



HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

UCES

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

**Maestría Binacional Argentino-Alemana en
Negocios Internacionales**

Tesis de Posgrado

**La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para
aumentar la competitividad internacional a largo plazo**

**Explicado mediante la implementación de un sistema de gestión
ambiental en la AHK Argentina y sus empresas socias**

Presentado por:

Magdalena Deitsche

Número de Matrícula: 66543

Presentado a:

Directora de la Carrera: Prof. Dra. Viviana Kluger

Tutora de Tesis: Paloma Ochoa

Fecha de entrega: 5 de Noviembre de 2014

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento	V
Declaratoria de responsabilidad	VI
Índice de abreviaturas	VII
Índice de gráficos y tablas	IX
Resumen	X
1 Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Etapas de la investigación.....	5
1.5 Marco metodológico	7
1.5.1 Marco empírico	7
1.5.2 Marco analítico.....	9
2 Fundamentación teórica	11
2.1 Competitividad internacional.....	11
2.1.1 Concepto de competitividad internacional	11
2.1.2 Niveles de competitividad	14
2.1.3 Factores que impulsan la competitividad internacional	15
2.1.3.1 Factores tradicionales.....	16
2.1.3.2 Nuevos factores	17
2.2 Gestión por procesos.....	18
2.2.1 Concepto de la gestión por procesos	18
2.2.2 Sistemas de gestión	21

2.2.3	Sistema de gestión ambiental	22
2.3	Normalización internacional.....	24
2.3.1	Concepto de ISO	24
2.3.2	Concepto de normalización.....	26
2.3.3	Concepto de ISO 14000 y 14001	27
2.4	Norma ISO 14001:2004.....	28
2.4.1	Objetivo y campo de aplicación	28
2.4.2	Metodología y requisitos	29
2.4.3	Beneficios	36
3	Revisión de la situación actual	37
3.1	Situación actual de la AHK Argentina	37
3.1.1	Estructura organizacional	37
3.1.2	Compromiso ambiental	38
3.1.3	Actividades específicas	39
3.1.4	Certificaciones existentes	42
3.1.5	Visiones y perspectivas futuras	46
3.1.6	Análisis FODA	47
3.1.7	Resultados	53
	3.1.7.1 Condiciones favorables para ISO 14001	53
	3.1.7.2 Condiciones desfavorables para ISO 14001	54
3.2	Situación actual de las empresas socias	55
3.2.1	Compromiso ambiental	55
3.2.2	Actividades específicas	58
3.2.3	Certificaciones existentes	61
3.2.4	Visiones y perspectivas futuras	66
3.2.5	Análisis FODA	69

3.2.6 Resultados	73
3.2.6.1 Condiciones favorables para ISO 14001	73
3.2.6.2 Condiciones desfavorables para ISO 14001	74
4 Beneficios de la implementación de ISO 14001	75
4.1 Beneficios para la AHK Argentina	75
4.1.1 Mejora del desempeño ambiental y social.....	75
4.1.2 Ampliación de servicios	77
4.1.3 Fidelización de empresas socias.....	79
4.1.4 Expansión de la red de empresas socias	81
4.2 Beneficios para las empresas socias	82
4.2.1 Aumento del compromiso ambiental.....	82
4.2.2 Mejora del desempeño ambiental.....	83
4.2.3 Aumento de la competitividad internacional.....	84
4.2.4 Gestión ambiental para aumentar la competitividad internacional	87
5 Recomendaciones de actuación para la implementación de ISO 14001 en la AHK Argentina	91
5.1 Elaboración de un calendario.....	91
5.2 Creación de un comité de gestión ambiental	93
5.3 Revisión ambiental	94
5.4 Definición de una política ambiental	95
5.5 Elaboración de un manual de gestión ambiental	98
6 Conclusión y perspectivas futuras	100
Bibliografía	XI
Anexos	XVII

AGRADECIMIENTO

La presente tesis sobre la “Certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo” ha sido posible gracias a la colaboración de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana y varias de sus empresas socias, sin su apoyo no hubiera sido posible el desarrollo de este trabajo.

Debo agradecer de manera muy especial a mi tutora y directora de tesis de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Buenos Aires, Paloma Ochoa, por su orientación, constante apoyo y paciencia infinita durante el desarrollo de esta tesis.

A mis cotutoras de tesis Dorothea Garff y Teresa Behm de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana por su colaboración constante y predisposición.

A los directores de la carrera, Prof. Dr. Ulrich Schüle de la Universidad de Ciencias Aplicadas Mainz y Prof. Dra. Viviana Kluger de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Buenos Aires, por su incondicional predisposición y continuo apoyo en mi formación profesional.

A todos mis amigos por la paciencia de leer y releer la tesis, y animarme en los momentos más difíciles durante su desarrollo.

Finalmente, y de mayor valor personal, debo agradecer de manera muy especial a mi familia por siempre apoyarme y darme la oportunidad de perseguir mis desafíos. Sin su apoyo no hubiera sido posible realizar mis estudios de maestría en Argentina.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones de la presente tesis con el título

La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo - Explicado mediante la implementación de un sistema de gestión ambiental en la AHK Argentina y sus empresas socias

son de exclusiva responsabilidad de la autora:

Magdalena Deitsche (número de matrícula: 66543).

Buenos Aires, 5 de noviembre de 2014

(f) _____

M. Deitsche

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AHK Argentina	Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana
AMN	Asociación Mercosur de Normalización
BMWi	Ministerio de Economía y Energía de Alemania
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COPANT	Comisión Panamericana de Normas Técnicas
CRR	Center for Responsibility Research
CT	Comité técnico
EUREM	European Energy Manager Mercosur
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IRAM	Instituto Argentino de Normalización y Certificación
ITBA	Instituto Tecnológico de Buenos Aires
IS	Departamento Inversiones y Sustentabilidad de la AHK Argentina
ISO	International Organization for Standardization
JT	Departamento Jurídico y Tributario de la AHK Argentina
KPI	Key Performance Indicators
MA	Departamento Medio Ambiente y Energía de la AHK Argentina
MGC	Manual de Gestión de Calidad
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
RSE	Responsabilidad social empresarial
SG	Sistema de gestión
SGC	Sistema de gestión calidad
SGE	Sistema de gestión de la energía
SGI	Sistema de gestión integrado

SG(M)A	Sistema de gestión (medio)ambiental
SGSST	Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats
TI	Departamento Tecnología e Innovación de la AHK Argentina
PHVA	Planificar-Hacer-Verificar-Actuar
PyME	Pequeña y mediana empresa

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

	Página
Gráfico 1: Organigrama de ISO	25
Gráfico 2: Modelo de SGA para la norma ISO 14001:2004	30
Gráfico 3: Organigrama de la AHK Argentina	38
Gráfico 4: KPI 2014 de la AHK Argentina	45
Gráfico 5: Certificaciones ISO 14001 en las empresas socias	64
Gráfico 6: Greenindex 2010	85
Gráfico 7: Relación entre política, objetivos, metas y programas	97
Tabla 1: Beneficios de un SGA	23
Tabla 2: Análisis FODA de la AHK Argentina	48
Tabla 3: Actividades específicas en las empresas socias	59
Tabla 4: Certificaciones existentes en las empresas socias	61
Tabla 5: Análisis FODA de las empresas socias	68
Tabla 6: Tipos de estrategia ambiental	87
Tabla 7: Pasos del calendario	92

RESUMEN

La presente tesis trata de la implementación de un sistema de gestión ambiental conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina, aprovechándolo para demostrar su compromiso ambiental y transmitir este compromiso también a sus varias empresas socias. Adicionalmente, se investiga la posibilidad de instrumentar este sistema de gestión ambiental implementado como herramienta estratégica para aumentar la competitividad internacional de las empresas socias de la AHK Argentina en el largo plazo, provocando al mismo tiempo un desarrollo socioeconómico en Argentina. Por consiguiente, la tesis abarca una revisión de la situación actual de la AHK Argentina y sus empresas socias, analizando las condiciones favorables y desfavorables para la implementación de tal sistema conforme a la norma ISO 14001. Además, se examinan los beneficios potenciales que resultarían de la implementación, tanto para la AHK Argentina como también para sus empresas socias. Por último, se establecen recomendaciones de actuación para la implementación exitosa del sistema de gestión ambiental conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina y se revisan posibles escenarios futuros respecto al tema.

Palabras clave: compromiso ambiental, norma ISO 14001, sistema de gestión ambiental, herramienta estratégica, competitividad internacional, AHK Argentina, empresas socias, beneficios potenciales.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Para complementar su estrategia global, la AHK Argentina está evaluando actualmente la implementación de un sistema de gestión ambiental conforme a la norma internacional ISO 14001, con el fin de comprometerse a la protección y preservación del medio ambiente y al fomento del desarrollo sustentable. Aparte de aumentar su compromiso ambiental, intenta también mejorar su desempeño ambiental, generando al mismo tiempo beneficios concretos como la ampliación de su oferta de servicios, la fidelización de sus empresas socias y la expansión de su red de empresas socias. Estos beneficios no sólo favorecerían a la AHK Argentina, sino también a sus varias empresas socias, que, por ende, podrían verse beneficiadas tanto de la ampliación de los servicios brindados por la AHK Argentina como también de la expansión de su red de empresas socias, aprovechando la amplitud de servicios, el intercambio de experiencias y la transferencia de saber hacer con otras empresas dentro de esta red. Además de generar dichos beneficios para sus empresas socias, la AHK Argentina intenta llamar la atención de sus empresas socias sobre temas ambientales, concientizar a ellas respecto a la importancia de las mismas, incentivar su compromiso ambiental y, por ende, impulsar el desarrollo sustentable en la región. A su vez, las empresas socias, a través del aumento de su compromiso ambiental y la creciente voluntad de comprometerse al medio ambiente y mejorar su desempeño ambiental, podrían también considerar la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma internacional ISO 14001, con el fin de aprovecharlo como instrumento para generar ventajas competitivas y, por ende, aumentar su competitividad empresarial internacional a largo plazo.

Por consiguiente, es posible formular la hipótesis de que la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001 en la AHK Argentina no sólo conlleva un mayor compromiso ambiental y mejor desempeño ambiental de la institución, sino también da la oportunidad para generar beneficios, tales como la ampliación de la oferta de sus servicios y, por consiguiente, la fidelización de sus empresas socias y la expansión de su red de socios. Al favorecerse de los beneficios generados, las empresas socias aumentan su concientización ambiental, creando al mismo tiempo la posibilidad de también aumentar su compromiso ambiental e

instrumentarlo para impulsar y aumentar su competitividad internacional a largo plazo. Por consiguiente, en base a la hipótesis formulada, se plantean las siguientes cuestiones de investigación:

¿Puede la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001 en la AHK Argentina contribuir a la potenciación del desempeño de la institución y la generación de beneficios a través de la ampliación de sus servicios y la expansión de su red de socios para sus empresas socias y, adicionalmente, para otras empresas locales en Argentina? ¿De qué manera pueden la implementación de un sistema de gestión ambiental y un mayor compromiso con el medio ambiente y desarrollo sustentable en las empresas socias de la AHK Argentina impulsar y aumentar su competitividad internacional a largo plazo?

Al aclarar las cuestiones de investigación planteadas, se procede de la forma siguiente: El primer paso para lograr posteriormente generar los beneficios mencionados que pueden ser aprovechados por la AHK Argentina y sus empresas socias, impulsar el compromiso ambiental y, sobre todo, generar la implementación de un sistema de gestión ambiental en las empresas socias, es necesario primariamente implementar el sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001 exitosamente en la AHK Argentina. Por lo tanto, antes que nada, es indispensable conocer el concepto teórico de la norma internacional ISO 14001, su objetivo y su campo de aplicación, y, sobre todo, los requisitos para su implementación, es decir, los pasos específicos de su implementación. Además, es necesario revisar la situación actual de la AHK Argentina y también de sus empresas socias respecto a su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas, e incluso certificaciones existentes. El análisis de la situación actual releva las fortalezas y oportunidades, pero también las debilidades y amenazas de la AHK Argentina y sus empresas socias, y, así, muestra las condiciones favorables y desfavorables para la implementación de la norma ISO 14001.

