ISO vinculada a la gestión de energía con la finalidad de reducir los costos y la energía en el proceso productivo a la vez que se reducen los gases del efecto invernadero. Es importante destacar la conciencia que la empresa tiene creada sobre el tema, en parte impulsada por los costos, y que desde hace unos años empezó a utilizar desechos renovables (biomasa generada a partir de la cascara de girasol y soja) para generar energía que alimenta más del 70% de la energía utilizada en su planta de Saforcada.



En lo relativo al uso racional del agua en Nidera buscaron eficientizar el consumo de agua utilizada en el riego, sobre todo en los campos de semillas, mediante la utilización de cronogramas de riego que evalúan la real necesidad de los cultivos y el pronóstico climático. En la refinería de Valentín Alsina se reemplazaron las torres de enfriamiento, lo que generó que no se necesite el uso de agua de pozo y se aplicaron griferías monocomando para evitar el derroche de agua.

Como iniciativas vinculadas a los desechos, se buscó la reutilización y el tratamiento de los desechos mediante la separación de los mismos. En el caso de las silo bolsas se buscó su reutilización, y en las oficinas centrales se pusieron puntos verdes con separación de residuos secos y reciclables de aquellos húmedos. Por otra parte se buscó la capacitación de los empleados sobre cómo se debe realizar la separación de los residuos y se efectuaron concursos para promocionar el reciclado de papel a la vez que se colaboraba con la fundación Garrahan. En las oficinas centrales se implementó el programa “oficina consciente” para generar conciencia en los empleados sobre las oportunidades que hay para marcar una diferencia ambiental en movilidad y reciclaje.

Estas medidas si bien son de gran importancia no llegan a tener la fuerza suficiente por la baja cantidad de indicadores y mediciones que utiliza la compañía. Un verdadero tablero de comando debería desarrollarse para las mediciones ambientales, como ser el impacto total de la huella de carbono, que debería ser analizados y contemplado en las decisiones y futuros proyectos de inversión de la compañía.

#### **v. El compromiso con la comunidad**

El eje del compromiso con la comunidad en Nidera está vinculado a las poblaciones cercanas a sus plantas industriales, acopios y plantaciones, sobre todo en conexión al desarrollo de la ruralidad de dichos pueblos. El foco está puesto en las comunidades de Venado Tuerto, Puerto General San Martín, Valentín Alsina, Ballenera (Miramar) y Santiago del Estero entre otros. La forma elegida por Nidera para poder efectuar estos proyectos es mediante alianzas con el estado y distintas ONGs como ser Pescar, Ashoka, Asociación Conciencia,

Responde, Fundación San Genero, etc. De este modo logran generar vínculos con los distintos actores y pueden generar una red de contactos que les permiten potenciar las acciones que idean y apoyarse en el expertise de dichas ONGs.

Dentro de los programas que Nidera desarrolla se destacan los vinculados a la educación, promoción de la inserción laboral, desarrollo comunitarios y de los valores rurales. Bajo el marco de “Escuela valores” se buscó el desarrollo de habilidades para la vida de niños de escuelas primarias. Con este programa que consta de una serie de charlas en escuelas se busca mejorar el clima escolar, trabajar sobre el desarrollo de habilidades sociales potencializando la idea del respeto y exteriorizar de emociones. Aquí se busca una participación activa de la escuela mediante el desarrollo de talleres sobre salud emocional y capacitación a docentes y padres. Adicionalmente y como complemento a estas actividades se realizaron obras de infraestructuras en escuelas con la participación y colaboración de proveedores de la empresa. Otros programas vinculados a la educación y la inserción laboral son: “Protagonistas”, “Mi futuro, mi Trabajo”, en los cuales junto a la fundación Pescar buscan dar habilidades y herramientas a jóvenes de poblaciones rurales para la búsqueda laboral.

Entre los programas vinculados a la ruralidad se destacan: “Valores rurales” que tiene como eje el desarrollo de la comunidad de Ojo del Agua en Santiago del Estero. Dicho programa se focaliza en la formación sobre manejo de maquinaria agrícola, brindó atención médica y odontológica en la escuela del lugar, talleres nutricionales para los chicos y fomento la educación con talleres de recreación. Otras de las iniciativas son el programa “Pensarnos” y “Nuestros pueblos” en donde con la ONG Responde se buscaron fortalecer las poblaciones rurales para identificar e intentar revertir la migración rural mediante talleres de reflexión y potenciando los recursos de dichos pueblos.

Por último otra de las propuestas que tiene Nidera es el Voluntariado de sus empleados, sobre todo de aquellos en la casa central, en donde realiza donaciones y colectas con distintos motivos, como han sido inundaciones y/o inicio de clases. Considero que estos programas son muy importantes y tienen un impacto directo en la comunidad cercana a las plantas. Lo cierto es que estas

medidas, sobre todo las vinculadas al voluntariado, no tienen la difusión necesaria entre los empleados como para lograr el efecto buscado, siendo necesario aumentar la comunicación e incentivar la participación.

#### **d. Conclusiones preliminares**

Luego de efectuar el relevamiento se observa que Nidera tiene varias iniciativas encaminadas, intentando basar las mismas en sus fundamentos estratégicos, pero a primera vista da la sensación de que dichos programas son aislados y no logran tener un efecto potenciador que alcance a todos sus públicos. Algunos proyectos, como por ejemplo lo vinculado al cumplimiento de estándares parecen ser concebidos como una respuesta a las acciones previas de la compañía y como medidas propias de un marco de gobernanza exigido por organismos externos a cualquier empresa medianamente grande. En el caso de las inversiones en infraestructura o cadena de valor hay una clara necesidad de mercado y fidelización de clientes que impulsan las capacitaciones y charlas detrás de las medidas tomadas.

Por otra parte se observa una falta de indicadores o mediciones que logren realmente evaluar los efectos de los programas y el impacto a nivel comunidad y negocio. Varias de las medidas no se observan como parte del *core business* de la compañía, no tomando a RSE como una oportunidad de negocio sino más un tema de relaciones públicas y de imagen corporativa. El impacto que podría tener en la generación de resultados positivos para la empresa, termina siendo solo residual.

## 7. **Benchmark con la industria**

Se realizó un análisis de las estrategias de RSE y las actividades que en este ámbito desarrollan ciertas compañías del rubro agroindustrial, tanto nacionales como internacionales. Las empresas analizadas son:

- a. Monsanto (Anexo 5)
- b. Cargill (Anexo 6)
- c. Molinos Rio de la Plata S.A. y Molinos Agro (Anexo 7)
- d. Los Grobo (Anexo 8)
- e. Arcor (Anexo 9)

Del *benchmark* realizado pude observar que el tamaño de la empresa no indica el grado de relevancia que se le otorga a la sustentabilidad. Por ejemplo grandes *players* del agro como ser Cargill y Monsanto a nivel local no muestran contar con un desarrollo significativo del área (o el mismo no es adecuadamente comunicado), quedando bajo el paraguas de la casa matriz que, en muchos casos, no contempla nada sobre las acciones dentro de Argentina. Por otro lado, empresas cuyo negocio principal es el consumo masivo (Arcor y Molinos) muestran mayor preocupación en expresar sus compromisos con la sustentabilidad e intentar demostrar la integración que tiene con sus negocios, usando ello como herramienta para fortalecer su imagen pública.

En el caso de Los Grobo considero muy interesante la gran cantidad de indicadores que posee y como a través del gobierno corporativo es que busca integrar la sustentabilidad desde la base, por medio de políticas, procedimientos y monitoreo.

## **8. Identificación de oportunidades – Desarrollo de propuesta**

En general, Nidera ha respondido de manera efectiva a los incidentes en 2011 y ha construido una sólida estructura de RSE considerando su corta vida. Considero que Nidera ha realizado una definición de la estrategia de responsabilidad social empresarial de acuerdo a las mejores prácticas de la industria, siguiendo los pasos establecidos (definición de *stakeholders* y análisis de materialidad entre otros). Nidera ha identificado los problemas ambientales, económicos y sociales se ven afectados y afectan los negocios de la compañía, lo que le permite abstenerse de ciertas cuestiones que pueden ser mejor abordadas por otras partes. No teniendo en ese aspecto grandes cuestionamientos por realizar. Aún así, considero que Nidera no ha logrado integrar de forma transversal a toda la organización esas definiciones de sustentabilidad, generando la sensación de que parte de las iniciativas realizadas no tienen un nexo con el *core business* de la empresa. Es por lo mencionado que considero que Nidera tiene grandes oportunidades de mejora sobre la base de lo ya realizado trabajando en la traducción de la estrategia de RSE y la integración de la misma desde las bases sobre las cuales la organización está constituida.

Los aspectos sobre los cuales considero que Nidera S.A. debería trabajar en pos de integrar en forma transversal su estrategia de sustentabilidad son:

- Definición de un marco de gobierno corporativo y de *compliance*
- Comunicación interna y capacitación
- Fijación de metas y objetivos claros, que permitan la implementación de herramientas de medición para su correcto monitoreo
- Mayor desarrollo de la cadena de valor en RSE
- Medidas concretas

### **a. Definición de un marco de gobierno corporativo y de *compliance***

Nidera S.A. cuenta con un Código de ética, Código de conducta, valores establecidos y una serie de políticas que existen pero que no están presentes en el accionar diario de sus colaboradores. Para esto considero que sería necesario que Nidera trabaje en la definición de una misión y visión que con claridad transmita quien es Nidera, que quiere ser y hacia donde quiere dirigirse en el futuro. Esta definición debería contener a la sustentabilidad como uno de los elementos base y debería ser comunicada a todos los empleados.

Por otro lado dentro del gobierno corporativo la compañía debería tener un área destinada al seguimiento y actualización de las políticas existentes a la vez que se trabaje en la comunicación de las mismas, utilizando el área de *compliance* como aliado de la responsabilidad social empresarial. Un área de auditoría interna ayudaría a verificar que las políticas existentes se cumplan y no queden como una mera expresión de deseos.

Adicionalmente considero que Nidera debería trabajar en la formalización de procesos y procedimientos que estén definidos contemplando un marco fuerte de control interno que permita traducir a las actividades diarias las políticas y los valores de Nidera, siendo la sustentabilidad uno de los principales valores.

## **b. Comunicación interna y capacitación**

La comunicación interna no es uno de los fuertes de Nidera S.A., siendo necesario trabajar en ella para lograr que todos los colaboradores se alineen y trabajen según los valores de la compañía. Esto llevaría a una mayor concientización sobre RSE y aumentaría el impacto de las estrategias y objetivos de RSE definidos.