Por consiguiente, del análisis de la situación actual de la AHK Argentina y sus empresas socias, de los resultados evaluados y de las conclusiones sacadas, es posible derivar los beneficios específicos que se pueden generar para la AHK Argentina respecto a la ampliación de sus servicios, la fidelización de sus empresas socias y la expansión de su red de empresas socias, y también los beneficios que se pueden generar para las

empresas socias respecto a su compromiso ambiental y su voluntad de comprometerse a través de la implementación de tal sistema de gestión ambiental con el fin de aprovecharlo como instrumento para impulsar y aumentar su competitividad empresarial internacional a largo plazo.

Finalmente, en base al análisis y sus resultados respectivos, es posible derivar recomendaciones de actuación para realizar la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina de manera eficiente y eficaz para que se generen los beneficios mencionados, y, sobre todo, para que se aumente el compromiso ambiental de sus empresas socias y la voluntad de implementar un sistema de gestión ambiental para aumentar su competitividad empresarial internacional a largo plazo.

1.2 Justificación

La globalización y el consiguiente crecimiento de la competencia internacional han generado un cambio de paradigma respecto al concepto de competitividad empresarial, por lo que ha cambiado la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, han cambiado los factores que determinan la competitividad empresarial (Bejerano, 1998, p. 5-11)⁴ y, por ende, se ha intensificado la competencia de forma drástica, presionando a las empresas u organizaciones a moverse más rápido y mantenerse al día con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua (Ajitabh, 2008, p. 6)². Por lo tanto, hoy en día, la competencia internacional impone nuevos retos para todos los participantes en el mercado (Canals, 1991, p. 12-14)⁷.

Al enfrentarse a estos retos, se vuelve cada vez más importante para las empresas combinar el desempeño de los productos y servicios con una responsabilidad social y medioambiental para poder responder las actuales exigencias del mercado. Estas exigencias resultan de la creciente demanda de los consumidores que hoy en día dan importancia a productos y servicios que no sólo cumplan con los requisitos técnicos y las normas legales correspondientes, sino que también cumplan con normas sociales y medioambientales, y, por ende, reflejen la responsabilidad social y medioambiental de las empresas (CEPAL, 1991, p. 77-78)⁹.

Por consiguiente, la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad, es decir, producir y prestar servicios a través de la implementación de procesos efectivos y el uso

de nuevas tecnologías sustentables para satisfacer las exigencias y necesidades actuales de los consumidores, sin perjudicar el desarrollo de oportunidades para las futuras generaciones (Gilpin, 2003, p. 90)¹⁸, se convierte, en la competencia internacional, en un factor de éxito a largo plazo para las empresas (Davies, Chun, Vinhas da Silva y Roper, 2003, p. 15-17)¹².

En el desarrollo y el uso de nuevas tecnologías sustentables para la protección del medio ambiente y el fomento del desarrollo sustentable, Alemania es uno de los países líderes. En consecuencia, vincularse con Alemania significa vincularse con nuevas soluciones tecnológicas requeridas para promover el desarrollo sustentable (AHK Argentina, s.f.)³⁴.

Dado que la AHK Argentina representa los intereses económicos y comerciales de Alemania en Argentina, es considerada como un intermediario entre los dos países, e intenta con sus actividades incentivar con mucho énfasis la transferencia de tecnología medioambiental y el intercambio de experiencias para impulsar y promover la competitividad de sus empresas asociadas con derrames positivos en todo el entramado empresarial argentino, apuntando al desarrollo sustentable en la región. Esto requiere no sólo la transferencia de nuevas tecnologías medioambientales, sino también la transmisión de la conciencia y el compromiso ambiental en lo concerniente a la incorporación de prácticas sustentables en empresas (AHK Argentina, s.f.)⁴⁰.

En consecuencia, para transferir el compromiso ambiental, prácticas sustentables y nuevas tecnologías medioambientales de Alemania a Argentina, la AHK Argentina intenta aprovechar su posición de intermediario entre los dos países. A través de la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001 en su institución intenta no sólo generar beneficios propios, sino también beneficios que favorezcan a sus varias empresas socias, generándoles beneficios y, además, incentivando el compromiso ambiental de sus empresas socias y, por ende, impulsando el desarrollo sustentable en la región.

Por su parte, las empresas socias, a través del aumento de su compromiso ambiental y la creciente voluntad de comprometerse al medio ambiente y desarrollo sustentable, pueden considerar la implementación de un sistema de gestión ambiental, con el fin de responder las actuales exigencias del mercado, generando factores de diferenciación y manteniendo o aumentando su competitividad internacional en el largo plazo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general de esta tesis consiste en analizar las condiciones para la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina y sus empresas socias, identificando sus beneficios potenciales para convertirla en un instrumento estratégico de competitividad internacional en el largo plazo y establecer recomendaciones para su implementación exitosa.

1.3.2 Objetivos específicos

Para poder lograr el objetivo general de esta tesis, es necesario lograr distintos objetivos específicos, que, por ende, llevan al objetivo general. A continuación, se enumeran estos objetivos específicos:

- 1) Analizar la situación actual de la AHK Argentina y sus empresas socias respecto a su compromiso ambiental;
- 2) Verificar las condiciones, tanto favorables como desfavorables, para la implementación de la norma ISO 14001;
- 3) Derivar los beneficios generados por la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina, tanto para sí misma como también para sus empresas socias;
- 4) Derivar recomendaciones de actuación para realizar una implementación exitosa de la norma en la AHK Argentina y, por último, revisar posibles escenarios futuros.

1.4 Etapas de la investigación

Cronológicamente, el logro de los objetivos específicos de esta tesis involucra una serie de actividades que constituyen los siguientes principales pasos de la investigación:

- Análisis del concepto teórico de competitividad internacional:
 - El cambio de paradigma dentro del concepto de competitividad, analizando la comprensión tradicional del concepto de competitividad y la comprensión del concepto en el mundo de hoy, incluso la visión de futuro del concepto;

-
- Los distintos niveles de competitividad, especificando los niveles tradicionales, y subdividiéndolos también según su delimitación de espacio;
 - Los factores de competitividad internacional, comparando los factores tradicionales que impulsan la competitividad con los nuevos y factores;
 - Análisis del concepto teórico de gestión por procesos, incluyendo los beneficios de concentrarse en el control de procesos empresariales en general y los beneficios de controlar procesos empresariales a través de un sistema de gestión, sobre todo un sistema de gestión ambiental, con el fin de aumentar la competitividad internacional;
 - Análisis del concepto teórico de normalización internacional según la organización internacional de normalización, comprendiendo su objetivo, su procedimiento y sus beneficios y, en particular, la norma ISO 14001, incluso el objetivo y los requisitos de su sistema de gestión ambiental, y, además, sus beneficios, con el fin de aumentar la competitividad internacional a largo plazo;
 - Revisión de la situación actual de la AHK Argentina:
 - Actividades específicas para comprometerse a la protección y preservación del medio ambiente y el fomento del desarrollo sustentable;
 - Certificaciones existentes respecto a la gestión ambiental de la institución;
 - Visiones, aspiraciones y oportunidades en el futuro respecto a la temática;
 - Análisis de su situación actual aplicando el modelo analítico FODA:
 - Identificación de la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de la AHK Argentina respecto a su compromiso ambiental;
 - Identificación de la situación externa, es decir, amenazas y oportunidades de la AHK Argentina respecto a su compromiso ambiental;
 - En base a los resultados de FODA, análisis de las condiciones favorables como desfavorables para la implementación de la norma ISO 14001;
 - Revisión de la situación actual de las empresas socias seleccionadas:
 - Actividades específicas para comprometerse a la protección y preservación del medio ambiente y el fomento del desarrollo sustentable;
 - Certificaciones existentes respecto a la gestión ambiental de estas empresas;
 - Visiones, aspiraciones y oportunidades en el futuro respecto a la temática;

-
- Análisis de su situación actual aplicando el modelo analítico FODA:
 - Identificación de la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de las empresas socias seleccionadas respecto a su compromiso ambiental;
 - Identificación de la situación externa, es decir, amenazas y oportunidades de las empresas socias seleccionadas respecto a su compromiso ambiental;
 - En base a los resultados de FODA, análisis de las condiciones favorables como desfavorables para la implementación de la norma ISO 14001;
 - Identificación y análisis de los beneficios generados de la implementación de la norma ISO 14001 para la AHK Argentina respecto a la ampliación de sus servicios, la fidelización de sus empresas socias y la expansión de su red de empresas socias;
 - Identificación y análisis de los beneficios generados de la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina para sus empresas socias respecto a su compromiso ambiental y, sobre todo, respecto a su voluntad de implementar la norma ISO 14001 en sus empresas con el fin de usarla como instrumento para aumentar la competitividad internacional a largo plazo;
 - Indicación de recomendaciones de actuación para la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina, indicando el cumplimiento de los requisitos faltantes e identificando pasos importantes para implementar la norma con éxito;
 - Revisión de las perspectivas futuras respecto a la temática de la tesis:
 - Posibilidad de la generación de efectos multiplicadores;
 - Posibilidad de la transmisión del compromiso ambiental de las empresas socias a otras empresas argentinas, y posibles estrategias al respecto;
 - Desarrollo sustentable y compromiso ambiental futuro en Argentina.

1.5 Marco metodológico

1.5.1 Marco empírico

Esta tesis consiste en una investigación cualitativa basada en una recolección de datos empíricos y su posterior análisis. Esta recopilación comprenderá datos primarios, secundarios y terciarios.

Los datos empíricos primarios serán recogidos a través de la realización de entrevistas con expertos de varias empresas seleccionadas de la red de empresas socias de la AHK Argentina. La aplicación de este método de recoger datos empíricos primarios tiene el objetivo de obtener una imagen de la situación actual de las empresas socias de la AHK Argentina respecto a su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas y pertinentes certificaciones existentes (Mediano y Galán, 2014, p. 262-264)²³.

Al poder realizar las entrevistas con expertos, se seleccionarán ocho PyMEs de la red de empresas socias de la AHK Argentina. PyME es el acrónimo de pequeñas y medianas empresas. Este concepto no tiene una definición universal sino es definido de distintas formas y según diferentes variables en diferentes países. En Argentina, por ejemplo, las empresas se clasifican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, 2013)⁶⁵. En otros países, se asocia el concepto de PyME a la cantidad de empleados (Comisión Europea, 2003)⁵³.

Por lo tanto, dentro del marco de esta tesis, se entiende por PyME al conjunto de empresas que tienen un mínimo de 10 empleados y no superan los 500 empleados y, además, que su volumen de ventas anuales tienen un mínimo de 2 millones de euros (según el tipo de cambio, aproximadamente 22 millones de pesos argentinos) y no exceden los 50 millones de euros (según el tipo de cambio, aproximadamente 545 millones de pesos argentinos), independiente de su sector económico.

Asimismo, dentro del marco de esta tesis, las PyMEs serán seleccionadas aleatoriamente de cualquier sector económico, con el objetivo de poder establecer una muestra cualitativa de la red de empresas socias. No obstante, el resultado de la investigación, es decir, las conclusiones sacadas del análisis de los datos recogidos, puede ser aplicado no sólo a las ocho empresas seleccionadas y entrevistadas, sino también a todas las empresas que están afiliadas a la AHK Argentina (Mediano y Galán, 2014, p. 213-220 y 262-264)²³.

Las entrevistas con expertos serán realizadas de forma personal conforme a una guía de entrevista posteriormente preparada (Anexo B, p. XVII), que contiene preguntas abiertas pero enfocadas, con el fin de recibir datos primarios relevantes para el tema de esta tesis. La guía está formada por cinco secciones temáticas distintas, a lo cual cada sección comprende una pregunta general y varias preguntas específicas respecto a la

temática de la sección. En el curso de la entrevista, se plantearán las preguntas específicas según su necesidad. Por lo tanto, es necesario realizar las entrevistas con expertos de la temática sustentabilidad y medio ambiente de las empresas socias seleccionadas, es decir, con personas que, por su posición en las empresas, poseen conocimientos especiales respecto al compromiso ambiental de la empresa. No obstante, el inconveniente de la aplicación de este método de recoger datos empíricos primarios podrá ser que los expertos no revelarán toda la información pertinente a la temática durante las entrevistas a realizar (Mediano y Galán, 2014, p. 262-264)²³. A continuación, la grabación de las entrevistas será transcrita conforme al sentido de las entrevistas, sin seguir algún estándar o método de transcripción particular, para poder analizarlas según el enfoque de esta tesis (Anexo C-J, p. XIX-LII). Por la protección de datos de las empresas socias seleccionadas y entrevistadas, no se publicarán sus nombres y sus perfiles corporativos, pero en el anexo de esta tesis se encuentran sus entrevistas transcritas, así como la guía de entrevista según la cual se realizará las entrevistas (Anexo B-J, p. XVII-LII).

Además, los datos secundarios serán recogidos a través de la revisión y selección de datos e informaciones internas de la AHK Argentina, con el objetivo de obtener una imagen de la situación actual de la AHK Argentina respecto a su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas y pertinentes certificaciones existentes. Asimismo, se recopilarán datos secundarios y también terciarios a través de la revisión de literatura académica relevante al tema de la tesis, y, por la actualidad del tema de esta tesis, a través de la búsqueda de datos e informaciones en Internet. Ambos métodos sirven también para brindar una fundamentación teórica para la investigación cualitativa dentro del marco de esta tesis.

1.5.2 Marco analítico

Al poder analizar los datos empíricos primarios y también secundarios recogidos dentro del marco de la investigación cualitativa, se utilizará el método de análisis llamado FODA. El análisis FODA (en inglés análisis SWOT) es una herramienta de análisis estratégico que identifica a nivel interno las fortalezas, es decir, lo puntos fuertes, y las debilidades, es decir, lo puntos débiles, y a nivel externo las oportunidades y amenazas del entorno de una empresa, organización, institución o sector. A continuación, con el

fin de poder definir una estrategia de desarrollo, se une el estudio de las fortalezas y debilidades con el estudio de las oportunidades y amenazas en una matriz. Su objetivo es incluir en la estrategia los factores internos y externos, maximizando el potencial de las fortalezas y las oportunidades y minimizando los efectos de las debilidades y las amenazas (Organización Internacional de Trabajo, 2005, p. 5-8)²⁶.

Por consiguiente, usando los datos empíricos primarios y secundarios recogidos y aplicando este método de análisis dentro del contexto de esta tesis, se identificará y analizará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la situación actual de la AHK Argentina y sus empresas socias seleccionadas respecto a su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas y pertinentes certificaciones existentes. A continuación, se sacarán conclusiones del análisis y se derivarán condiciones tanto favorables como desfavorables para la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001 en la AHK Argentina y sus empresas socias. Además, se derivarán de este análisis los beneficios resultantes de la implementación de la norma en la AHK Argentina para sí misma y también para sus empresas socias. Finalmente, se derivarán del análisis realizado recomendaciones de actuación específicas para la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina, y, últimamente, perspectivas futuras.

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para apropiadamente poder tratar el tema de esta tesis, es necesario brindar una fundamentación teórica y definir los distintos conceptos teóricos que están relacionados con el tema. A continuación, se definen los conceptos teóricos que se utilizarán, explicitando su significado específicamente en el contexto de esta tesis.

2.1 Competitividad internacional

2.1.1 Concepto de competitividad internacional

El concepto de competitividad internacional puede ser definido desde distintos enfoques teóricos, dado que, a través del tiempo, el concepto ha evolucionado acorde a las distintas necesidades, es decir, a naciones, industrias, empresas y a sus respectivas épocas. Por lo tanto, la literatura sobre el concepto de competitividad internacional se expande ampliamente y da paso a una serie de definiciones distintas que van desde las generales hasta las específicas (Ajitabh, 2008, p. 3)².

Las teorías económicas clásicas que dieron forma al marco conceptual de la competitividad fueron establecidas por los estudios de Adam Smith y David Ricardo, quienes destacaron el concepto de ventajas comparativas en su metodología (Sallenave, 1994, p. 237)³⁰. En sus estudios sobre la competitividad, Adam Smith sostuvo que cada país debería especializarse en producir aquellas mercancías en las que tuviera ventaja absoluta. David Ricardo afirmó en su teoría de los costos comparativos que cada país debería especializarse en aquellas mercancías que tuvieran un costo comparativo más bajo e importar aquellas mercancías cuyo costo comparativo fuese más elevado. En ello, basaron las ventajas comparativas de un país o una región en la dotación de factores básicos de producción, es decir tierra, mano de obra y capital, y, además, en la abundancia relativa de recursos naturales. Por consiguiente, a base de los conceptos de sus principales autores, las teorías económicas clásicas consideran la especialización como fuente de ventajas competitivas de un país o una región (Gaytán, 1972, 81-87)¹⁷.

Con esta mirada sobre el concepto de competitividad internacional coincidió también la Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico (OCDE), que considera la competitividad como el grado en que, bajo condiciones de libre mercado, un país

puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional (OECD, 1991, p. 44)²⁵.

Sin embargo, con el paso del tiempo, el advenimiento de las tendencias hacia una economía internacional y, por ende, la globalización de los mercados, afloraron nuevas condiciones como por ejemplo tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales. Dichas nuevas condiciones dieron el impulso hacia una reconceptualización del concepto de competitividad, tanto a nivel internacional como a nivel doméstico, en el cual las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas (Bejerano, 1998, p. 5-11)⁴. Estas ventajas competitivas se crean por la diferenciación de las mercancías y la reducción de costes a través del uso de tecnologías avanzadas, la capacidad de innovación y el empleo de factores especializados. En ello, los factores especializados no son heredados, como es el caso de los recursos naturales, sino son creados y surgen de habilidades y capacidades específicas derivadas de la investigación, de los conocimientos de la tecnología, de la capacitación del recurso humano, de la infraestructura especializada, de mercados de capitales desarrollados etc. (Porter, 1986, p. 19-21)²⁷. En consecuencia, las ventajas competitivas de un país o una región determinada son únicas, lo que dificulta que competidores de otros países y regiones puedan acceder a ellas y aun replicarlas, dado que, además de responder a las necesidades particulares de un país o una región concreta, requieren de inversiones continuas para mantener y mejorarlas (Morero, 2010, p. 189)²⁴. Por ende, la evolución del nuevo concepto de ventajas competitivas permite reducir la explotación de recursos naturales, en lo que principalmente se basó el concepto de ventajas comparativas a base de las teorías económicas clásicas (Bejerano, 1998, p. 5-11, p. 26-27)⁴.

En consecuencia, la amplitud y complejidad de las nuevas condiciones de la economía internacional supera el concepto de competitividad internacional establecido por los primeros autores de las teorías económicas clásicas, por lo que sus conceptos puramente economicistas empiezan a mezclarse con otros de orden no económico. Estos son, por ejemplo, la diferenciación de productos, la calidad, el poder de negociación, la cultura, la política, la calidad del recurso humano, la protección y el estado de los recursos naturales y las características de la ubicación espacial. Dichos nuevos factores se suman

a la determinación del concepto de competitividad internacional, y su afluencia ha conseguido un concepto mucho más equilibrado conceptualmente que, además, tienda a asociarse con temas como rendimiento económico, eficacia social y sostenibilidad ambiental (Canals, 1991, p. 7-10)⁷.

En este nuevo escenario internacional, el éxito de las empresas, tanto de las internacionales como de las domésticas, consiste en la habilidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las nuevas condiciones y exigencias de los mercados. Por lo tanto, un factor clave de éxito es la flexibilidad, la cual refleja la habilidad del empresario de adaptarse de manera rápida a los cambios que demanda el mercado globalizado (Ajitabh, 2008, p. 6 y Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004, p. 16)^{2 y 19}.

Por lo tanto, en las distintas definiciones que tienen como referencia la competitividad empresarial, suele subrayarse la capacidad de las empresas para crear y mantener las ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúan (Morero, 2010, p. 189)²⁴. Con esta mirada sobre la definición de la competitividad empresarial coincide también el autor Bueno (1995), que considera la competitividad empresarial como “la capacidad para poder competir con otros agentes económicos, entendiendo por capacidad la posición relativa frente a sus competidores o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello es posible” (Bueno, 1995, p. 7)⁶. De la misma forma que Bueno, los autores Cano y Martín (2003) definen la competitividad como la “capacidad de las empresas para competir en los mercados y según su éxito, o competitividad, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer” (Cano y Martín, 2003, p. 93)⁸.

Asimismo, se distingue entre el concepto de competitividad y competencia, considerando a la competitividad como un concepto multidimensional que hace referencia a un proceso a través del cual se llega a un resultado, la competencia (Bejerano, 1998, p. 65-66)⁴.

En consecuencia, la amplitud y complejidad del concepto de competitividad internacional, el cual puede ser aplicado a prácticamente cualquier actividad económica, crea la necesidad de identificar distintos niveles de definición del término competitividad, para así poder aplicar variables estratégicas y áreas de política (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996, p. 40-44)¹⁴.

2.1.2 Niveles de competitividad

La competitividad puede ser medida y definida al menos a dos niveles, el microeconómico y el macroeconómico (Bejerano, 1998, p. 65)⁴.

- Nivel micro: El nivel microeconómico se refiere al ámbito empresarial, es decir, a la capacidad de las empresas para competir. A este respecto, existen distintos factores que condicionan la competitividad de la empresa como: el tamaño de empresa, el esquema de organización, la gestión empresarial, la productividad, los costos, la diversificación de los productos, la innovación tecnológica, la comercialización, las distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados, la conciencia ambiental de la empresa, entre otros (Morero, 2010, p. 187)²⁴.
- Nivel macro: Al referirse al nivel macroeconómico se considera la capacidad de un país o de una economía nacional para competir respecto al resto. A este respecto, aparecen factores macroeconómicos manejados por el Estado, como el déficit fiscal, la inflación, el tipo de cambio y la tasa de interés, que afectan sustancialmente el comportamiento productivo del país. Además, aparecen factores influyentes externos al país, como los precios internacionales y las exigencias de calidad en los mercados. Asimismo, dentro de este ámbito, se encuentran factores referentes a la demanda como: volumen y tendencia de crecimiento, tipo y grado de segmentación, preferencias de los consumidores, exigencias o grado de sofisticación de los consumidores, entre otros (Morero, 2010, p. 188)²⁴.

Por otra parte, Esser et al distinguen cuatro niveles de competitividad distintos pero interrelacionados entre sí, por lo que a los ya mencionados se agregan los niveles meso y meta (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996, p. 44-47)¹⁴.

- Nivel meso: El nivel meso de la competitividad se refiere al ámbito natural y sus recursos, es decir, a factores como la infraestructura y el desarrollo de logística, la base de recursos naturales y las circunstancias climáticas.
- Nivel meta: Este nivel de la competitividad se inserta de forma complementaria en los otros niveles. Se refiere a aspectos del recurso humano y comprende los temas de educación y capacitación, como por ejemplo el desarrollo de habilidades y conocimientos (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996, p. 44-47)¹⁴.

Cada nivel de competitividad corresponde a diferentes estrategias e instrumentos de política. A nivel microeconómico, la competitividad es principalmente el resultado de estrategias de gestión. A nivel mesoeconómico, es el resultado de estrategias de cooperación y competencia de un grupo de organizaciones, y a nivel macroeconómico, es el resultado de la política y su respuesta a iniciativas políticas de los actores económicos o sociales (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996, p. 49)¹⁴.

Asimismo, estos distintos niveles de competitividad pueden también ser agrupados por su delimitación de espacio, por lo que se pueden definir de la siguiente manera:

- Nivel nacional: El nivel nacional mide la capacidad de un país de enfrentar la competencia a nivel mundial, incluyendo tanto la capacidad de exportar y vender en los mercados externos como la capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones (Chesnais, 1981, p. 8)¹⁰.
- Nivel industrial: El nivel industrial evalúa la capacidad de una industria en comparación con la misma industria en otra región, comprendiendo la participación en el mercado, la productividad de los factores, el índice de ventaja comparativa revelada, entre otros (Chesnais, 1981, p. 10)¹⁰.
- Nivel empresarial: El nivel empresarial mide la posición competitiva de empresas basada en su capacidad de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos y servicios en competencia con otras empresas, tanto a nivel internacional como a nivel doméstico (Bejerano, 1998, p. 57)⁴.

Para esta tesis, el nivel de análisis relevante es el nivel microeconómico, o sea, empresarial, dado que en los próximos capítulos de esta tesis se analizará la implementación de un sistema de gestión ambiental en la AHK Argentina y sus empresas socias como instrumento estratégico para impulsar y aumentar la competitividad internacional de las empresas socias a largo plazo.