Considero necesario que Nidera realice al menos un taller anual obligatorio en el cual se comunique la misión, visión y los valores de la empresa y se trabaje sobre el código de ética y código de conducta de forma que los colaboradores conozcan estos principios y los internalicen por medio de ejemplos. Adicionalmente se deberían realizar jornadas de comunicación de las políticas que la empresa posee, cuáles son sus aplicaciones y la importancia de las mismas. Por otro lado, sería importante que se realice una jornada informativa sobre cuál es la estrategia de sustentabilidad y RSE de Nidera, cuales son los programas vigentes y como estas

impactan a cada uno de los colaboradores. Considero que con estos talleres se lograría el doble propósito de motivación a los empleados para participar en los programas (ej.: voluntariado), generar el ámbito para que se propongan nuevos temas y/o proyectos que puedan generar un impacto sustentable.

### **c. Fijación de metas y objetivos claros**

Actualmente Nidera realiza muchas acciones pero que no están encuadradas en objetivos concretos. Considero que para cada uno de los temas materiales se debería fijar una meta medible y KPI's (*key performance indicators*) de forma tal de poder monitorear su grado de avance. Para maximizar el valor económico, social y medioambiental Nidera tiene que dar un paso más y debe volver operativos los cinco objetivos estratégicos fijados en 2015 a través de objetivos mensurables, oportunos y alcanzables. Derivado de estos objetivos necesita establecer un plan global unificado que debe ser monitoreado y evaluado con KPIs específicos.

Para maximizar el capital humano Nidera debería poner en marcha un sistema de gestión de carrera y fijación de objetivos para alentar a sus empleados, y contar con un plan de capacitación estructurado y coordinado.

En lo vinculado al compromiso con el medio ambiente se observa que la compañía posee métricas sobre el uso de energía, agua, tratamiento de desechos, etc., pero no tiene determinado un target al cual llegar. Se propone consensuar con las distintas áreas objetivos a cinco años que contemplen porcentajes o metas a los cuales llegar. En el área de seguridad laboral este tipo de metas son sencillas de establecer y permiten generar una toma de conciencia sobre lo que se debe lograr, haciendo visible aquellos desvíos que pudieran surgir y permitiendo medir los resultados de las capacitaciones en el tema.

Considero que luego del establecimiento de metas medibles cuanti o cualitativamente, se debe trabajar en un proceso que permita la implementación de herramientas de medición para su correcto monitoreo.

En cuanto al informe sobre RSE, sería de gran utilidad que el mismo fuera auditado por una empresa externa, lo que conduciría un aumento de la transparencia y permitiría identificar posibilidades de mejora.

#### **d. Mayor desarrollo de la cadena de valor**

La cadena de valor de Nidera es uno de sus principales activos, motivo por el cual ampliar el desarrollo de las actividades sustentables a lo largo de la cadena de valor tendría un impacto a largo plazo. Considero que una de las formas de lograrlo es profundizar el desarrollo de los proveedores e incentivar a que los mismos cumplan con los estándares requeridos por la certificación de Soja Sustentable de la RTRS (Anexo 10).

El desarrollo con los productores debería basarse en acciones a largo plazo, ampliando las capacitaciones técnicas existentes y promoviendo programas de gestión sustentable. Los estándares de socios comerciales que hoy Nidera S.A. posee deberían difundirse, no solo mediante el envío y pedido de firma del mismo, sino efectuando capacitaciones o charlas sobre lo que ello implica. Adicionalmente, para aquellos proveedores y distribuidores con los que se mantiene una relación de largo plazo, se debería trazar un plan de acción para la mejora de sus procesos de forma de volverlos más sustentables, mejorar las condiciones de seguridad laboral y reducir el impacto ambiental de sus operaciones. Para ello sería necesario hacer una evaluación de la situación actual de estos distribuidores y proveedores, establecer requerimientos básicos y delinear un plan de acción a largo plazo para lograr dichas mejoras, estableciendo metas intermedias que deberían ser evaluadas por una auditoría.

#### **e. Medidas concretas**

Se proponen las siguientes acciones concretas para una mejor implementación de la estrategia de RSE alineados con cada objetivo estratégico definido:

Cumplimiento de estándares



- Establecer un área de *compliance* y/o auditoría interna que verifique el cumplimiento de las políticas.
- Taller de comunicación de misión, visión, valores y políticas, fortaleciendo la cultura organizacional
- Firma anual del código de ética y de conducta.
- Fijación de objetivos concretos de sustentabilidad para cada sector de la compañía, haciendo responsables a cada uno por su monitoreo y cumplimiento.
- Reporte de aseguramiento externo sobre el informe anual de RSE.

#### El cuidado de nuestra gente

- Comunicar los distintos programas de RSE existentes y cuál es el impacto que tienen en la estrategia de la compañía a través de un *newsletter* semanal
- Establecer en cada área de la compañía un referente de sustentabilidad que sea capacitado y se encargue de transmitir los programas y acciones de RSE a sus compañeros de trabajo.
- Establecer una política de recursos humanos sobre fijación de objetivos para los colaboradores, metodología de evaluación y programa de bono corporativos
- Realizar una encuesta de clima laboral
- Comunicar los programas de voluntariado e incentivar la participación, estableciendo que al menos uno de los objetivos anuales personales deba estar relacionado al área de sustentabilidad
- En los lugares de trabajo poner carteleras y *banners* informativos con los valores de la compañía
- Crear un *scorecard* de sustentabilidad, que se comunique a todos los empleados y al menos trimestralmente se notifique sobre su grado de avance

#### Conectando de manera responsable la oferta y la demanda de alimentos

- Ampliar el número de hectáreas certificadas en soja RTRS y promover la certificación en los productores con los cuales se trabaja
- Realizar auditorías sobre la política de socios comerciales, verificando de forma selectiva que los proveedores cumplan con los estándares comerciales, y en aquellos más significativos que no solo se trate de la mera firma.
- Realizar encuestas de satisfacción a clientes y proveedores, generando mayores canales de comunicación
- Profundizar el desarrollo de los negocios inclusivos y promocionar el emprendedurismo interno

#### Gestión de los impactos ambientales

- Mejorar la iluminación de las plantas y oficinas por medio del cambio a lámparas LED que generan un ahorro significativo de energía
- Generar junto a los directores industriales un proyecto de evaluación de ampliación de la energía autogenerada y evaluar herramientas para poder medir la huella de carbono.
- Efectuar talleres sobre el uso racional de los recursos y llevarlo a las actividades diarias de forma de concientizar el impacto de las acciones.

#### El compromiso con la comunidad

- Donaciones de alimentos (aceites refinados) a comedores sociales cercanos a las plantas y escuelas.
- Continuar con los programas que actualmente están en curso, como ser los talleres de capacitación técnica a clientes y distribuidores, los programas de valores rurales y de primer empleo que permiten mantener un nexo cercano con las comunidades y universidades.

Varios de los programas actualmente en curso están correctamente diseñados, por lo cual sería importante continuar con ellos, ya que que permiten integrar la sustentabilidad a la cadena de valor de la empresa.

## 9. Conclusión

A pesar de que Nidera se inició en el camino de la responsabilidad social empresarial de manera reactiva por los sucesos mencionados previamente, Nidera decidió que este cambio no iba a ser solo un tema de corto plazo para calmar las presiones externas. Nidera tomó la decisión de abordar estos problemas directamente y de forma estructurada, intentando pasar de una estrategia de RSE reactiva y con foco en el cumplimiento, hacia una estrategia más proactiva pensando en la sustentabilidad como parte integral de su cadena de valor.

Para impactar realmente las actividades de la compañía y dejar atrás el nivel de cumplimiento, Nidera tiene que utilizar todos los medios disponibles para llegar a los fines, comprometiéndose a objetivos específicos, mensurables y operativos basados en los cinco objetivos estratégicos definidos y en las acciones concretas propuestas. Sin ello, sus acciones van a seguir careciendo de visibilidad interna y externa y las partes interesadas no se movilizan en torno a objetivos comunes y de largo plazo.

## 10. Bibliografía

- Comisión Europea. 2011. Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. Bruselas: Comisión europea.
- Global Reporting initiative (GRI). 2015. G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar y Simone De Colle. 2010. Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, Michael. 2002. La Ventaja Competitiva de la Filantropía Corporativa. Harvard Business Review. Diciembre 2002.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer. 2006. Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review América Latina. Diciembre 2006.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer. 2011. Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, January-February 2011, Reprint R1101C. Boston, EE.UU.
- Rangan, Kash, Lisa A. Chase y Sohel Karim. 2012. Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. Harvard Business School. Working paper 12-088

### Otras fuentes bibliográficas

- Arcor S.A. 2016. Reporte de Sustentabilidad 2015.  
[http://www.arcor.com.ar/downloads/es/Reporte\\_Sustentabilidad\\_2015.pdf](http://www.arcor.com.ar/downloads/es/Reporte_Sustentabilidad_2015.pdf)  
(Consultado: 12/03/2017)
- Cargill. 2016. Annual Report.  
<https://www.cargill.com/doc/1432078224597/pdf-2016-annual-report.pdf>  
(Consultado: 12/03/2017)
- Cargill. <https://www.cargill.com/sustainability> (Consultado: 12/03/2017)
- Cargill Argentina. <https://www.cargill.com.ar/> (Consultado: 12/03/2017)

- Cornejo, Jesús A. 2010. Descubren un campamento de trabajo esclavo en San Pedro. La Nación, 30/12/2010. <http://www.lanacion.com.ar/1337462-descubren-un-campamento-de-trabajo-esclavo-en-san-pedro> (Consultado 24/06/2016)
- Ehrenhaus, Alex. Los grobo: un modelo en red que favorece la sostenibilidad en lo económico, lo social y lo ambiental (lo específico es el modelo en red). <http://www.losgrobo.com.ar/casos-grupo-los-grobo/176-los-grobo-un-modelo-en-red-que-favorece-la-sostenibilidad-en-lo-economico-lo-social-y-lo-ambiental-lo-especifico-es-el-modelo-en-red.html> (Consultado: 12/03/2017)
- Instituto ETHOS. 2008. Memoria de Sostenibilidad. <http://www3.ethos.org.br/cedoc/memoria-de-sostenibilidad-instituto-ethos-y-uniethos-2008/#.Vx0HobQrLIU>
- Harvard Kennedy School, <http://rsedefinicions.blogspot.com.ar/2011/08/csr-by-harvard-kennedy-school-ifk.html> (Consultado: 15/12/2016)
- Los Grobo Agropecuaria. <http://www.losgrobo.com.ar/sustentabilidad.html> (Consultado: 12/03/2017)
- Los Grobo. 2015. Reporte de sustentabilidad 2014/2015. [http://www.losgrobo.com.ar/comunicados/descargas/Reportes/Reporte\\_Sustentabilidad\\_2014-15\\_LosGroboAgropecuaria\\_Web.pdf](http://www.losgrobo.com.ar/comunicados/descargas/Reportes/Reporte_Sustentabilidad_2014-15_LosGroboAgropecuaria_Web.pdf) (Consultado: 12/03/2017)
- Molinos Rio de la Plata. 2016. Reporte de Sustentabilidad 2015. <http://www.molinos.com.ar/quienes-somos/reporte-de-sustentabilidad.aspx> (Consultado: 12/03/2017)
- Monsanto Argentina. <http://www.monsanto.com/global/ar/pages/default.aspx> (Consultado: 10/02/17)
- Monsanto. 2016. Monsanto 2015 Sustainability Report. <http://www.monsanto.com/sustainability/documents/monsanto-2015-sustainability-report.pdf> (Consultado: 10/02/17)