2.1.3 Factores que impulsan la competitividad internacional

Existe una diversidad de factores que entran en la competencia de las empresas y que determinan e impulsan las dimensiones de su competitividad internacional. Estos factores pueden ser divididos en factores tradicionales y nuevos factores, es decir, factores actuales y futuros.

2.1.3.1 Factores tradicionales

Como ya ha sido mencionado anteriormente, la posición competitiva de una empresa frente a sus competidores, tanto a nivel internacional como a nivel doméstico, es primariamente el resultado de sus estrategias de gestión (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996, p. 49)¹⁴.

Primitivamente, los factores que condicionaban la posición competitiva de una empresa eran principalmente el tamaño de la empresa y su esquema de organización, las características de su ubicación espacial, lo que determinaba no solo su acceso a recursos naturales, sino también sus circunstancias de infraestructura y desarrollo logístico, su acceso a mercados de capitales, su productividad y costos, la diversificación de sus productos y su calidad, su política y su poder de negociación, entre otros (Morero, 2010, p. 187 y Canals, 1991, p. 7-10)^{24 y 7}.

Con la globalización y la consiguiente intensificación de la competencia internacional, entraron varios otros factores en la competencia de las empresas que determinan las dimensiones de su competitividad. A este respecto, subrayaron sobre todo habilidades y capacidades específicas derivadas de la investigación e innovación, de los conocimientos de la tecnología, de la capacitación del recurso humano, de la comercialización de los productos y servicios, y de la gestión de estas habilidades y capacidades (Porter, 1986, p. 19-21 y Morero, 2010, p. 187)^{27 y 24}. En gran medida, la ventaja competitiva de una empresa frente a otras descansa en el desarrollo de estas competencias, dado que le permite crear y sostener diferencias a largo plazo. Así es que los procesos de aprendizaje, de circulación y acumulación de conocimientos y competencias tienen un rol clave en crear ventajas competitivas de la empresa. Por consiguiente, mientras mayor sea la acumulación de conocimiento según sus complementariedades, más alto es el potencial de diferenciación y, por ende, de creación de ventajas competitivas dinámicas de la empresa (Morero, 2010, p. 191)²⁴.

Sin embargo, no existen factores, competencias y estrategias óptimas a priori que impulsan la posición competitiva de una empresa, sino la estrategia más eficiente depende del momento determinado en el mercado y sus condiciones prevalecientes. Es decir, las empresas que muestran la habilidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las nuevas condiciones y exigencias del mercado muy cambiante, determinan su

posición competitiva y, por ende, la situación competitiva en los mercados (Ajitabh, 2008, p. 6 y Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004, p. 16)^{2 y 19}. Aquellas empresas, cuya flexibilidad y capacidad para rápidamente adaptarse a las nuevas exigencias que demanda el mercado globalizado es menor, corren el riesgo de fracasar a largo plazo y, por el mecanismo de selección, ser extinguido del mercado (Morero, 2010, p. 190)²⁴.

2.1.3.2 Nuevos factores

En la actualidad, destacan cada vez más las nuevas tendencias de los mercados internacionales hacia una creciente relevancia y preocupación por la sociedad, el medio ambiente y la sustentabilidad, lo que por ende influye también en las políticas y actividades de las empresas (CEPAL, 1991, p. 77-78)⁹. La evolución de la demanda de bienes y servicios “sociales” y “ambientales” responde en gran parte a los impulsos provenientes de la legislación ambiental, expresada en forma de programas, reglamentos y normas requeridas y fomentadas por los gobiernos (CEPAL, 1991, p. 89)⁹. Además, en sus compras los consumidores hoy en día tienden a no sólo considerar la calidad de un producto respecto a su estándar tecnológico y sus características técnicas, sino también demandan bienes y servicios “sociales” y “ambientales”, que cumplan con leyes, estándares y normas internacionales y, sobre todo, resultan de actividades y prácticas éticas de las empresas (CEPAL, 1991, p. 77-78)⁹.

Al responder a estas nuevas exigencias que demandan los consumidores en el mercado internacional y situarse en la competencia internacional, se vuelve cada vez más importante para las empresas combinar el desempeño de los productos y servicios con una responsabilidad social y medioambiental (Morero, 2010, p. 191 y CEPAL, 1991, p. 77-78)^{24 y 9}. Así es que el uso responsable de los recursos naturales, es decir, producir y prestar servicios de forma sustentable para satisfacer las exigencias y necesidades actuales de los consumidores, sin perjudicar el desarrollo de oportunidades para las futuras generaciones (Gilpin, 2003, p. 90 y CEPAL, s.f., p. 32-33)^{18 y 9}, se convierte en un factor de éxito a largo plazo para las empresas (Davies, Chun, Vinhas da Silva y Roper, 2003, p. 15-17)¹².

Por lo tanto, los factores que determinan e impulsan la competitividad empresarial en la actualidad son sobre todo la política, la cultura y la ética de las empresas, por lo que la integración del concepto de la responsabilidad social empresarial (RSE) en la empresa

se convierte en un factor importante o aun indispensable hoy en día (Davies, Chun, Vinhas da Silva y Roper, 2003, p. 15-17 y Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004, p. 400)^{12 y 19}.

Los autores Yepes, Peña y Sánchez (2007) describen la RSE como “...las medidas constitutivas por las que las empresas integran preocupaciones por la sociedad en los efectos de sus operaciones en los aspectos ambientales, económicos y sociales. El respeto a la ley es el requisito mínimo que han de cumplir las empresas para ser socialmente responsables, pero no es suficiente: éstas deben tener parámetros éticos de comportamiento.” (Yepes, Peña y Sánchez, 2007, p. 49)³³. Otros autores destacan en sus definiciones de la RSE particularmente la necesidad de actuar socialmente y medioambientalmente responsable para lograr condiciones que permitan aumentar la competitividad de la empresa en su sector o su industria (Segura, 2005, p. 12)³². Por consiguiente, sugieren la adopción e implementación de esquemas de operación involucrados en la cultura empresarial, donde el resultado de las acciones sociales y medioambientales no es producto de acciones puntuales en el tiempo que desarrolla la organización, sino que están inmersos en la gestión y competitividad de la empresa (Yepes, Peña y Sánchez, 2007, p. 50-54)³³.

Dado que la AHK Argentina y varias de sus empresas socias entrevistadas ya han integrado en su gestión empresarial un cierto nivel de actuar social y medioambientalmente responsable (AHK Argentina, datos internos y Anexo C-J, p. XIX-LII), se considerará y definirá a continuación posibles esquemas de operación conforme a los cuales el concepto de la RSE puede también ser integrado en los procesos y procedimientos de la AHK Argentina y sus empresas socias para impulsar y aumentar su competitividad internacional a largo plazo. Estos son la gestión por procesos, los sistemas de gestión y las normas internacionales establecidas por la organización internacional de normalización.

2.2 Gestión por procesos

2.2.1 Concepto de la gestión por procesos

Como ya ha sido mencionado anteriormente, la competencia internacional impone significativos retos nuevos para las empresas que operan en los mercados hoy en día, en

los cuales están comprendidos primordialmente la globalización, el crecimiento de la competencia mundial, la velocidad de los cambios en los mercados, los avances e innovaciones tecnológicas, la creciente necesidad de flexibilidad y adaptación a los cambios, la creación de ventajas competitivas y la rentabilidad de la empresa, entre otros. Al enfrentarse a todos estos retos empresariales de forma simultánea y equilibrada, se vuelve cada vez más importante gestionar eficientemente las actividades, procesos y procedimientos dentro de las empresas para aprovechar y desarrollar el potencial existente (Canals, 1991, p. 12-14 y Fernández, 2003, p. 31)^{7 y 16}.

Precedentemente, la gestión empresarial tradicional y estructura de departamentos ha contribuido al desarrollo de las empresas y organizaciones. Sin embargo, para mitigar sus fallos e inconvenientes que han surgido con el paso del tiempo respecto a la reducida flexibilidad, orientación al cliente y adaptación al nuevo escenario competitivo global, aparece un nuevo esquema de la gestión empresarial, la gestión por procesos. Este nuevo enfoque basado en procesos tiene como objetivo alcanzar una visión sistemática de las actividades, procesos y procedimientos de la empresa y lograr una coherencia entre ellos, y, por ende, mejorar la eficacia de la empresa (Fernández de Velasco, 2010, p. 148-151 y Fernández, 2003, 24-36)^{15 y 16}.

En sus publicaciones científicas, el Ministerio de Fomento de España (2004) describe la gestión por procesos como “...una herramienta corporativa estratégica, que permite mejorar el desempeño, es decir la eficiencia y la eficacia en una empresa u organización, a través de la ejecución de una determinada, planeada y articulada secuencia de actividades, procesos y procedimientos dentro de la empresa u organización. Es decir que, con el objetivo de lograr coherencia y alcanzar una visión sistémica de la organización, se diseña, organiza, conjunta, documenta y optimiza las actividades y los procesos internos de forma continua.” (Ministerio de Fomento de España, 2004, p. 6-7)⁶³.

Con esta mirada sobre el concepto de la gestión por procesos coincide también la Asociación Española para la Calidad, que define la gestión por procesos como una herramienta corporativa que permite examinar la dinámica de la empresa, considerando que ésta se crea con el objetivo de llevar a cabo un propósito, a través de la ejecución de un proceso planeado y articulado. En ello, considera un proceso como una secuencia

planeada y articulada de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Asociación Española para la Calidad, s.f.)⁴⁶.

La gestión por procesos o gestión basada en procesos radica en que los resultados se alcanzan de forma focalizada y con más eficiencia cuando las actividades, los procedimientos y los recursos respectivos se gestionan como un proceso (Fernández de Velasco, 2010, p. 148-151)¹⁵. Generalmente, cualquier empresa u organización tiene establecida una gestión funcional en sus procesos de negocios (Segura, 2005, p. 30)³², lo cual implica que se trabaje en departamentos conforme a una determinada jerarquía clara y que la atención se concentra en el resultado de las actividades de cada persona y/o cada departamento. Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la empresa, sino se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente (Asociación Española para la Calidad, s.f.)⁴⁶.

Principalmente, la gestión por procesos permite alcanzar una visión sistemática de la empresa u organización, mediante el transcurrir continuo de una secuencia planeada y articulada de actividades, procesos y procedimientos de la empresa al logro de sus objetivos, y, además, buscando coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (Ministerio de Fomento de España, 2004, p. 6-7)⁶³.

En particular, la gestión por procesos proporciona los siguientes beneficios a las empresas u organizaciones (Asociación Española para la Calidad, s.f. y Ministerio de Fomento de España, 2004, p. 6-7)^{46 y 63}:

- Estructuración de las actividades, los procesos y procedimientos de la empresa u organización, lo que genera coherencia, consistencia y predictibilidad;
- Precisión en la planificación, el establecimiento y la consecución de los objetivos, lo que mejora el seguimiento y el control de los resultados obtenidos;
- Mejora de la eficacia y la eficiencia de las actividades, los procesos y los procedimientos de la empresa u organización;
- Orientación a los resultados de los procesos y, por ende, al valor que aportan al cliente de la empresa u organización.

2.2.2 Sistemas de gestión

Un sistema de gestión, también conocido como SG, está pensado para contribuir a la gestión de todos los procesos generales o específicos de una empresa u organización mediante una serie de estrategias, que comprenden la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado, y así establecer y alcanzar los objetivos definidos (Sánchez, Palomino y Rivero, 2006, p. 9-14)³¹.

En la mayoría de las definiciones, se describe un SG como un conjunto de políticas, normas y estándares empleados en una empresa u organización que están organizadas e interrelacionadas entre sí, de forma ordenada y sistemática, con el fin de controlar y administrar eficazmente y de manera homogénea las actividades, los procesos y los procedimientos generales y/o específicos de la empresa u organización para llegar a un fin común en sus operaciones. Es decir, el SG comprende la estructura de la organización, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos. Además, sus requisitos pueden ser establecidos en normas de carácter sectorial, nacional, o internacional. Empresas y organizaciones de todo tipo y de toda dimensión utilizan sistemas de gestión debido a los diversos beneficios obtenidos por su aplicación (Segura, 2005, p. 43-44 y Sánchez, Palomino y Rivero, 2006, p. 9-14)^{32 y 31}.

En general, la implementación y aplicación de un SG puede contribuir a los siguientes objetivos de la empresa (Segura, 2005, p. 1-3)³²:

- Lograr un enfoque homogéneo y centrado en la gestión de la empresa;
- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros;
- Optimizar procesos y alcanzar mejoras continuas;
- Mejorar la efectividad operativa;
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes involucradas;
- Unificar el imagen corporativo y aportar claridad al mercado;
- Reducir costos.

La aplicación e implementación de un sistema de gestión permite renovar constantemente los objetivos, las estrategias y también las operaciones de la empresa u organización (Segura, 2005, p. 1-3)³².

Existen varios sistemas de gestión, dependiendo del enfoque en el cual se basa, como sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión de riesgos y seguridad, sistemas de gestión ambiental, entre otros (ISO, s.f.)⁵⁸. Para esta tesis, el sistema de gestión relevante es el sistema de gestión ambiental, dado que en los próximos capítulos de esta tesis se analizará la implementación de un sistema de gestión ambiental en la AHK Argentina y sus empresas socias como instrumento estratégico para impulsar y aumentar la competitividad de las empresas socias a largo plazo.

2.2.3 Sistema de gestión ambiental

Conforme al concepto de sistemas de gestión, un sistema de gestión ambiental, también conocido como SGA o SGMA, es una parte del sistema de gestión de una empresa u organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales. Es decir, es la herramienta que permite controlar los aspectos medioambientales y que por tanto minimiza y/o elimina los impactos al medio ambiente (ISO, 2005, p. 2)²⁰.

El autor Lucio (2006) coincide con esta definición y describe el SGA como “...un instrumento o herramienta que posee la empresa como ayuda en las actividades de su gestión medioambiental, aportando la base para orientar, encauzar, medir y evaluar su funcionamiento con el fin de asegurar que sus operaciones se lleven a cabo de una manera consciente con la reglamentación aplicable y con la política corporativo en dicho sentido.” (Lucio, 2006, p. 3)²¹. “El SGA es la parte del sistema general de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener la política medioambiental.” (Lucio, 2006, p. 4)²¹.

La implementación de un SGA genera varios beneficios, no sólo para la empresa u organización, sino también para sus empleados, sus clientes y también para el medio ambiente en general, lo que muestra el siguiente gráfico:

	Beneficios de un SGA
Empresa:	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y gestionar aspectos ambientales - Imagen de responsabilidad medioambiental - Reducción de costos
Clientes:	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza en prácticas éticas de la empresa
Medio ambiente:	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención y disminución de impactos ambientales
Empleados:	<ul style="list-style-type: none"> - Concientización sobre el medio ambiente

Tabla 1: Beneficios de un SGA (Elaboración propia según Duarte, 2008, p. 17)¹³

No sólo posibilita a las empresas u organizaciones controlar y gestionar sus aspectos ambientales, sino también les posibilita crear una imagen de responsabilidad y compromiso medioambiental de la empresa. Al mismo tiempo reduce gastos significativos que se generan por impactos ambientales, como la prevención o disminución de contaminación o la eliminación, reducción o remplazo de materiales peligrosos, entre otros. Además, el personal de la empresa incrementa su concientización sobre el medio ambiente, por lo que se pueden mejorar sus condiciones de trabajo mediante la mejora continua de la gestión total de la empresa. Al crear una imagen de responsabilidad y compromiso medioambiental los clientes y otras partes involucradas, como proveedores, socios, entre otros, incrementan su confianza hacia la empresa y sus productos y servicios. Finalmente, la implementación de un SGA brinda una mayor prevención y disminución de impactos ambientales, lo que conduce a la protección y conservación del medio ambiente (Block y Marash, 2002, p. 22-25)⁵.

La certificación medioambiental es la acreditación que atestigua que la empresa u organización ha implementado un SGA y demuestra a terceras personas que previene y controla los efectos que pueden provocar sus procesos productivos hacia el medio ambiente (Lucio, 2006, p. 6)²¹.

Las empresas u organizaciones disponen de la oportunidad de implementar tal sistema de gestión ambiental según las normas internacionales establecidas por la organización internacional de normalización, conocida como ISO. La implementación de un SGA según la norma ISO 14001 les aporta una amplia aceptación que se debe no sólo al

consenso que se alcanzó en su elaboración en los correspondientes comités técnicos, sino también a las tres características siguientes que hacen su implementación especialmente atractivo para las empresas u organizaciones (Sánchez, Palomino y Rivero, 2006, p. 16)³¹:

- 1) Incorporan el principio de la “mejora continua” como fundamento de la gestión;
- 2) Permiten su certificación de conformidad a norma por terceras partes;
- 3) Están elaboradas según los mismos criterios generales de gestión, lo que facilita la integración del sistema.

En consecuencia, a continuación se ocupará en detalle de la ISO, su concepto de normas y, sobre todo, de su norma ISO 14001.

2.3 Normalización internacional

2.3.1 Concepto de ISO

ISO es una organización internacional no gubernamental con sede en Ginebra, Suiza, que establece normas internacionales de aplicación voluntaria. Su misión es promover el desarrollo de la normalización a nivel internacional, propiciando la cooperación internacional en el ámbito intelectual, científico, tecnológico y económico y, por ende, facilitando el intercambio de bienes y servicios a nivel internacional (ISO, 2013, capítulo I, p. 3-4 e ISO, s.f.)^{59 y 54}.

ISO no es una sigla, sino es un término de identificación y referencia que oficialmente ha sido adoptado por la Organización Internacional de Normalización, con el fin de aprovecharlo como abreviatura reconocida y usada a nivel mundial. Dado que la Organización Internacional de Normalización habría tenido siglas distintas en idiomas diferentes, como “IOS” en inglés que correspondería a sus letras iniciales de “International Organization for Standardization” o “OIN” en francés y español que correspondería a sus letras iniciales de “Organisation internationale de normalisation” y “Organización Internacional de Normalización”, se decidió utilizar el término ISO, que proviene del griego “isos” que significa “igual”. Es decir que en todos los países e idiomas, la abreviatura usada y reconocida es siempre ISO (ISO, s.f.)⁵⁴.

ISO se fundó después de la Segunda Guerra Mundial en el año 1946, cuando delegados de 25 países distintos se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres para crear una nueva organización internacional con el fin de facilitar la coordinación y unificación internacional de normas industriales. En el año 1947, la nueva organización de nombre ISO oficialmente inició sus operaciones (ISO, s.f.)⁵⁴.

Desde su fundación en 1946, ISO ha elaborado más de 19.500 normas internacionales cubriendo diversos ámbitos, como negocios, tecnología y producción, entre otros. Actualmente, cuenta con organismos miembros de 164 países y 3.368 Comités Técnicos (CT) que se dedican al desarrollo de las normas internacionales (ISO, s.f.)⁶⁰.

El gráfico siguiente muestra el organigrama funcional de la organización:

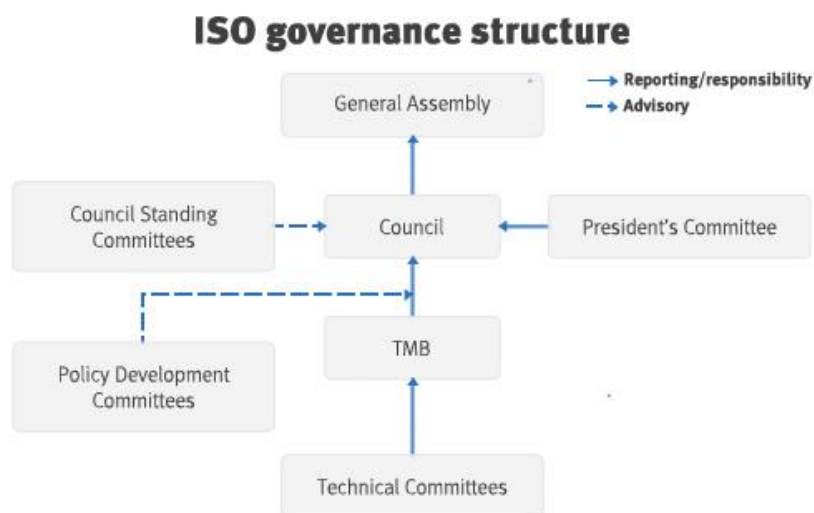


Gráfico 1: Organigrama de ISO (ISO, s.f.)⁶¹

La Secretaría Central con sede en Ginebra, Suiza, gestiona y coordina la organización, que es dirigida por el Secretario General. En las operaciones de la organización, la Asamblea General es la máxima autoridad, a cuya Junta Anual asisten los miembros y oficiales principales, incluyendo el Presidente, los Vicepresidentes de Políticas, Gestión Técnica y Finanzas, el Tesorero y el Secretario General. El Consejo de ISO, que se dedica a todas las cuestiones relacionadas con la dirección está constituido por veinte organismos miembros, los oficiales de la ISO y los presidentes del Comité del Desarrollo de Políticas. El ingreso al Consejo está abierto a todos los miembros de la organización y, además, rota para asegurar la representatividad de todos los organismos

miembros. Finalmente, el Consejo de la Gestión Técnica (TMB) dirige, coordina y controla los Comités Técnicos que se dedican al desarrollo de las normas internacionales (ISO, s.f.)⁶¹.

Los miembros de ISO son los organismos nacionales más representativos del proceso de normalización en los actuales 163 países afiliados, cuya membresía es distinguida en tres tipos diferentes: miembro gremial, corresponsal y suscriptor. En el caso de los miembros gremiales, la membresía se otorga a la entidad oficialmente responsable de procesos de normalización debidamente desarrollados en su país, a la cual se confiere derechos de participación activa ante ISO, con voz y voto en cualquiera de sus múltiples Comités Técnicos. En el caso de los miembros corresponsales, la entidad no ha desarrollado completamente su gestión oficial de normalización a nivel de su país, por lo que no tiene derecho a la participación activa en los Comités Técnicos, sino únicamente al acceso a todo tipo de información generada por ISO. Finalmente, en el caso de los miembros suscriptores, la membresía se otorga a entidades ante ISO, a las cuales se confiere el único derecho de recibir periódicamente información sobre normas internacionales aprobadas. Esta categoría de membresía es normalmente aplicada en el caso de países con bajo desarrollo económico (ISO, 2013, capítulo I, p. 13-16 y capítulo II, p. 3-4 e ISO, s.f.)^{59 y 57}.

En el caso de Argentina, un miembro gremial de ISO, la entidad oficialmente responsable de los procesos de normalización es el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). Así es que IRAM es el representante de la Argentina en la Organización Internacional de Normalización (ISO), y, a nivel regional, es el representante en la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y en la Asociación MERCOSUR de Normalización (AMN) (ISO, 2005 e ISO, s.f.)^{20 y 57}.

2.3.2 Concepto de normalización

ISO (s.f.) describe el concepto de normalización de tal manera que “normas internacionales garantizan un funcionamiento correcto, dado que atribuyen especificaciones y estándares de clase mundial a productos, servicios, procesos y sistemas para asegurar calidad, seguridad y eficiencia.” (ISO, s.f.)⁶⁰.

El proceso de normalización se realiza a través de diversos Comités Técnicos (CT) de distintos ámbitos de estudio, cuya tarea principal es la preparación y el desarrollo de normas internacionales. Los Proyectos de Normas Internacionales adoptados y preparados por los distintos CT son enviados a los organismos miembros para su votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos para votar (ISO, 2005, p. iv)²⁰.

Además, cada miembro gremial interesado en una materia para la cual se haya establecido un CT tiene el derecho de participar y votar en este comité (ISO, 2005, p. iv)²⁰. Dado que ISO trabaja en colaboración con organizaciones internacionales, tanto públicas como privadas, que representan los intereses de gobiernos, industrias, empresas y consumidores, ellas también participan en coordinación con ISO en el proceso de normalización, con el fin de publicar normas de distintas áreas de interés que brindan conformidad a nivel internacional respecto a las especificaciones técnicas de productos, servicios, procesos y sistemas para asegurar su calidad, seguridad y eficiencia. Por consiguiente, la adopción y el uso de las normas internacionales ISO por parte de las empresas y organizaciones le garantizan a los consumidores que sus productos y servicios son seguros, fiables, de buena calidad y, además, no nocivos para el medio ambiente (ISO, s.f.)⁶⁰.