- Monsanto. 2015. Monsanto 2014 Sustainability Report.  
[http://www.monsanto.com/sitecollectiondocuments/csr\\_reports/monsanto-2014-sustainability-report.pdf](http://www.monsanto.com/sitecollectiondocuments/csr_reports/monsanto-2014-sustainability-report.pdf) (Consultado: 10/02/17)
- Nidera S.A. 2016. Reporte de Sustentabilidad 2015.  
[http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/08/Nidera\\_RS\\_2015.pdf](http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/08/Nidera_RS_2015.pdf).
- Nidera S.A. 2016. Reporte de Sustentabilidad 2015. Tabla de indicadores gri e información complementaria. <http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/09/Nidera-RS-2015-Anexo.pdf> (Consultado: 15/5/2016)
- Nidera S.A. 2015. Reporte de Sustentabilidad 2014.  
[http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/05/Reporte\\_Nidera\\_2014.pdf](http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/05/Reporte_Nidera_2014.pdf) (Consultado: 15/5/2016)
- Nidera S.A. 2015. Reporte de Sustentabilidad 2014. Tabla de indicadores gri e información complementaria. [http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/05/Reporte\\_Nidera\\_2014\\_Anexo.pdf](http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/05/Reporte_Nidera_2014_Anexo.pdf) (Consultado: 15/5/2016)
- Nidera S.A. 2014. Reporte de Sustentabilidad 2013.  
[http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/04/Reporte\\_Nidera\\_2013.pdf](http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/04/Reporte_Nidera_2013.pdf) (Consultado: 15/5/2016)
- OCDE. 2013. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- OECD. 2011. Agreement between NIDERA Holdings B.V. and CEDHA et al.  
[https://www.oecdwatch.org/cases/Case\\_220](https://www.oecdwatch.org/cases/Case_220) (Consultado: 24/06/2016)
- Organización internacional de normalización (ISO). 2010. Guía de responsabilidad social. ISO.  
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> (Consultado: 12/01/2017)
- Red Pacto Global Argentina. 2016. <http://pactoglobal.org.ar/>. (Consultado: 11/11/16).

- Rollan, Alejandro. 2016. Cuáles fueron las 10 empresas que exportaron más granos en 2015. <http://www.agrovoz.com.ar/listas/cuales-fueron-las-10-empresas-que-exportaron-mas-granos-en-2015?item=4> (Consultado: 20/10/2016)
- Round Table on Responsible Soy (RTRS). <http://www.responsiblesoy.org/certification/production/> (Consultado: 06/02/2017)
- SOMO. 2011. Questions in the Dutch parliament concerning alleged breaches of the OECD guidelines by Dutch grain trading company., 21/07/2011. <https://www.somo.nl/questions-in-the-dutch-parliament-concerning-alleged-breaches-of-the-oecd-guidelines-by-dutch-grain-trading-company> (Consultado: 24/06/2016).
- The Economist. 2009. The triple bottom line, Noviembre 17, 2009. <http://www.economist.com/node/14301663>
- Verbitsky, Horacio. 2011. Esclavos Modelo 2011. Página 12, 02/01/2011. <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-159715-2011-01-02.html> (Consultado: 24/06/2016).
- Witteman, Jonathan. 2011. Nederlands bedrijf betrokken bij slavernij. Volkskrant, 17/01/2011. <http://www.volkskrant.nl/economie/nederlands-bedrijf-betrokken-bij-slavernij~a1825061/> (Consultado: 24/06/2016).

## Anexo 1 – Noticias vinculadas a las acusaciones de trabajo esclavo

La Nación – 30/12/2010

<http://www.lanacion.com.ar/1337462-descubren-un-campamento-de-trabajo-esclavo-en-san-pedro>

# Descubren un campamento de trabajo esclavo en San Pedro

JESUS A. CORNEJO  
CORRESPONSALIA LA PLATA

LA PLATA. – La Justicia de San Nicolás, con la asistencia del Ministerio de Trabajo bonaerense, allanó un campo de 2000 hectáreas, en el distrito de San Pedro, donde descubrió que 60 chicos y 120 mayores estaban siendo utilizados como mano de obra esclava. Las víctimas vivían en dos campamentos agrupados en casillas para dieciocho personas, no tenían baño ni cobraban una remuneración. Por este hecho, ayer, al menos siete personas fueron detenidas y al cierre de esta edición se aguardaban nuevas detenciones.

Fuentes de la investigación dijeron a LA NACION que las 180 personas que estarían siendo utilizadas como trabajadores esclavos destinaban todo lo que supuestamente ganaban a pagar las compras que hacían a los proveedores. Como en pleno siglo XIX, los proveedores visitaban periódicamente el campamento para vender alimentos, muchos de ellos vencidos y pertenecientes a

paquetes entregados en bolsones de planes sociales, que eran cotizados al triple de lo que valen en cualquier comercio.

El operativo ocurrió en la estancia El Algarrobo, ubicada en las inmediaciones del paraje Beladrich, a 30 kilómetros de la ciudad de San Pedro. La propiedad, según voceros de la cartera de trabajo provincial, había sido rentada a la empresa de granos Nidera SA, que ahora deberá responder por estas 180 personas.

### Fuerte multa

“Se pudo constatar que los propietarios del campo tenían todo en blanco y en regla. Pero la empresa que explota la tierra, deberá pagar una multa de 5000 pesos por cada trabajador en negro. Es decir deberá pagar una sanción total por \$900.000”, dijo un vocero del Ministerio de Trabajo bonaerense.

Consultado por LA NACION, un vocero de Nidera SA dijo que por el momento la empresa no iba a formular declaraciones.

La investigación fue realizada por

el fiscal Rubén Giannorio, titular de la UFI N° 6 de San Nicolás, que caratuló la causa como reducción a la servidumbre.

“Durante el procedimiento se detectó a 60 chicos trabajando y a 120 mayores empleados en forma informal”, se precisó en un comunicado de la cartera laboral bonaerense.

“Estas inspecciones forman parte de la continuidad de la tarea inspectiva propuesta por el gobernador Scioli a fin de verificar que no haya niños trabajando. El propósito también es que los trabajadores desempeñen sus tareas en un marco de buenas condiciones de salud y seguridad para lograr en definitiva que ese trabajo que se fomenta sea decente”, comentó el subsecretario de Trabajo bonaerense, Carlos Molina.

Durante el allanamiento los agentes del Ministerio de Trabajo descubrieron que los chicos que trabajaban en ese campo manipulaban agroquímicos sin ninguna precaución.

Página 12 – 02/01/2011

<http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-159715-2011-01-02.html>

## Página 12

Un procedimiento judicial, realizado este fin de año en San Pedro, reveló que la transnacional [redacted] una de las mayores exportadoras de cereales, tenía reducidas a condiciones de servidumbre a 130 trabajadores, entre ellos 30 niños y adolescentes, que no sabían dónde estaban, no podían salir y no tenían ni luz ni agua. El director de Bromatología de San Pedro dijo que las condiciones eran las de un campo de concentración...

### ESCLAVOS, MODELO 2011

Por Horacio Vorbitsky





Volkscrant (Diario Holandés) - 17/01/2011

<http://www.volkscrant.nl/economie/nederlands-bedrijf-betrokken-bij-slavernij~a1825061/>



The screenshot shows the top of a news article on the website 'de Volkskrant'. The navigation bar includes 'Nieuws', 'Cultuur & Leven', and 'Economie'. Below this is the Nidera logo and a navigation menu with 'About us', 'Products', 'News', and 'Careers'. A banner image shows a field of grain with the URL 'www.niderabioenergy.com'. The main headline reads 'Nederlands bedrijf betrokken bij 'slavernij''. Below the headline, the text begins with 'AMSTERDAM - Het Rotterdamse graanhandelsbedrijf Nidera maakt zich volgens'.

SOMO News - 21/06/2011

<https://www.somo.nl/questions-in-the-dutch-parliament-concerning-alleged-breaches-of-the-oecd-guidelines-by-dutch-grain-trading-company-nidera/>



The screenshot shows a news article from SOMO. The header includes the SOMO logo and navigation links: 'Research', 'Services', 'Network', 'About SOMO', 'Support us', and 'Contact'. The article title is 'Questions in the Dutch Parliament concerning alleged breaches of the OECD Guidelines by Dutch grain trading company Nidera.' The text below the title states: 'On 25 June 2011, an OECD Guidelines complaint was submitted against the Dutch grain company Nidera. The complaint, submitted by the Argentinean NGOs CEDHA and INCASUR and the Dutch NGOs Oxfam Novib and SOMO to the National Contact Point (NCP) for OECD Guidelines in the Netherlands, related to the activities of Nidera in Argentina. In the past year, degrading working conditions were observed on the company's plantation for seed cultivation in San Pedro near Buenos Aires. Partly on the basis of the OECD Guidelines complaint, published in OECD Watch's "Quarterly Case Update", Labour Party parliamentarians Pauline Smeets and Sjoera Dijkers put questions in the Dutch Parliament on 29 June regarding the way in which the Secretary of State for Economic Affairs, Agriculture and Innovation gathered information on the company.'

# Anexo 2 – Cronología del área de RSE en Nidera S.A.

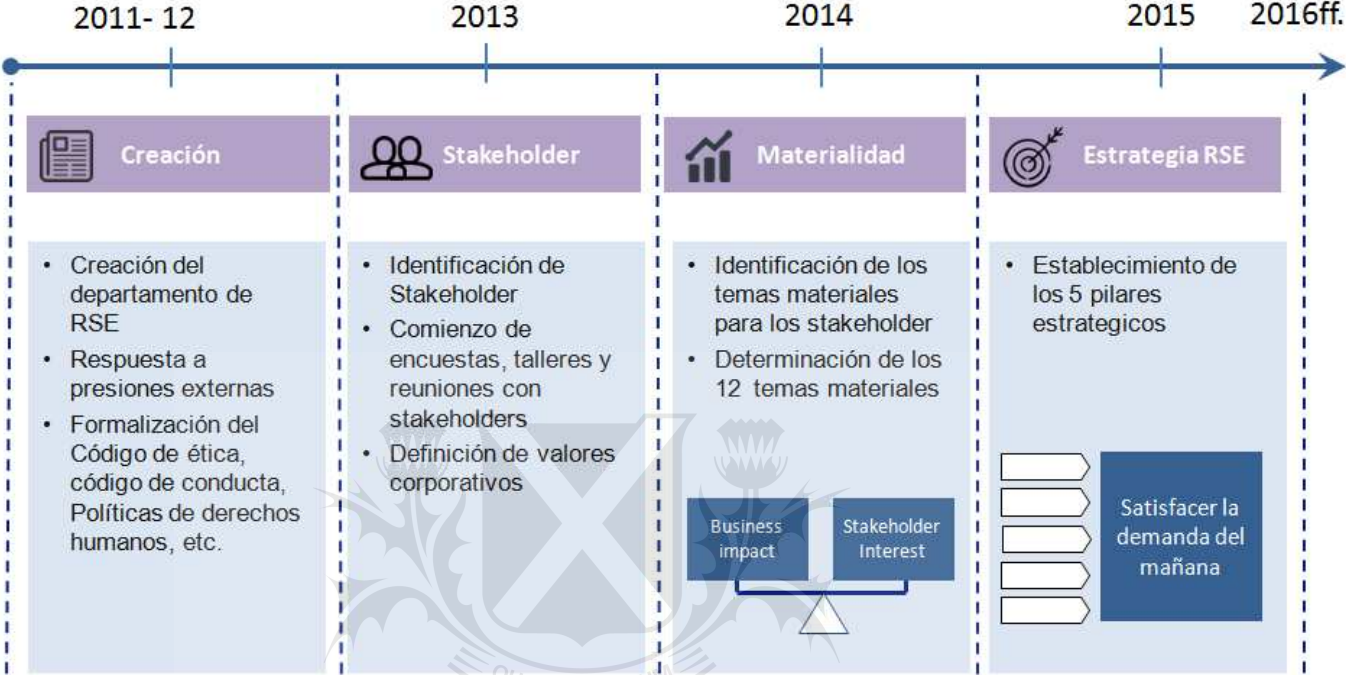


Ilustración propia sobre el desarrollo del área de RSE dentro de Nidera S.A.

San Andrés

## Anexo 3 – Análisis de materialidad. Reporte de sustentabilidad.

### Nidera S.A.

LA TABLA A CONTINUACIÓN PRESENTA LOS 3 PRINCIPALES TEMAS MATERIALES IDENTIFICADOS PARA CADA UNO DE NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS.

| PUBLICOS                                       | TEMA MATERIAL N° 1  | TEMA MATERIAL N° 2  | TEMA MATERIAL N° 3  |
|--|---|---|---|
| Accionistas                                    | Cumplimiento y Gobierno Corporativo   | Innovación agrícola   | Estrategia para los mercados emergentes y la creciente demanda de alimentos |
| Gobierno                                       | Estrategia para los mercados emergentes y la creciente demanda de alimentos | Innovación agrícola   | Prácticas laborales justas y respeto por los Derechos Humanos               |
| Bancos   | Gestión responsable de la cadena de valor                                   | Participación y desarrollo de las comunidades locales         | Innovación agrícola   |
| Empleados                                      | Prácticas laborales justas y respeto por los Derechos Humanos               | Salud y seguridad ocupacional                                 | Garantía de calidad de los productos  |
| Proveedores (cereales y oleaginosas)           | Prácticas laborales justas y respeto por los Derechos Humanos               | Cumplimiento y Gobierno Corporativo                           | Innovación agrícola   |
| Clientes                                       | Gestión responsable de la cadena de valor                                   | Garantía de calidad de los productos                          | Salud y seguridad ocupacional   |
| Productores agrícolas (clientes y proveedores) | Innovación agrícola   | Participación y desarrollo de las comunidades locales         | Cumplimiento y Gobierno Corporativo   |
| Distribuidores                                 | Garantía de calidad de los productos  | Innovación agrícola   | Gestión del agua  |
| Otros proveedores de bienes y servicios        | Cumplimiento y Gobierno Corporativo   | Innovación agrícola   | Prácticas laborales justas y respeto por los Derechos Humanos               |
| Comunidades locales                            | Innovación agrícola   | Prácticas laborales justas y respeto por los Derechos Humanos | Participación y desarrollo de las comunidades locales                       |
| Sociedades de la Organización Civil            | Prácticas laborales justas y respeto por los Derechos Humanos               | Gestión responsable de la cadena de valor                     | Estrategia para los mercados emergentes y la creciente demanda de alimentos |

Fuente: Reporte de sustentabilidad Nidera 2014

EN LA MATRIZ SE OBSERVAN LOS TEMAS MATERIALES IDENTIFICADOS EN FUNCIÓN AL IMPACTO RESPECTO A NUESTRO NEGOCIO (X) Y LOS IDENTIFICADOS COMO DE MAYOR RELEVANCIA PARA LOS PÚBLICOS DE INTERÉS (Y).



Fuente: Reporte de sustentabilidad Nidera 2014

**1 CUMPLIMIENTO Y GOBIERNO CORPORATIVO:**

Sistema de reglas, prácticas, procesos y relaciones mediante las cuales una compañía es controlada y dirigida, teniendo en cuenta la necesidad de equilibrar los intereses de todos los públicos y asegurar el cumplimiento de normas, la rendición de cuentas y la transparencia. El gobierno corporativo tiene en cuenta el contexto de mercado, la legislación, las regulaciones y las incidencias sociales y ambientales. **CAPÍTULO 1, PÁGINA 8**

**2 ESTRATEGIA PARA LOS MERCADOS EMERGENTES Y LA CRECIENTE DEMANDA DE ALIMENTOS**

Estrategia de la compañía para aprovechar oportunidades de crecimiento en los mercados emergentes y desarrollar nuevas tecnologías, productos y servicios agrícolas que tengan en cuenta la creciente demanda global de alimentos saludables, nutritivos y económicamente accesibles. **CAPÍTULO 2, PÁGINA 10**

**3 INNOVACIÓN AGRÍCOLA**

Foco en el desarrollo de productos, tecnologías y procesos innovadores en las dimensiones económica, social y ambiental, para reducir el impacto de la compañía en los recursos naturales, mejorar el desarrollo económico e incrementar la productividad. **CAPÍTULO 2, PÁGINA 20**

**4 GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE VALOR**

Rol que cumplir en el ciclo de vida de los productos y servicios, que incluye implementar prácticas de contratación sustentables en la cadena de valor de la empresa, evaluando los proveedores claves en temas ambientales, prácticas laborales, derechos humanos e impacto del negocio en la sociedad, asegurando que Nidera tenga los procedimientos específicos para atender los reclamos en forma metódica y resolver los conflictos que pudieran surgir. **CAPÍTULO 2, PÁGINA 22**

**5 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS (EMPLEADOS)**

Atraer las personas correctas para los puestos adecuados y proporcionar a los empleados oportunidades para definir mejor sus trayectorias profesionales, identificando sus áreas de especialización y capacitación. Aceptar y promover la diversidad, con el objetivo de fortalecer la creatividad de la compañía. Fomentar un balance saludable entre el trabajo y la vida personal y otras iniciativas que ayuden a fidelizar a los colaboradores y mejorar la productividad de la compañía. **CAPÍTULO 3, PÁGINA 29**

**6 PRÁCTICAS LABORALES JUSTAS Y RESPETO POR LOS DERECHOS HUMANOS**

No discriminar; ofrecer un horario de trabajo justo, una remuneración justa, rechazar todo tipo de trabajo infantil o forzado, garantizar la libertad de asociación y de negociación colectiva, evaluar el impacto de las operaciones propias y de los proveedores en los derechos humanos e instaurar un mecanismo formal de reclamos. Los principios sobre derechos humanos contemplados son aquellos reconocidos internacionalmente en la Carta Internacional de Derechos Humanos, que se basa en la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. **CAPÍTULO 3, PÁGINA 32**

**7 SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL**

Promover un ambiente laboral seguro y saludable a los empleados y contratistas en todas las operaciones de Nidera, de acuerdo con las disposiciones legales mediante la evaluación de riesgos y la implementación de un sistema de gestión de SSL (Salud y Seguridad Laboral) que incluye procedimientos y políticas, como así también capacitación, monitoreo y reportes. **CAPÍTULO 3, PÁGINA 33**

**8 GARANTÍA DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS**

Salvaguardar la cadena de abastecimiento de Nidera para asegurar la óptima calidad y seguridad de los productos, confirmada si es posible por los protocolos de certificación de acuerdo a la historia, localización y/o aplicación de un artículo, etc. **CAPÍTULO 3, PÁGINA 37**

**9 REDUCCIÓN DEL USO DE ENERGÍA**

Llevar adelante una gestión responsable de la compañía con respecto al uso de energía (combustible, electricidad, calefacción, refrigeración y vapor) en la totalidad de nuestras plantas así como también en lo relacionado a las flotas de vehículos, mediante iniciativas de conservación y eficiencia. **CAPÍTULO 3, PÁGINA 39**

**10 GESTIÓN DE LOS RESIDUOS**

Tratar los diferentes tipos de residuos y los derrames importantes (aceite o combustible) en función de un procedimiento estricto y reciclar materiales en la totalidad de las plantas. **CAPÍTULO 3, PÁGINA 41**

**11 GESTIÓN DEL AGUA**

Gestión sobre el consumo de agua en la totalidad de las plantas por fuente (aguas superficiales, aguas subterráneas, agua de lluvia, aguas residuales de otras procedencias, aguas municipales), agua reciclada y reutilizada, y tratamiento de las aguas residuales. **CAPÍTULO 3, PÁGINA 40**

**12 PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES LOCALES**

Gestionar de manera proactiva el impacto económico, social y ambiental de la compañía en las comunidades en que opera y promover su desarrollo. Atender las necesidades de los pobladores locales y gestionar programas con un foco determinado que dé cuenta de nuestro compromiso social. Relación con vecinos, organizaciones de la sociedad civil y otros públicos de interés. **CAPÍTULO 4, PÁGINA 45**

Fuente: Reporte de sustentabilidad Nidera 2014



Fuente: Reporte de sustentabilidad Nidera 2015

## Anexo 4 – Código de conducta Nidera S.A.

Se presenta la transcripción de Código de conducta de Nidera S.A.<sup>10</sup>:

El Código de conducta de Nidera se basa en nuestros valores corporativos de integridad, compromiso, respeto y responsabilidad. Hemos traducido estos valores corporativos en cinco principios fundamentales sobre cómo comportarnos con nuestros públicos de interés. Nuestros Principios de Negocios:

- Cumplimos la ley y llevamos adelante nuestras actividades con transparencia y altos estándares éticos.
- Tratamos a las personas de forma justa, con dignidad y respeto.
- Actuamos como socios confiables y a largo plazo en toda nuestra cadena de valor.
- Nos esforzamos por realizar nuestras actividades contribuyendo al desarrollo sustentable.
- Nos esforzamos para impactar positivamente en las comunidades donde trabajamos y vivimos.