Así es que, con el paso del tiempo, ISO ha publicado más que 19.500 normas internacionales, cubriendo casi cualquier industria, desde la industria tecnológica hasta la industria de seguridad alimentaria, agricultura y asistencia sanitaria, entre otras (ISO, 2013, capítulo II, p. 5-12 e ISO, s.f.)^{59 y 55}. Respecto a la preservación y protección del medio ambiente, ISO ha publicado la serie de normas ISO 14000, incluyendo la norma 14001, que se describe a continuación.

2.3.3 Concepto de ISO 14000 y 14001

ISO 14000 es el término general que se ha asignado a una serie de normas internacionales de aplicación voluntaria, que ha sido establecida a medida que se ha avanzado la preocupación por el medio ambiente, con el objetivo de apoyar la sistematización de la gestión ambiental de las empresas, partiendo de una política ambiental que propicie el mejoramiento continuo respecto a la preservación y protección del medio ambiente. Así es que la serie ofrece herramientas y establece un

patrón de sistemas de gestión ambiental, aplicables a cualquier tipo de empresa u organización (Lucio, 2006, p. 27-34 y Block y Marash, 2002, p. 22-25)^{21 y 5}.

ISO 14001 es una norma internacional y de aplicación voluntaria, que ha sido preparado por el Comité Técnico ISO/TC 207, Gestión Ambiental, Subcomité SC1, Sistemas de Gestión Ambiental, que ha sido publicado de la Organización Internacional de Normalización. La norma especifica requisitos técnicos necesarios para implementar un SGA que habilita una empresa u organización para desarrollar e integrar relevantes políticas y objetivos relacionados con la protección y la preservación del medio ambiente. Así es que la puede ser aplicada e implementada en cada empresa u organización que intenta y aspira actuar según normas medioambientales y demostrar conformidad con los requisitos de ISO 14001 (ISO, 2005, p. iv)²⁰.

A continuación, se dedicará en más detalle a la norma ISO 14001:2004, su objetivo y campo de aplicación, sus requisitos técnicos y sus beneficios.

2.4 Norma ISO 14001:2004

2.4.1 Objetivo y campo de aplicación

La norma ISO14001:2004, que corresponde con la norma argentina IRAM-ISO 14001:2004, tiene el objetivo de apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socioeconómicas (ISO, 2005, p. vi)²⁰. Por lo tanto, especifica los requisitos técnicos para un SGA, destinados a permitir que una empresa u organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que consideren los requisitos legales y otros requisitos de la empresa u organización, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos ambientales que la organización identifica que puede controlar y aquellos aspectos sobre los que la organización puede tener influencia (ISO, 2005, p. 1)²⁰.

Por lo tanto, la norma se aplica a cualquier organización que desee (ISO, 2005, p. 1)²⁰:

- 1) Establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental;
- 2) Asegurarse de la conformidad con su política ambiental establecida;
- 3) Demostrar la conformidad con esta norma internacional por:

- La realización de una autoevaluación y autodeclaración;
- La búsqueda de confirmación de dicha conformidad por las partes interesadas en la organización, tales como clientes;
- La búsqueda de confirmación de su autodeclaración por una parte externa a la organización;
- La búsqueda de la certificación/registro de su SGA por una parte externa a la organización.

Los requisitos de la norma ISO 14001:2004 tienen como fin su incorporación a cualquier SGA, independiente de sus condiciones geográficas, culturales y sociales (ISO, 2005, p. vi)²⁰. Su grado de aplicación depende de factores tales como la política ambiental de la organización, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios, y la localización donde y las condiciones en las cuales opera (ISO, 2005, p. 1)²⁰.

2.4.2 Metodología y requisitos

La norma ISO 14001:2004 se basa en la metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), la cual se puede describir en breve como (ISO, 2005, p. vii)²⁰:

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización;
- Hacer: Implementar los procesos;
- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política ambiental, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos de la organización, e informar sobre los resultados;
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del SGA.

A base de la metodología PHVA, se definen los siguientes requisitos para el uso del SGA según la norma ISO 14001:2004, ilustrados en el gráfico 2:

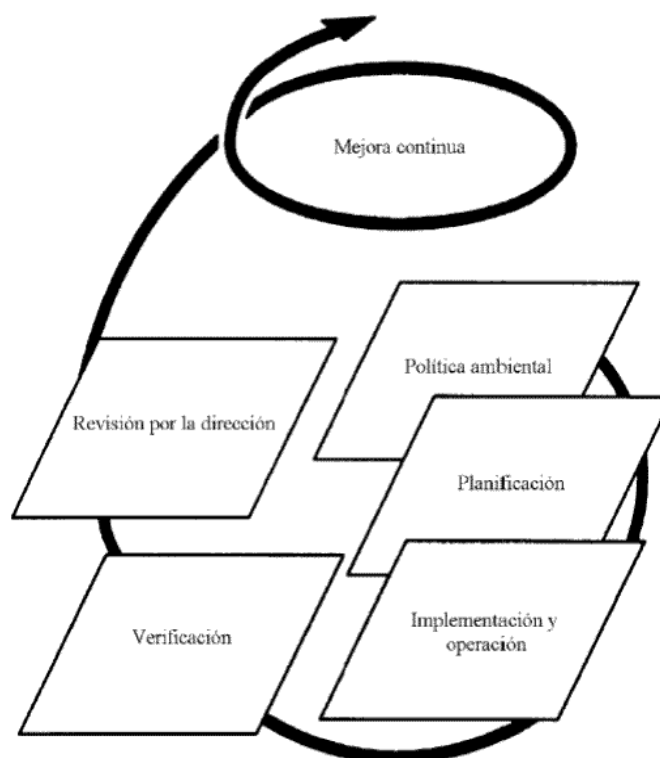


Gráfico 2: Modelo de SGA para la norma ISO 14001:2004 (ISO, 2005, p. vii)²⁰

1) Definición de la política ambiental

La dirección debe definir la política ambiental de la organización y asegurarse de que, dentro del alcance definido de su SGA, ésta (ISO, 2005, p. 4)²⁰:

- a) Es apropiada a la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios;
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables y con otros requisitos de la organización relacionados con sus aspectos ambientales y, además, incluye un compromiso de mejora continua;
- c) Proporciona el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos y las metas ambientales;
- d) Se documenta, implementa y mantiene y, además, se comunica a todas las personas que trabajan para la organización o en nombre de ella;
- e) Está a disposición del público.

2) Planificación

La organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para (ISO, 2005, p. 5)²⁰:

- a) Identificar los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que pueda controlar y aquellos aspectos sobre los que pueda influir dentro del alcance definido del SGA, considerando desarrollos nuevos o planificados, y actividades, productos y servicios nuevos o modificados, y, además, determinar aquellos aspectos ambientales que tienen o pueden tener impactos significativos sobre el medio ambiente;
- b) Identificar y tener acceso a los requisitos legales aplicables y otros requisitos de la organización relacionados con aspectos ambientales y, además, determinar cómo se aplican estos requisitos a los aspectos ambientales de la organización.

Esta información debe ser documentada y mantenida actualizada por la organización. Además, la organización debe asegurarse de que los aspectos ambientales significativos y los requisitos legales aplicables y otros se consideran en el establecimiento, la implementación y el mantenimiento del SGA (ISO, 2005, p. 5)²⁰.

Además, debe establecer, implementar y mantener objetivos y metas ambientales documentadas, en los niveles y funciones pertinentes dentro de la organización. Éstas deben ser medibles cuando sea factible y deben ser coherentes con la política ambiental, incluidos los requisitos legales aplicables y otros requisitos de la organización, y con la mejora continua. Al establecer y revisar sus objetivos y metas, debe considerar sus opciones tecnológicas y sus requisitos financieros, operacionales y comerciales, así como las opiniones de las partes interesadas (ISO, 2005, p. 5)²⁰.

Para alcanzar sus objetivos y metas, debe establecer, implementar y mantener uno o varios programas, que deben incluir la asignación de responsabilidades para lograr los objetivos y metas en las funciones y niveles pertinentes de la organización y los medios y plazos para lograrlos (ISO, 2005, p. 5)²⁰.

3) Implementación y operación

La organización debe asegurarse de la disponibilidad de recursos esenciales, como los recursos humanos, habilidades especializadas, infraestructura de la organización y los recursos financieros y tecnológicos, para establecer, implementar, mantener y mejorar el SGA. Debe definir, documentar y comunicar las funciones, las responsabilidades y la autoridad para facilitar una gestión ambiental eficaz. Es decir, debe designar uno o varios representantes, quienes tienen la autoridad y responsabilidad de asegurarse de que el SGA se establece, implementa y mantiene de acuerdo con los requisitos de la norma, e informar a la dirección sobre el desempeño del SGA para su revisión, incluyendo recomendaciones para la mejora (ISO, 2005, p. 6)²⁰.

Además, debe identificar las necesidades de educación, formación y experiencias relacionadas con sus aspectos ambientales y su SGA y, en consecuencia, proporcionar formación u otras acciones para satisfacer estas necesidades. Dentro de este marco, debe también establecer y mantener uno o varios procedimientos para que sus empleados o las personas que trabajan en su nombre tomen conciencia de (ISO, 2005, p. 6)²⁰:

- a) La importancia de la conformidad con la política ambiental, los procedimientos y requisitos del SGA;
- b) Los aspectos ambientales significativos, los impactos relacionados reales o potenciales asociados con su trabajo y los beneficios ambientales de un mejor desempeño personal;
- c) Sus funciones y responsabilidades en el logro de la conformidad con los requisitos del SGA;
- d) Las consecuencias potenciales de desviarse de los procedimientos especificados.

En relación con sus aspectos ambientales, debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para la comunicación interna entre los diversos niveles y funciones y, además, recibir, documentar y responder a las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas externas. Dentro de este marco, debe también decidir si comunica externamente información sobre sus aspectos ambientales significativos y documentar esta decisión. Si decide comunicarla, debe establecer e implementar uno o varios métodos para realizar esta comunicación externa (ISO, 2005, p. 6-7)²⁰.

En particular, toda la documentación del SGA debe incluir la política, los objetivos y las metas ambientales, así como la descripción del alcance del SGA y de sus elementos principales y su interacción y, además, la referencia a los documentos relacionados (ISO, 2005, p. 7)²⁰. Todos los documentos requeridos por el SGA y esta norma internacional deben ser controlados, por lo que la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para (ISO, 2005, p. 7)²⁰:

- a) Aprobar los documentos con relación a su adecuación antes de su emisión;
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario, aprobarlos nuevamente;
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual;
- d) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.

Respecto al control operacional de su SGA, la organización debe identificar y planificar aquellas operaciones que están asociadas con los aspectos ambientales significativos identificados, con el fin de asegurarse de que se efectúan bajo las condiciones especificadas, mediante (ISO, 2005, p. 7-8)²⁰:

- a) El establecimiento, implementación y mantenimiento de uno o varios procedimientos documentados para controlar situaciones en las que su ausencia podría llevar a desviaciones de la política, los objetivos y metas ambientales;
- b) El establecimiento de criterios operacionales en los procedimientos;
- c) El establecimiento, implementación y mantenimiento de procedimientos relacionados con aspectos ambientales significativos identificados de los bienes y servicios utilizados por la organización, y la comunicación de los procedimientos y requisitos aplicables a los proveedores.

Para poder responder ante situaciones de emergencia y accidentes reales y prevenir y mitigar los impactos ambientales adversos asociados, debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para identificar situaciones potenciales de emergencia y accidentes potenciales que pueden tener impactos en el medio ambiente. Por consiguiente, debe revisar periódicamente, y modificar cuando sea necesario, sus procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias, particularmente después de que ocurran accidentes o situaciones de emergencia (ISO, 2005, p. 8)²⁰.

4) Verificación

Para seguir y medir de forma regular las características fundamentales de sus operaciones que pueden tener impacto en el medio ambiente, la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos que incluyen la documentación de la información para hacer seguimiento del desempeño, de los controles operacionales aplicables y de la conformidad con los objetivos y metas ambientales de la organización. Por lo tanto, debe asegurarse de que los equipos de seguimiento y medición se utilicen y mantengan verificados (ISO, 2005, p. 8)²⁰.

En coherencia con su compromiso de cumplimiento debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para evaluar periódicamente el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros requisitos ambientales evaluados. Debe mantener los registros de los resultados de las evaluaciones (ISO, 2005, p. 8)²⁰.