El Código de conducta establece normas de conducta más detalladas sobre cada principio de negocio y dicta el comportamiento de todos los empleados al realizar actividades comerciales en todo el mundo. Cada uno de los empleados tiene una responsabilidad personal de cumplir con el Código. Además, cada supervisor y gerente tiene la responsabilidad de ser un modelo de conducta ético. El Código, por otro lado, debe ser primordial en situaciones en las que tomar la decisión correcta se presente como un dilema.

### Alcance del Código

Nuestro Código rige para todos los empleados de Nidera y sus filiales en cualquier lugar donde se encuentren. También esperamos que nuestros distribuidores,

---

<sup>10</sup> Fuente: <http://www.nidera.com.ar/wp->

[content/uploads/2016/05/El\\_Codigo\\_de\\_Conducta\\_de\\_Nidera.pdf](http://www.nidera.com.ar/wp-content/uploads/2016/05/El_Codigo_de_Conducta_de_Nidera.pdf)

representantes, contratistas, proveedores y otros socios comerciales que trabajan en nuestro nombre cumplan con los principios y normas del Código.

#### Políticas y procedimientos comprendidas por el Código

La compañía establece políticas y procedimientos como extensiones de este Código. Es decir, cada uno de ellos, es considerado una parte integral de este documento y tienen que ser respetados como corresponde.

#### Violaciones del Código

Cualquiera que infrinja el Código estará sujeto a una medida disciplinaria, incluidas la suspensión y la desvinculación. Todas las medidas disciplinarias se aplicarán con imparcialidad, equitativamente y de acuerdo con la ley vigente. Se alienta a los empleados a decir lo que piensan en caso de saber o sospechar que el Código no estuviera siendo cumplido.

#### Denuncias de violaciones del Código

La compañía alienta a los empleados a plantear cualquier inquietud al gerente local de Recursos Humanos, al Comité Corporativo del Código (concerns@nidera.com) o al Canal de denuncias de la compañía «Inquietudes en el trabajo». Estas comunicaciones pueden ser presentadas en persona, por teléfono, correo electrónico o por el correo habitual. Para más información, consulte el procedimiento «Inquietudes en el trabajo». Todas las denuncias de mal comportamiento se abordan con seriedad y se tratan de manera confidencial, conforme a una investigación completa y justa.

#### No tolerancia a represalias

Respetamos a quienes plantean inquietudes sobre el comportamiento inapropiado y no toleramos ninguna forma de represalia contra alguien que hubiera hecho o esté por hacer una denuncia por un mal comportamiento real o posible. Todas las denuncias son investigadas y, en caso de que haya ocurrido una violación, se toma la medida disciplinaria que corresponda.

#### **Cumplimiento**

Cumplimos la ley y llevamos adelante nuestras actividades con transparencia y altos estándares éticos



### Cumplimiento de la ley

En Nidera buscamos obrar en pos del mejor interés de la empresa, cumpliendo siempre con las leyes y regulaciones de los países en los que operamos.

### Competencia leal

Las leyes antimonopolio están diseñadas para garantizar un sistema de mercado leal y libre. En Nidera somos alentados a competir vigorosamente en el mercado, siempre conforme a las leyes antimonopolio y de competencia, en cualquier lugar donde tengamos operaciones. Esto significa que competimos dentro de marcos legales apropiados y sobre la base del precio, la calidad y el servicio, sin participar en ninguna práctica comercial desleal, engañosa o falaz. También esperamos que todos nuestros empleados realicen su trabajo de manera leal y ética. Apoyamos activamente el libre comercio.

### Contra el lavado de dinero

Nidera condena cualquier conducta tendiente a facilitar delitos, como recibir, blanquear o utilizar dinero, bienes o cualquier otra utilidad de origen ilegal.

### Anticorrupción

En Nidera nos abstenemos de cualquier acción o incentivo ilegal que apunte a inducir o recompensar el desempeño incorrecto. Fomentamos las buenas prácticas comerciales y prohibimos el soborno y otras formas de pagos indebidos. Todos los negocios deben llevarse a cabo con integridad y deben cumplir con las leyes vigentes. Esperamos de igual modo que los terceros que representan a Nidera respeten estas leyes al realizar actividades comerciales.

### Ofrecimiento y aceptación de regalos

Nidera permite que sus empleados reciban y ofrezcan regalos e invitaciones de cortesía solamente si sirven para un propósito comercial legítimo y siempre y cuando dichas atenciones sean proporcionales y no comprometan su capacidad de tomar decisiones objetivas e imparciales

### Conflicto de intereses

Los empleados de Nidera deben llevar a cabo sus actividades de forma ética, con integridad y defendiendo los intereses de la compañía. Por este motivo, deben evitar cualquier situación que pueda implicar un conflicto entre sus intereses

personales y los intereses de Nidera. Se les prohíbe realizar cualquier actividad comercial, inversión o empleo externo que pueda poner en duda su imparcialidad o interferir en su capacidad de desempeño objetivo y eficaz en la compañía. Las negociaciones de los empleados con clientes, proveedores, contratistas o competidores deben apuntar al mejor interés de la empresa y no a la obtención de una ventaja personal.

#### Registros comerciales y financieros precisos

Llevamos registros contables precisos y confiables. Estos son fundamentales para tomar decisiones comerciales sólidas y para mantener la integridad de nuestros registros financieros. La información comercial de la compañía, en todos los casos, reflejará la verdadera naturaleza de nuestras transacciones.

#### Protección de recursos e información de la compañía

Todos los empleados protegerán los bienes de la compañía y tienen permitido usarlos solo para los intereses de la organización, no para beneficios personales o cualquier otro uso inapropiado. La información generada dentro de Nidera es propiedad de Nidera y no debe ser divulgada fuera de Nidera sin la autoridad debida, a menos de que exista un requerimiento legal para hacerlo. Todos los empleados que tienen acceso a información registrada y confidencial deben salvaguardar esta información del acceso no autorizado.

#### Propiedad intelectual

En Nidera protegemos y hacemos valer nuestros derechos de propiedad intelectual, ya que somos conscientes de que nuestro éxito y crecimiento futuro depende de productos y soluciones innovadoras. Nidera también respeta los derechos de propiedad de los demás. Bajo ninguna circunstancia se permite a los empleados infringir los derechos de autor, marcas registradas o patentes de terceros.

### **Nuestros empleados**

Tratamos a las personas de forma justa, con dignidad y respeto.

#### Derechos humanos y laborales

Nidera cumple con leyes laborales nacionales e internacionales y respeta los derechos humanos reconocidos internacionalmente, como se expresan en la Carta Internacional de Derechos Humanos. Nidera también respeta los principios y derechos establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento.

#### Libertad de asociación

Respetamos el derecho de nuestros empleados a unirse a sindicatos libre y voluntariamente de conformidad con las reglamentaciones legales vigentes. Asimismo, alentamos a los empleados a tratar sus problemas directamente con la gerencia. La compañía apunta a crear un ambiente en donde el diálogo franco sea la forma predilecta de resolver cuestiones de manera eficaz.

#### No al trabajo forzado e infantil

No aceptamos ni toleramos ninguna forma de trabajo infantil, forzado o involuntario. Esperamos que nuestros proveedores y socios comerciales cumplan con los mismos principios. Nuestro rechazo del trabajo forzado e infantil concuerda con las normas centrales de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

#### Diversidad e igualdad de oportunidades

Exigimos en todas nuestras filiales se brinden iguales oportunidades de trabajo a todos los empleados, sin importar su raza, sexo, religión, opinión política, discapacidad, orientación sexual, estado civil o edad. El desarrollo dentro de Nidera depende exclusivamente de las habilidades personales y del desempeño laboral.

#### Acoso

No toleramos ninguna forma de acoso, sea verbal, físico, mental o visual. Todos los tipos de acoso son destructivos para un ámbito laboral positivo y no son tolerados. Nos esforzamos por crear un ámbito de respeto mutuo, libre de acoso y conductas carentes de ética profesional en el lugar de trabajo.

#### Salud y seguridad laboral

Estamos comprometidos en brindar un ambiente de trabajo seguro y saludable de conformidad con las leyes y reglamentaciones vigentes. La capacitación extensiva y continua y las auditorías de seguridad habituales son esenciales para comprender las leyes y cumplir con ellas. Todas las operaciones e instalaciones de Nidera cuentan con procedimientos y prácticas de salud, higiene y seguridad correctamente implementadas.

### **Socios comerciales**

Actuamos como socios confiables y a largo plazo en toda nuestra cadena de valor.

#### Relaciones con socios comerciales

Buscamos relaciones beneficiosas para ambas partes con clientes y proveedores. Esperamos el cumplimiento de la ley en toda nuestra cadena de valor y promovemos la adopción de principios sociales, ambientales y de respeto por los derechos humanos.

#### Seguridad y calidad de productos

En Nidera respetamos las normas de calidad y seguridad más altas para nuestros productos y nos aseguramos de que cumplan con todos los estándares requeridos legalmente para la salud y seguridad del consumidor. Garantizamos una capacitación adecuada de nuestros empleados y alentamos el uso de tecnologías ecológicas para una mejor producción, más segura y sustentable.

### **Desarrollo sustentable**

Nos esforzamos por realizar nuestras actividades comerciales contribuyendo al desarrollo sustentable.

#### Contribuir al desarrollo sustentable

Somos responsables de comprender y manejar nuestros impactos. Reconocemos que es esencial realizar nuestras actividades comerciales de una manera que satisfagan las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

#### Responsabilidad ambiental

Nos comprometemos a realizar nuestras actividades de forma responsable y con la decisión de proteger el ambiente, en cumplimiento de las leyes y estándares aplicables. Dirigimos nuestros esfuerzos hacia la mejora continua de nuestro desempeño ambiental, la prevención de la contaminación y el análisis de riesgos y oportunidades en la toma de decisiones. Asimismo alentamos el uso de tecnologías ecológicas y promovemos procesos de producción orientados hacia el desarrollo sustentable. Todos los empleados deben cumplir las leyes y reglamentaciones ambientales vigentes y denunciar incidentes y violaciones ambientales.