Además, debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para tratar las no conformidades reales y potenciales y tomar acciones preventivas y correctivas. Los procedimientos deben comprender requisitos para (ISO, 2005, p. 8-9)²⁰:

- a) La identificación, investigación y corrección de las no conformidades para determinar sus causas y tomar acciones, con el fin de prevenir que vuelvan a ocurrir y mitigar sus impactos ambientales;
- b) La evaluación de la necesidad de acciones para prevenir las no conformidades y la implementación de las acciones apropiadas definidas para prevenir su ocurrencia;
- c) La revisión de la eficacia de las acciones preventivas y correctivas tomadas;
- d) El registro de los resultados de las acciones preventivas y correctivas tomadas.

Las acciones tomadas deben ser las apropiadas en relación a la magnitud de los problemas e impactos ambientales identificados.

La organización debe establecer y mantener los registros de todas las acciones y correcciones que sean necesarios para demostrar los resultados logrados y, sobre todo, para demostrar la conformidad con los requisitos de su SGA según la norma. Por lo tanto, debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para la identificación, el almacenamiento, la protección y disposición de los registros (ISO, 2005, p. 9)²⁰.

Además, debe planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos de auditoría interna del SGA a intervalos planificados para:

- a) Determinar si el SGA es conforme con las disposiciones planificadas para la gestión ambiental, incluidos los requisitos de esta norma, y si se ha implementado adecuadamente y se mantiene;
- b) Proporcionar información a la dirección sobre los resultados de las auditorías.

La organización debe designar las responsabilidades y definir los requisitos para planificar y realizar las auditorías internas, determinar los criterios de las auditorías internas, su alcance, frecuencia y métodos, informar sobre sus resultados y mantener los registros asociados (ISO, 2005, p. 9)²⁰.

5) Revisión por la dirección

Finalmente, el SGA debe ser revisado por la dirección a intervalos planificados, con el fin de asegurarse de su convivencia, adecuación y eficacia continua. Estas revisiones deben generalmente incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGA y, en particular, deben incluir (ISO, 2005, p. 10)²⁰:

- a) El cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos de la organización;
- b) Las comunicaciones de las partes interesadas externas, incluidas las quejas;
- c) El desempeño ambiental de la organización;
- d) El grado de cumplimiento de los objetivos y metas;
- e) El estado de las acciones correctivas y preventivas y, además, el seguimiento de las acciones resultantes de revisiones previas llevadas a cabo por la dirección;
- f) Los cambios en las circunstancias, incluyendo la evolución de los requisitos legales y otros relacionados con sus aspectos medioambientales;
- g) Las recomendaciones para la mejora.

Por último, los resultados de estas revisiones deben incluir las decisiones y acciones tomadas relacionadas con posibles cambios en la política ambiental, objetivos, metas y otros elementos del SGA, coherentes con el compromiso de mejora continua. Los registros de las revisiones deben ser conservados por la dirección (ISO, 2005, p. 10)²⁰.

2.4.3 Beneficios

Muchas empresas y organizaciones han emprendido revisiones o auditorías ambientales para evaluar y controlar su desempeño ambiental. Sin embargo, estas revisiones o auditorías por sí mismas pueden no ser suficientes para proporcionar a una organización la seguridad de que su desempeño no sólo cumple, sino que continuará cumpliendo los requisitos legales y de su política. Para ser eficaces, necesitan estar desarrolladas dentro de un SG que está integrado en la organización. Por lo tanto, la norma ISO 14001 tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un SGA eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y, por ende, ayudar a las organizaciones a lograr sus metas económicas y también ambientales (ISO, 2005, p. vi)²⁰.

El éxito del SGA depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la empresa u organización y especialmente de su dirección. Sin embargo, si la empresa u organización logra una incorporación y aplicación exitosa, el SGA según la norma ISO 14001 permite desarrollar una política ambiental, establecer objetivos y procesos para alcanzar los compromisos de la política, tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y demostrar la conformidad del sistema con los requisitos de esta norma internacional (ISO, 2005, p. vi)²⁰.

3 REVISIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se revisarán las situaciones actuales de la AHK Argentina y sus empresas socias. La revisión de la AHK Argentina se basa principalmente en datos internos procedentes de documentos no publicados y, además, en datos publicados en su página web oficial. En cambio, la revisión de la situación actual de sus empresas socias se basa en las ocho entrevistas realizadas con las empresas socias seleccionadas de la red de empresas socias de la AHK Argentina. Después, se analizarán los resultados de la revisión, aplicando el método de análisis FODA, para últimamente poder derivar tanto condiciones favorables como desfavorables para la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina y sus empresas socias.

3.1 Situación actual de la AHK Argentina

3.1.1 Estructura organizacional

La Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana, en abreviatura AHK Argentina, nombrada por sus siglas en alemán “Auslandshandelskammer”, es una cámara binacional sin fines de lucro, que promueve desde 1916 las relaciones económicas bilaterales entre Argentina y Alemania. Es decir, en función al interés de sus socios, promueve el intercambio de inversiones, comercio y servicios, la transferencia de tecnología entre Alemania y Argentina, así como la cooperación regional y global entre los dos bloques económicos (AHK Argentina, datos internos).

Su red de socios cuenta actualmente con aproximadamente 600 empresas, tanto argentinas como alemanas, por lo que es una de las mayores cámaras binacionales en Argentina (AHK Argentina, s.f.)⁴¹. Dentro de esta red no sólo hay empresas grandes y multinacionales, sino también PyMEs. Todas estas empresas aprovechan su afiliación a la AHK Argentina por su amplia red de empresas socias, sus relaciones, sus actividades, servicios brindados, entre otros (AHK Argentina, datos internos).

La AHK Argentina tiene su sede en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, y cuenta con 8 departamentos que se dedican a funciones y actividades distintas (AHK Argentina, datos internos). El gráfico 3 muestra el organigrama de la AHK Argentina:

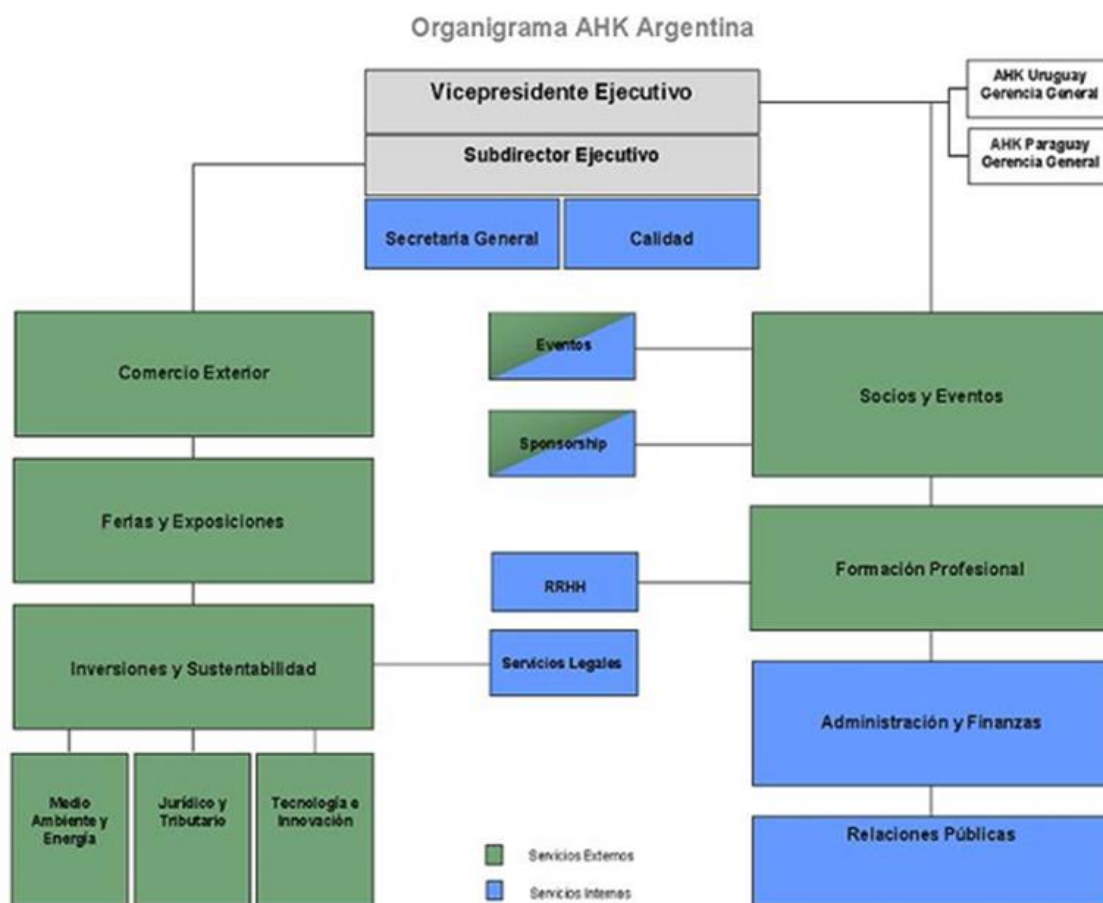


Gráfico 3: Organigrama de la AHK Argentina (AHK Argentina, datos internos)

El departamento de Inversiones y Sustentabilidad (IS) agrupa tres sectores distintos: Medio Ambiente y Energía (MA), Jurídico y Tributario (JT), Tecnología e Innovación (TI). Estos tres sectores tienen responsabilidades y funciones distintas, tratan temas diferentes y, además, brindan servicios diferentes (AHK Argentina, datos internos).

3.1.2 Compromiso ambiental

El sector MA perteneciente al departamento IS de la AHK Argentina se creó en el curso de las políticas ambientales impulsadas por Alemania y la función de promoción de las relaciones bilaterales entre Alemania y Argentina de las cámaras binacionales. Tiene la finalidad de dedicarse únicamente y explícitamente al tema medio ambiente y energía. Actualmente, la AHK Argentina es la única cámara binacional en la Argentina que cuenta con este departamento (AHK Argentina, datos internos).

El objetivo del sector MA consiste en el fomento de la concientización en temas ambientales, tales como energías renovables y eficiencia energética, el fomento del intercambio y la transferencia de tecnología ambiental entre Alemania y Argentina y, por ende, en la promoción de un desarrollo socioeconómico sustentable. Para lograr este objetivo, Alemania es, por su larga trayectoria en ingeniería, su fuerza innovadora y su desarrollo de soluciones en áreas como medio ambiente y energías renovables, un excelente socio para cooperar en estos temas e impulsar el compromiso ambiental y el desarrollo sustentable en Argentina. El saber hacer que posee la industria alemana se pone a disposición de las empresas que buscan comprometerse en proyectos alineados con estas propuestas. El intercambio del saber hacer y la transferencia de nuevas tecnologías y estrategias de implementación aseguran el logro del objetivo (AHK Argentina, datos internos). En función a este intercambio entre Alemania y Argentina, el sector MA se dedica en general a temas como la energía solar, energía eólica, biogás, biocombustibles, cambio climático, eficiencia energética, reciclado y aprovechamiento sustentable del agua, suelo y del aire (AHK Argentina, datos internos).

3.1.3 Actividades específicas

Al perseguir su objetivo de fomentar la concientización de temas ambientales y promover un desarrollo socioeconómico sustentable, el sector MA se dedica a distintas actividades, tales como la organización de simposios, foros, congresos y exposiciones sobre tecnología ambiental, energías renovables y eficiencia energética, la organización de delegaciones a Alemania y Argentina, y el lanzamiento de publicaciones sobre los temas medio ambiente y energía (AHK Argentina, datos internos). En particular, brinda los siguientes servicios:

- 1) Formación profesional: En cooperación con el Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA), la AHK Argentina ofrece el programa de capacitación “European Energy Manager Mercosur” (EUREM), cuyo objetivo es brindar las herramientas necesarias para el uso eficiente de la energía. La capacitación está orientada a la formación de profesionales responsables de la gestión energética dentro de sus empresas. El programa ya ha obtenido excelentes resultados en Europa, por lo que fue también introducido en Argentina por la AHK Argentina, que adquirió la licencia correspondiente (AHK Argentina, s.f.)³⁶.