### **Comunidad**

Nos esforzamos para impactar positivamente en las comunidades donde trabajamos y vivimos.

Nidera se compromete a contribuir en el bienestar económico y social de nuestras comunidades, a través de relaciones activas con sus vecinos. Promovemos el desarrollo local y procuramos aportar a una mejor educación, mejores posibilidades y condiciones laborales para las poblaciones en las que estamos insertos. A su vez, respetamos su derecho de expresar sus necesidades e inquietudes y evaluamos las mejores maneras de involucrarnos. De igual modo, alentamos a todos los empleados de Nidera a participar de nuestros programas de inversión social.

## **Anexo 5 – Benchmark: Monsanto**

Monsanto Argentina es una empresa global que en Argentina se dedica principalmente a la producción de semillas y agroquímicos. Uno de sus principales productos es el herbicida Roundup (principal componente el glifosato), que es un herbicida de amplio uso en el país debido a que gran parte de las semillas contienen resistencia al mismo mediante la inclusión del evento RR2.

Con respecto a las actividades de Responsabilidad Social empresarial y sustentabilidad, Monsanto no posee en su página web un reporte propio de Argentina, sino que redirecciona al reporte de sustentabilidad global. En dicha página sólo menciona como su meta principal “Producir alimentos usando menos recursos” y para ello se focaliza en: proteger los recursos del planeta, conservar el agua, cultivos genéticamente modificados para ser más productivos (maíz, soja y algodón), protección del suelo. Como acción directa desde Argentina sólo mencionan el programa de eficiencia del uso de agua en el riego de la producción de semilla de maíz por medio de sensores hídricos que informan “online” el contenido hídrico del suelo (año 2011).

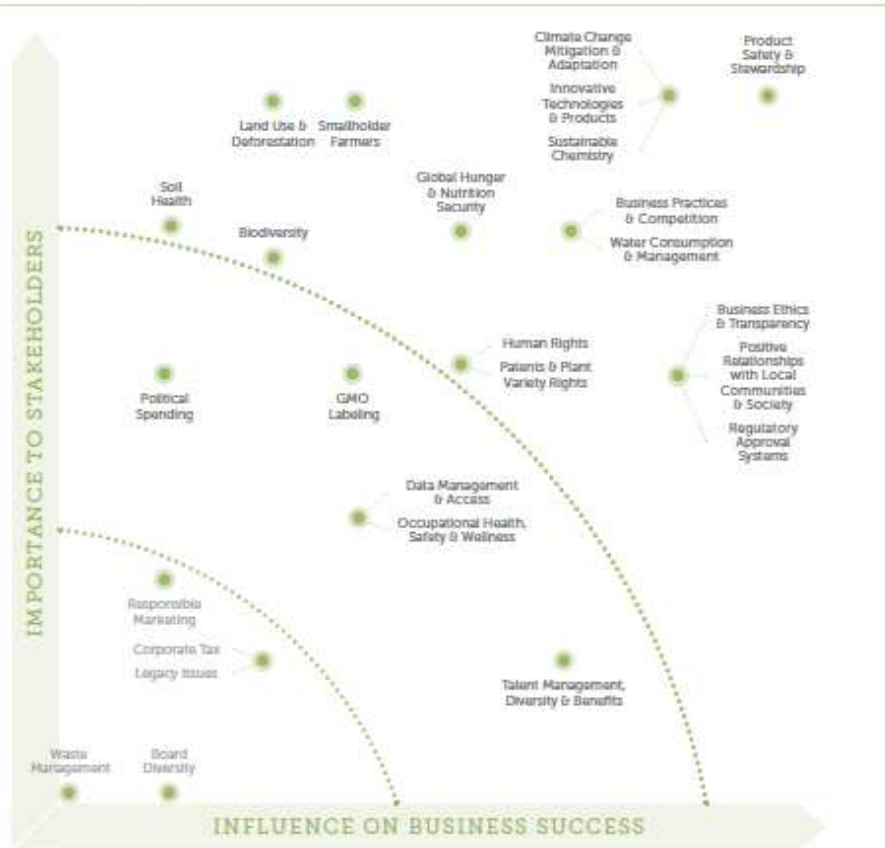
A nivel global el reporte de sustentabilidad muestra un objetivo a nivel corporativo muy claro (Mensaje del CEO), que es tener una huella de carbono neutral para el año 2021, lo cual es ciertamente muy ambicioso. Sus objetivos son marcadamente ambientales, focalizándose en la reducción de gases del efecto invernadero, el cambio climático y reducción del consumo de agua, enfocando la sustentabilidad desde la perspectiva del cuidado ambiental y buscando el cumplimiento del GRI y los 10 principios de la Naciones Unidas del Global Compact. El reporte establece que la sustentabilidad está dentro del core del negocio y se visualiza desde el aspecto de:

- a. Personas
  - i. Ayudar a asegurar el acceso a la comida y la seguridad alimentaria
  - ii. Acercarse a las comunidades
  - iii. Asegurar el camino hacia los derechos humanos
- b. Planeta

- i. Mitigar y adaptarse al cambio climático
  - ii. Asegurar el acceso al agua fresca
  - iii. Biodiversidad, preservar paisajes sustentables
- c. Compañía
- i. Framework de gobierno corporativo
  - ii. Abordar cuestiones críticas: seguridad del producto, glifosato, información en etiqueta de productos
  - iii. Trabajar con la cadena de suministros

El enfoque adoptado por la compañía para determinar los temas críticos fue mediante un análisis de materialidad que se llevó a cabo en el año 2015, identificando cuales temas son relevantes tanto para la compañía como para los *stakeholders*:

**MATERIAL ISSUES MATRIX**



Note: Issues that appear in the lower third segment of the Material Issues Matrix are not included in the tables in this report.

Fuente: Monsanto 2015 Sustainability report

En el reporte se establecen metas específicas y se monitorea su grado de avance o cumplimiento, por ejemplo la cantidad de gases del efecto invernadero emitidos y la eficiencia de la irrigación del agua, la mejora de los cultivos y la conservación de recursos. Adicionalmente establecen validaciones externas para verificar el cumplimiento de algunas de las metas pautadas.

Realizando una breve comparación con Nidera se observa que ambas compañías adoptaron un enfoque de análisis de materialidad para la determinación de los temas relevantes y el acercamiento que se le hará a ellos. En el caso de Nidera localmente el desarrollo es mucho mayor que el de Monsanto, no siendo ni siquiera relevante las acciones de Argentina en el reporte global, tampoco se observan grandes iniciativas propias de Monsanto Argentina y/o que se lideren acciones desde el país. Lo que se observa en el caso de Monsanto es una mayor claridad en los temas y el abordaje que se les otorga, con programas focalizados en los temas materiales determinados, metas establecidas y seguimiento de las mismas, cuestión que en Nidera aún no se observa. Por otra parte considero que el reporte de Nidera es más balanceado en cuanto a los temas que aborda, mientras que Monsanto tiene como principal foco el pilar medioambiental.



## **Anexo 6 – Benchmark: Cargill**

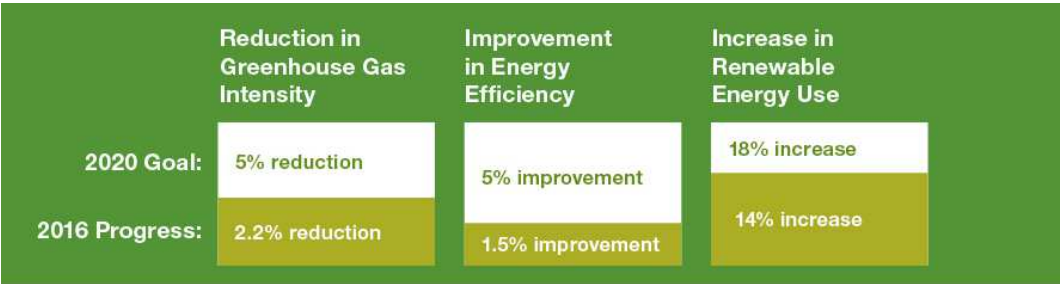
Cargill es una empresa norteamericana que desde su creación en 1865 se ha convertido en uno de los jugadores más importante a nivel mundial dentro del agro. En Argentina se constituyó en una de las empresas agro exportadores más reconocida, teniendo como principales actividades la comercialización, procesamientos y exportación de granos, aceites, harinas y maltas, la importación de fertilizantes y los servicios financieros asociados. A diferencia de Nidera no participa en el mercado de semillas ni en el de aceites refinados envasados destinados a consumidor final en góndola.

Cargill Argentina no posee un reporte de responsabilidad social empresaria local, teniendo que analizar el reporte global para poder identificar sus estrategias y temas materiales. A nivel local lo que si se observa en su página web es una mención de la importancia de las comunidades en las cuales la empresa está inserta, utilizando como herramienta canalizadora de las actividades de RSE a la Fundación Cargill. Mediante esta fundación, la empresa promueve ciertos programas mayormente focalizados en la educación (como ser: donaciones de materiales para el mejoramiento de la infraestructura escolar, plan de incentivo de la lectura), la salud (mejoramiento de infraestructura hospitalaria) y la comunidad (apoyo a bomberos voluntarios, apoyo a programa de la asociación Responde, integración de personas con capacidades diferentes, etc.). Las 3 áreas de foco son: alimentación, medio ambiente e higiene y seguridad. Adicionalmente al trabajo de la Fundación, localmente mencionan el compromiso para finalizar con la deforestación.

A nivel global, Cargill no cuenta con un reporte de RSE, pero en su página web corporativa presenta una sección específica dedicada a la sustentabilidad (<https://www.cargill.com/sustainability>). En ella presenta como principal objetivo el de alimentar al mundo en forma segura, responsable y sustentable (“to nourish the world in a safe, responsible and sustainable way”). Para ello determinó como temas prioritarios: (i) Uso de la tierra; (ii) Cambio climático; (iii) Agricultores medios de subsistencia; (iv) Seguridad alimentaria y; (v) Nutrición.

Para lograr estos objetivos se observa que Cargill realiza varios partnerships con ONG`s. A modo de ejemplo para su trabajo sobre el uso de la tierra tiene alianzas con The Nature Conservancy (TNC) para su trabajo en Brasil, con Proforest and The Forest Trust (TFT) en las acciones sobre el aceite de palma, con World Resources Institute (WRI) para el monitorio de la deforestación y con World Wildlife Fund (WWF).

Se observa que Cargill tiene objetivos establecidos a largo plazo y que los mismos son monitoreados, por ejemplo para su tema estratégico del cambio climático determinaron como metas la reducción de la emisión de gases del efecto invernadero, el mejoramiento de la eficiencia energética y un incremento en el uso de energía renovable y de uso racional de agua.



Fuente: <https://www.cargill.com/sustainability/priorities/climate-change>



Fuente: <https://www.cargill.com/sustainability/priorities/water-resources>

Los temas de desarrollos de productores y comunidades y de seguridad en los alimentos son tratados en conjunto a través de asociarse con los productores, capacitarlos compartiendo mejores prácticas, darles acceso a los mercados y ayudándolos a incrementar su productividad. Adicionalmente a los aspectos mencionados, Cargill apunta a tener cadenas de supply chain sustentables en

diversos de los productos con los cuales opera. Esta estrategia en cierto punto la ven como parte de la adaptación al cambio y a lo que los clientes están pidiendo, lo cual queda demostrado en su reporte anual 2016 en el que se focalizan en demostrar las nuevas preferencias del consumidor. El programa más cercano a lo que en la actualidad Nidera posee es el de soja sustentable, pero a diferencia de Nidera Cargill sólo lo implementó en la región en Paraguay y Brasil.

Del relevamiento efectuado se observa que Cargill cuenta a nivel global con una estrategia integradora de los temas relevantes de la industria, aunque considerando la información disponible, no parece que la misma tenga una aplicación concreta en la Argentina. Como punto a destacar, a diferencia de Nidera, Cargill a nivel global estableció metas a largo plazo. A nivel local, el trabajo que Nidera realiza a comparación del de Cargill es más integrado y parte desde el centro de la empresa, no teniendo una fundación como vehículo para las actividades de responsabilidad social empresaria e inversión social.

## **Anexo 7 – Benchmark: Molinos Rio de la Plata S.A.**

Molinos Rio de la Plata S.A. es una empresa agroalimentaria Argentina con más de 115 años de historia, que hoy se encuentra diversificada en dos grandes mercados: marcas y graneles. Cuenta con más de 4.000 empleados, 14 plantas industriales y tiene una amplia red de distribución a lo largo de Argentina y la región. Posee una canasta de marcas de alimentos muy reconocida en el mercado como ser Cocinero, Gallo, Exquisita, Granja del Sol, Luquetti, Matarazzo, entre otras, y a la vez participa del mercado de graneles en el cual su fuerte es el procesamiento de porotos de soja y la exportación de harina y aceite de soja. En su segmento de graneles, adicionalmente ofrece servicios a productores (fertilizantes, semillas, agroquímicos y financiación), productos para la alimentación animal y biodiesel. Molinos es una empresa altamente integrada en casi toda la cadena.

Molinos S.A. presenta desde hace 4 años su reporte de sustentabilidad en el cual aplica los lineamientos G4 del GRI para su medición y que adicionalmente cuenta con un informe de aseguramiento externo:



Pizarello, Henry Martín y Asociados S.E.L.  
ID de Insc. 497 - C.U.B.A.E.  
Buenos Aires - Argentina

Tel: +54 11 4266 6600  
Fax: +54 11 4910 6500  
ey.com

## INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE

A los señores Directores de  
**MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.**  
C.U.I.T.: 30-50085852-8  
Domicilio legal: Avda. Presidente Manuel Quintana 192  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

### 1- Objeto del encargo

Hemos sido contratados por MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A. ("la Sociedad") para emitir un informe de aseguramiento limitado sobre los indicadores GRI contenidos en el Reporte de Sustentabilidad ("el Reporte") correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015, que la Dirección ha considerado como de mayor relevancia atendiendo a sus grupos de interés y a los lineamientos establecidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad del Global Reporting Initiative, versión 4 (GRI 4), y en el suplemento sectorial alimenticio que complementa dicha Guía.

### 2- Responsabilidades de la Dirección de la Sociedad

La Dirección de la Sociedad es responsable de preparar y presentar el Reporte de acuerdo con la Guía GRI 4 para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad y el suplemento sectorial alimenticio que complementa dicha Guía. Dicha responsabilidad incluye establecer las bases y criterios para la preparación del Reporte como así también, definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información.

### 3- Responsabilidades del contador público

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una conclusión de aseguramiento limitado sobre los indicadores GRI incluidos en el Reporte identificado en el párrafo 1., basada en nuestro encargo de aseguramiento.

### 4- Tarea Profesional

Nuestra tarea profesional fue desarrollada de conformidad con las normas sobre otros encargos de aseguramiento establecidas en la sección V.A de la segunda parte de la Resolución Técnica N° 37 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (en adelante, "RT 37"). Dichas normas exigen que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos el encargo con el fin de obtener una seguridad limitada, en lo que es materia de nuestra competencia, acerca de si los indicadores GRI incluidos en el Reporte identificado en el párrafo 1, han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el GRI 4, y en el suplemento sectorial alimenticio que complementa dicha Guía. Asimismo, de acuerdo con dichas normas, un encargo de

En Buenos Aires, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.



Pistrelli, Henry Martín y Asociados S.R.L.  
25 de Mayo 407 - C1022ABH  
Buenos Aires - Argentina

Tel: +54 11 4218 1000  
Fax: +54 11 2010 7010  
ey.com

aseguramiento limitado brinda una menor seguridad que un encargo de aseguramiento razonable, debido a la diferente naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos aplicados por el contador para reunir elementos de juicio que le permitan emitir su conclusión.

En consecuencia, nuestro trabajo incluyó el examen, sobre bases selectivas, de las evidencias obtenidas sobre el cumplimiento por parte de la Sociedad de la Guía GRI 4 y el suplemento sectorial alimenticio que complementa dicha guía, mencionados en el párrafo 1., y la aplicación de otros procedimientos que consideramos necesarios de acuerdo con las circunstancias. Consideramos que los elementos de juicio que hemos obtenido proporcionan una base apropiada para nuestra conclusión.

Los procedimientos mencionados en el párrafo anterior han sido aplicados sobre los registros y documentación que nos fue suministrada por la Sociedad. Nuestra tarea se basó en que la información proporcionada es precisa, completa, legítima y libre de fraudes y otros actos ilegales, para lo cual hemos tenido en cuenta su apariencia y estructura formal.

#### 5- Conclusiones

Basados en el trabajo realizado descrito en el párrafo 4., nada ha llamado nuestra atención que nos hiciera pensar:

- a) Que los indicadores GRI incluidos en el Reporte mencionado en el párrafo 1 no estén preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del GRI 4 y el suplemento alimenticio que la complementa.
- b) Que la autodeclaración efectuada por la Sociedad sobre la conformidad de la Guía G4 en su opción "esencial", no cumpla, en todos sus aspectos significativos, con los criterios correspondientes a dicha opción según se establecen en el GRI 4.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires,

21 de Abril de 2016

PISTRELLI, HENRY MARTIN Y ASOCIADOS S.R.L.  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 1 - F° 13



PABLO G. DECUNDO  
Socio  
Contador Público U.B.A.  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 286 - F° 108

En el reporte se establece de manera clara la forma en la cual los aspectos materiales fueron determinados y cuál fue el procedimiento realizado. Adicionalmente considero interesante la forma en la cual se identificaron los aspectos relevantes y se los categorizó según su impacto (interno y externo) y según los grupos de interés (internos y externos) y la forma en la cual interactúan con ellos. Como marco para las actividades de responsabilidad social empresarial, la empresa cuenta con un Comité de Ética, Auditoría, riesgo y evaluación de proyectos que se apoya en el Código de ética y de conducta (Anexo 8) y en los principios que guían a la compañía.

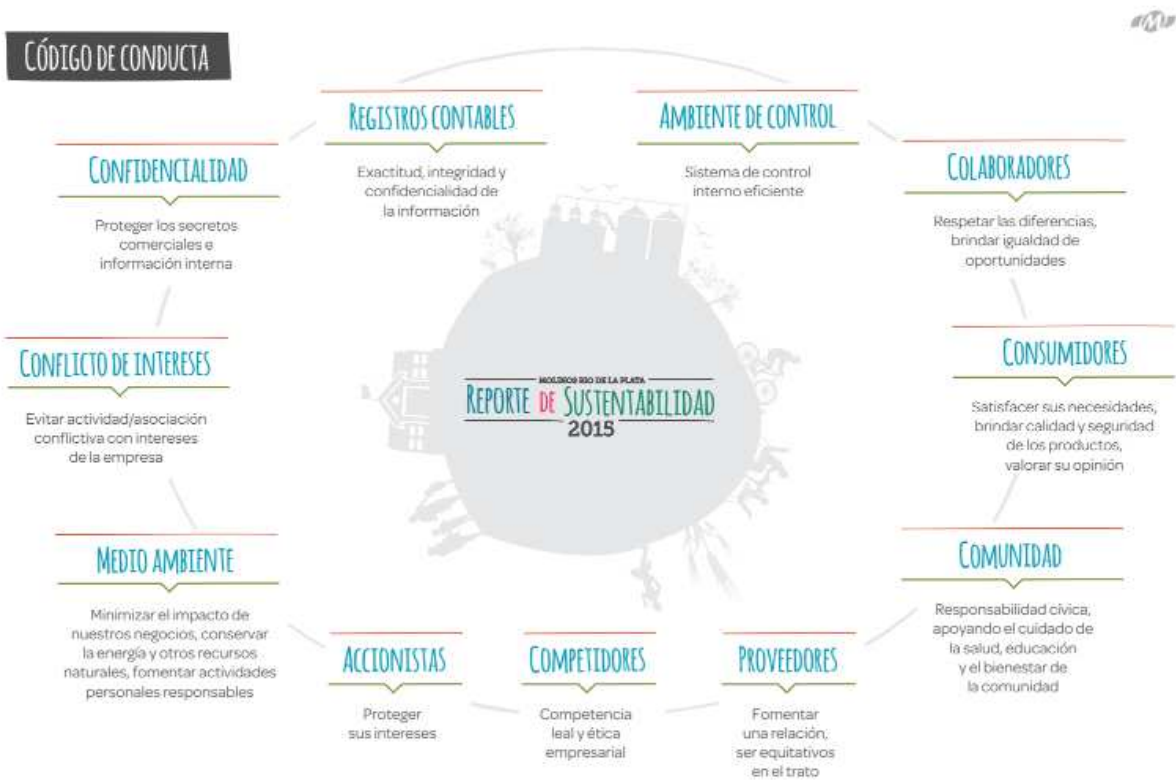


Figura 9. Resumen del Código de conducta. Reporte de sustentabilidad 2015

La estrategia de sustentabilidad de Molinos se basa en 3 pilares: (i) Salud y bienestar; (ii) Cuidado medioambiental y (iii) Desarrollo de personas y comunidades.

En el pilar de salud y bienestar la compañía tiene como objetivos principales el mejorar el perfil nutricional de sus productos mediante innovación y renovación de

los mismos, promocionar ámbitos de vida saludable y mejorar la seguridad alimentaria. A nivel de impacto en los negocios, la mejora del perfil nutricional de los productos se encuentra relacionado con los cambios en las preferencias de los consumidores, que buscan por ejemplo productos de *snackeo* con bajas calorías, y es allí donde Molinos ingresa en dicho segmento de mercado satisfaciendo la demanda creciente a la vez que mantiene su concepto de realizar alimentos más saludables (ej.: Gallo *snacks*). Adicionalmente a esto busca mejorar sus productos mediante la inversión en investigación y desarrollo y mejorando la seguridad alimentaria con auditorías internas, certificaciones externas y mejora en los procesos.

El desarrollo de personas y comunidades se focaliza en la gestión interna del talento, mediante la atención del clima laboral y las prácticas laborales justas, el respeto de los derechos humanos y programas de acción comunitarias. En los aspectos vinculados a recursos humanos se observa que hay lineamientos establecidos para la gestión del talento, las políticas de retribución y evaluaciones y se efectúan encuestas de clima laboral, y hay un especial interés en la seguridad en los puestos de trabajo, la cual es medida con una serie de indicadores. En la gestión de la cadena de valor, se focalizan en las auditorías a los procesos realizados tanto interna como externamente, poseen una política de control de contratistas y un proceso establecido para las contrataciones agrícolas, la gestión de dichas labores (auditorías) y realizan capacitación a los contratistas. El desarrollo de las comunidades se focaliza en la capacitación sobre alimentación saludable y en la colaboración con distintas instituciones a través de donaciones a la fundación Banco de Alimentos e iniciativas sociales que fomentan la alfabetización (programa Dale!) y el mejoramiento de escuelas.

El pilar del cuidado medioambiental tiene dentro de sus objetivos el uso racional y consumo eficiente de recursos, la gestión de residuos, el desarrollo de *packagings* y la optimización ambiental del transporte. La forma en que Molinos busca cumplir estos objetivos es mediante la implementación del sistema de gestión medioambiental, con el modelo de gestión SIPSHyMA que toma herramientas de la ISO 140001. Este modelo ya fue implementado en varias de las plantas y busca



ser llevado a los restantes establecimientos industriales. Se observan diversas medidas que se tomaron para reducir el consumo energético, consumo de agua y generación de residuos, el cual es monitoreado y medido para verificar el impacto de las decisiones adoptadas. En las acciones medioambientales planteadas Molinos muestra el impacto no solo en el medio ambiente y las personas sino también los efectos en los costos y ahorros logrados, intentando demostrar el *triple bottom line* de la responsabilidad social empresarial.

En base a la información suministrada en el reporte de sustentabilidad se observa que Molinos intenta a través de la fijación de metas y objetivos integrar las acciones de responsabilidad social empresarial a las distintas áreas de su negocio y a la mejora última de sus resultados a través de las acciones realizadas. Los tres pilares estratégicos buscan cubrir a la mayoría de los *stakeholders* con una visión a largo plazo apalancada por un ámbito de control y fiscalización que busca asegurar esta interacción y el cumplimiento de los objetivos.

## **Anexo 8 – Benchmark:- Los Grobo**

Los Grobo es una empresa agropecuaria argentina dedicada a la producción agrícola, la comercialización de agro insumos y granos y su exportación. Esta empresa se caracteriza por un modelo de negocio distintivo en la industria, en el cual trabaja con un modelo de red con sus proveedores y clientes en los cuales el interés compartido es el instrumento aglutinante. La relación de Los Grobo con la responsabilidad social empresaria estuvo presente desde el año 2004, en el cual publicaron su primer reporte de sustentabilidad, siendo una empresa pionera en la industria del agro en este aspecto.

Los Grobo considera a la sustentabilidad como una parte muy importante de su estrategia:

*“Creemos que el crecimiento económico, la conservación del medioambiente y el desarrollo social deben ir siempre de la mano. De este modo, procuramos el equilibrio de estas variables en toda acción que emprendemos, y medimos esta variable a lo largo de todo el proceso.”*

La estrategia de RSE de Los Grobo se apalanca en un fuerte desarrollo del gobierno corporativo y de políticas internas que dan el marco de actuación de la compañía. Adicionalmente la gestión de RSE se encuentra vinculada al sistema de gestión, control y resultados que permiten generar mejoras.

Los Grobo desarrolla su estrategia de sustentabilidad basándose en la gestión económica, gestión del medioambiente, gestión de colaboradores y gestión de aspectos con la sociedad. En el reporte de sustentabilidad se explican las interacciones entre el gobierno corporativo y sus grupos de interés, y se detalla el proceso de elaboración del reporte de sustentabilidad con base en un análisis de materialidad y cobertura.

En el reporte de sustentabilidad para cada pilar se establecen objetivos claros, una política acorde, asignación de responsabilidades y un procedimiento establecido para el control y seguimiento del tema. Utilizan diversos indicadores, teniendo

cada uno de los temas relevantes un objetivo, una meta, la iniciativa establecida y la forma en la cual se va a medir de forma de poder monitorear el progreso. Adicionalmente parte de la inversión social de la compañía es realizada a través de la Fundación Los Grobo cuyo foco principal es la promoción del desarrollo local.

El aspecto diferencial que considero que tiene Los Grobo con respecto a la sustentabilidad es que la misma está integrada a los procesos de la compañía y se basa en un gobierno corporativo fuerte con políticas y procedimientos que lo soportan. La estructuración y la medición que las distintas acciones es elevada si se la compara con las restantes empresas analizadas y considero que esto es así en parte porque la empresa hace casi 15 años que tiene un enfoque en la sustentabilidad como parte de sus negocios.

## **Anexo 9 – Benchmark: Arcor**

Arcor es una empresa argentina fundada en 1951 dedicada a la producción de alimentos, golosinas, galletas, helados y chocolates con alta integración vertical que se expandió sus negocios al agro y al *packaging*. La compañía tiene presencia en más de 120 países a los que exporta y posee más de 20.000 empleados en 40 plantas de Latinoamérica.

*“Sustentabilidad para Grupo Arcor es un enfoque de negocios que crea valor a largo plazo, aprovechando las oportunidades y gestionando los riesgos derivados del desarrollo económico, social y ambiental.”*

A partir de esta declaración es que Arcor establece su Compromiso de desarrollo sustentable que busca incorporar de forma transversal a todos sus procesos para lograr una gestión sustentable en los tres pilares. Adicionalmente a este marco general establecieron compromisos específicos: (i) Uso racional del agua; (ii) Eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global; (iii) Uso racional del *packaging*; (iv) Vida activa y nutrición saludable y; (v) Respeto y protección a los derechos humanos y laborales.

Uno de los vehículos utilizados por la empresa para realizar inversión social es la Fundación Arcor, que tiene como compromiso principal a la niñez, focalizándose en la educación y la vida activa.

Arcor posee una estrategia de 5 años en lo referido a RSE que fue delineada luego un análisis de materialidad efectuado en base a entrevistas con sus *stakeholders*. La estrategia fue fijada con 3 pilares: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda. Con ello buscan cumplir su objetivo general de “Incrementar el valor corporativo de Grupo Arcor a través de la gestión y gobierno sustentable de los negocios” (Reporte de sustentabilidad 2015 página 31).

Arcor mantiene vínculos constantes con sus diversos *stakeholders* para poder atender y escuchar los intereses de los mismos.



Figura 10. Canales de comunicación con los *stakeholders*. Reporte de sustentabilidad Arcor 2015

De las diversas acciones mencionadas por la compañía en su reporte de sustentabilidad considero destacables:

- Proyecto de equidad de género e inclusión de personas con discapacidad
- Selección, desarrollo y capacitación de proveedores para garantizar la seguridad alimentaria – Programa Agro sustentable
- Por una niñez sin trabajo infantil, centros de desarrollo infantil
- Compras inclusivas responsable
- Proyecto inventario de gases del efecto invernadero (GEI)

En mi opinión Arcor está logrando integrar la sustentabilidad como parte de sus negocios, buscando obtener el *triple bottom line* que se propone en su definición de objetivos.







## Anexo 10 – Soja Responsable (RTRS)

La Round Table on Responsible Soy (RTRS) es una organización civil que promueve la producción, procesamiento y comercialización responsable de la soja a nivel mundial

Para poder certificarse como productor RTRS hay 5 objetivos que deben ser cumplidos:

- 1) Cumplimiento legal y prácticas empresariales adecuadas
- 2) Condiciones laborales responsables
- 3) Relaciones responsables con la comunidad
- 4) Responsabilidad medioambiental
- 5) Prácticas agrícolas adecuadas

Entonces, ¿por qué certificarse bajo el Estándar RTRS?

|   |  |
|---|--|
|  | <b>ES APLICABLE A NIVEL MUNDIAL</b><br>El Estándar global está preparado para ser adecuado a la realidad y legislación de cada país productor de soja en todo el mundo.  |
|  | <b>ES APLICABLE A LA PRODUCCIÓN DE SOJA CON CUALQUIER TIPO DE DESTINO</b><br>No importa si su producción está destinada al consumo humano, al alimento de animales o a los biocombustibles. Todos ellos se encuentran incluidos. |
|  | <b>ES APTO PARA PRODUCTORES DE TODO TIPO Y TAMAÑO</b><br>Creamos mecanismos para que los productores puedan certificarse como un grupo, beneficiando especialmente a los pequeños productores.                                   |
|  | <b>ES APLICABLE A TODO TIPO DE PRODUCCIÓN</b><br>Incluimos todo tipo de tecnología de producción.  |
|  | <b>RESPONDE A LAS METAS GLOBALES DE SUSTENTABILIDAD</b><br>Abre el camino hacia nuevos mercados comprometidos con cadenas responsables.  |
|  | <b>ES UNA ESTRATEGIA DE HOY PARA EL FUTURO</b><br>El cumplimiento del Estándar RTRS permite trabajar de manera más eficiente y preparar la empresa productiva de cara a los requerimientos del mercado del futuro.               |

Un camino que promete continuar avanzando de aquí en adelante.

Fuente: <http://www.responsiblesoy.org/contribute-to-change/joining-rtrs-producers/>

## ¿Cómo Certificarse?

### PROCESO DE CERTIFICACIÓN



Fuente: <http://www.responsiblesoy.org/certification/nuestra-certificacion/>