-
- 2) Publicaciones: Lanza publicaciones sobre los temas medio ambiente y energía, también estudios de mercado específico por sectores, entre otros. Por ejemplo, en 2014 ha elaborado un estudio de mercado sobre eficiencia energética en Argentina, que ha presentado al Ministerio de Economía y Energía (BMWi) de Alemania. Las publicaciones son herramientas clave para el desarrollo en su negocio y, además, para los inversores extranjeros que analizan la posibilidad de participación en Argentina (AHK Argentina, datos internos).
- 3) Delegaciones: El sector MA organiza delegaciones y viajes relevantes a los temas medio ambiente y energía a Alemania y Argentina, como muestran los siguientes ejemplos de los últimos años (AHK Argentina, datos internos):
- Husum WindEnergy 2010: Viaje de negocios a la mayor feria mundial en energía eólica de alta potencia;
 - InterSolar 2011: Viaje de negocios a la mayor feria mundial en energía solar;
 - Agritechnica 2011: Viaje de negocios a la mayor feria mundial de tecnología del agro y visitas técnicas a plantas de biogás;
 - Hannover Messe: Viaje de negocios de delegación argentina, uruguayana y paraguaya a la mayor feria de energía electromecánica.
- 4) Eventos y congresos: El sector MA organiza eventos, congresos, simposios, foros, y exposiciones sobre tecnología ambiental, energías renovables y eficiencia energética. Entre los principales encuentros que organiza cada año, los eventos y foros “Megaciudades” y “GreenAR” son los más emblemáticos. Se trata de importantes foros sobre sustentabilidad, cuyo objetivo es lograr una cooperación dinámica entre el sector público y privado. Diferentes temáticas como cambio climático, eficiencia energética, gestión ambiental del agua y aire, transporte, reciclado, y todos los aspectos relacionados con la gestión sostenible de los grandes centros urbanos se discuten en un entorno de intercambio. Aparte de los eventos y foros más emblemáticos “Megaciudades” y “GreenAR”, organiza los foros tecnológicos “Bioenergía y Biomasa” y “Eficiencia Energética en la Industria”, y los foros y simposios “WindAR” y “SolAR”, entre otros (AHK Argentina, datos internos).

- 5) Comités: Los comités son grupos de trabajo, los cuales fueron creados por el sector MA para brindar un espacio a responsables o expertos de diferentes áreas de empresas socias de la AHK Argentina para que puedan intercambiar experiencias, abordar problemáticas comunes, trabajar proyectos en conjunto y fortalecer, al mismo tiempo, el networking entre aquellos que lo conforman. Por consiguiente, desde 2007 se reúne a intervalos regulares el Comité de Medio Ambiente, que integran las empresas socias de la AHK Argentina. El objetivo prioritario del grupo de trabajo consiste en impulsar el desarrollo y la promoción de políticas ambientales en la Argentina. Existen varios otros comités de temas diferentes como, por ejemplo, el Comité Responsabilidad Social Corporativa, entre otros (AHK Argentina, s.f.)³⁵.

Además, al brindar servicios de asesoramiento para sus socios respecto al tema medio ambiente y energía, el sector MA de la AHK Argentina trabaja en cooperación con una empresa consultora, elaborando informes sobre el marco legal actual en materia de medio ambiente y energía como, por ejemplo, restricciones actuales, entre otros, traduciéndolos también al alemán para difundirlos en Alemania. Por consiguiente, tanto las empresas argentinas como las alemanas que buscan asesoramiento para el desarrollo de un proyecto dentro de Argentina, lo encuentran en las publicaciones y eventos que la AHK Argentina difunde en su página web. A partir de la AHK Argentina como plataforma de difusión, información e intercambio, las empresas socias pueden también solicitar asesoramiento directamente a la empresa consultora. Además, el sector MA de la AHK Argentina trabaja en cooperación con una empresa de energías renovables, desarrollando proyectos de energías renovables para su aplicación en empresas. En ello, pretende dirigirse a empresas socias que tienen un consumo masivo de energía, por lo que están buscando alternativas y, además, a empresas socias con interés en el desarrollo de este mercado en general (AHK Argentina, datos internos).

Finalmente, para orientar sus propias acciones y procedimientos hacia la protección y preservación del medio ambiente, la AHK Argentina, conforme a su Código de Ética y Manual de Personal, pide a su personal minimizar sus propios impactos al medio ambiente, a través del uso racional de los insumos, es decir, la reutilización de papel y cartón y el consumo responsable de agua y energía, entre otros (AHK Argentina, s.f.)³⁷.

3.1.4 Certificaciones existentes

Como ya ha sido mencionado anteriormente, la AHK Argentina fomenta el interés de sus socios y clientes en (AHK Argentina, s.f.)⁴⁰:

- El intercambio de las inversiones, del comercio y de los servicios, así como la transferencia de tecnología, entre Alemania y los países del Mercosur;
- La cooperación regional y global entre los bloques económicos.

Por consiguiente, logra la satisfacción de sus socios y clientes mediante la prestación de servicios de calidad, proyectando a la vez respetar los requisitos legales, los estatutos y las relaciones entre los colaboradores, clientes, y proveedores (AHK Argentina, 2014)³⁸. Para cumplir con su promesa de calidad, dispone de un sistema de gestión de calidad (SGC) conforme a la norma ISO 9001, aplicando al ámbito de servicios de fomento a la inversión, comercio exterior, transferencia tecnológica así como la formación profesional y capacitación. Mediante una auditoría realizada por la institución de certificación e inspección TÜV Rheinland Argentina, se verificó el cumplimiento de los requisitos recogidos en la norma ISO 9001, por lo que el certificado es válido desde abril de 2014 hasta marzo 2017 (AHK Argentina, datos internos).

El principal objetivo de la aplicación de la norma internacional ISO 9001, que especifica los requisitos para un SGC, es demostrar la capacidad de la AHK Argentina para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos de sus clientes y, además, aumentar su satisfacción a través de la aplicación eficaz del SGC, garantizando un desarrollo constante mediante el uso de un proceso de mejora continua. Los requisitos del SGC conforme a la norma ISO 9001 comprenden primordialmente la identificación de los procesos que forman parte del SGC y la determinación de sus interacciones. La AHK Argentina precisa elaborar objetivos de mejora y procedimientos operativos para controlar los aspectos relevantes de la prestación de servicios. La certificación se complementa con procedimientos sobre estructura y responsabilidad, auditorías internas y capacitaciones, entre otros (Block y Marash, 2002, p. 21)⁵.

Por lo tanto, para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001, la AHK Argentina ha elaborado un Manual de Gestión de Calidad (MGC), el cual es aplicable a su SGC, y cuyos objetivos principales comprenden (AHK Argentina, datos internos):

-
- Presentar el SGC y la Política de Calidad de la AHK Argentina;
 - Identificar los procesos, su interrelación e interacción (Mapa de procesos de la AHK Argentina);
 - Sistematizar los procesos en el SGC de la AHK Argentina, demostrar y adecuar al SGC a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 (Manual de Procedimientos de la AHK Argentina);
 - Designar representantes del SGC, y definir sus responsabilidades y funciones;
 - Reconocer el potencial de mejora e implementar medidas de mejora continua (Manual de Mejora Continua de la AHK Argentina);
 - Poner a disposición la información y medios necesarios para realizar los procedimientos (Manual de Preservación de Objetivos e Infraestructura de la AHK Argentina);
 - Establecer mecanismos de control que garanticen en forma comprobada que los requisitos de calidad y los procesos son implementados (Manual de Auditorías Internas de Calidad de la AHK Argentina);
 - Localizar e eliminar las fallas en la prestación de servicios en todas las áreas (Manual de Auditorías Internas de Calidad de la AHK Argentina), entre otros.

En consecuencia, conforme a su MGC, la AHK Argentina ha establecido y también publicado en su página web una Política de Calidad, la cual se basa en los siguientes cinco principios, que poseen el mismo grado de importancia (AHK Argentina, 2014)³⁸:

- 1) Principio de Integración: Brindar a cada colaborador ayuda en la realización de sus tareas, facilitando los medios para lograr sus objetivos e integrándolo en el ambiente de trabajo para que se sienta parte de la organización.
- 2) Principio de Respeto: Considerar las culturas de los colaboradores, clientes y proveedores, respetando sus formas individuales de pensamientos y valores.
- 3) Principio de satisfacción del cliente: Percibir y cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes, considerando a la calidad como elemento esencial de todas las actividades respecto a los requisitos legales, reglamentarios, ambientales y sociales.

- 4) Principio de mejora continua: Buscar a través de la evaluación la forma de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad y la satisfacción del cliente, incentivando trabajos participativos y la creación de nuevas ideas.
- 5) Principio de cooperación: Promover la cooperación con entidades gubernamentales y no gubernamentales del sector público y privado en actividades relacionadas con la AHK Argentina.

Además, con el fin de cumplir con los requisitos de la norma internacional ISO 9001 y sus principios de calidad establecidos, la AHK Argentina ha identificado todos los procesos que forman parte de su SGC y también determinado sus interacciones en la estructura organizacional, lo que ha integrado en su mapa de procesos (Anexo A, p. XVI). El mapa de procesos presenta la totalidad de los procesos dentro de la AHK Argentina, muestra la interacción de los procesos en la estructura organizacional y define los procesos de creación de valor externos y los procesos de apoyo internos. Aparte de esto, reconociendo el potencial de mejora de todos los procesos que forman parte del SGC, ha definido medidas de mejora continua, lo que ha fijado en detalle en su Manual de Mejora Continua. Es decir, reglamenta todo lo referido a reclamos, sugerencias, acciones preventivas, mejoras, entre otros (AHK, datos internos).

Para evaluar su SGC, la AHK utiliza el método de “Key Performance Indicators” (KPI), así como indicadores establecidos para los diversos servicios. Todos los departamentos deben enviar trimestralmente la evolución y análisis de sus indicadores al representante del SGC, con copia al coordinador del SGC. Los KPI son principalmente los objetivos fijados del SGC (AHK Argentina, datos internos):

- 1) Socios (cantidad de socios);
- 2) Satisfacción de clientes (grado de satisfacción de clientes en %);
- 3) Resultado económico (en € según balance alemán);
- 4) Facturación per cápita (€ / colaborador según balance alemán).

El siguiente gráfico muestra los KPI, es decir, los objetivos fijados del SGC de la AHK Argentina para el año 2014:

Key-Performance Indicators AHK Argentina	2014
Socios (Numero total)	530
Satisfacción (%)	95
Resultado Económico	0 €
Facturación per cápita	62.270 €

Gráfico 4: KPI 2014 de la AHK Argentina (AHK Argentina, datos internos)

El SGC es sometido una vez por año a una evaluación global que consiste en una auditoría interna y una revisión del SGC, que se explica detalladamente en el Manual de Auditorías Internas de Calidad de la AHK Argentina. Principalmente, la revisión del SGC contempla los siguientes puntos (AHK Argentina, datos internos):

- Resultado de auditorías;
- Evaluación de la satisfacción de los clientes;
- Recomendaciones de clientes;
- Cambios en el SGC;
- Resultados de revisiones del SGC anteriores y medidas implementadas;
- Efectividad de los procesos;
- Evaluación de las acciones preventivas, correctivas y propuestas de mejora.

La responsabilidad del SGC asume el Comité de la Calidad, el cual es designado por la dirección de la AHK Argentina y tiene como función definir las responsabilidades del SGC y asegurar que los requisitos sean cumplidos. Este Comité de la Calidad está compuesto por el subdirector ejecutivo como representante por la dirección, el coordinador del SGC y los auditores internos de calidad. Sus funciones y responsabilidades son fijadas y explicadas en detalle en el MGC y otros manuales respectivos de la AHK Argentina (AHK Argentina, datos internos).

3.1.5 Visiones y perspectivas futuras

La visión de la AHK Argentina, que también es publicada en su página web oficial, consiste en pertenecer a las mejores cámaras bilaterales, ser punto de referencia para otras cámaras y estar a la vanguardia de la red mundial de las Cámaras Binacionales de Alemania, a través (AHK Argentina, s.f.)³⁹:

- De la incorporación y del acompañamiento de socios comprometidos de todos los sectores importantes y regiones;
- Del reconocimiento oficial de la contribución de las Cámaras en todos los países del Mercosur y en las diversas regiones en las cuales actúan las Cámaras;
- De su presentación como primera dirección de contacto para socios y servicios;
- De una posición de liderazgo en materia de calidad, avalada por un conjunto de socios y clientes satisfechos;
- Del crecimiento sobre la base de un servicio modelo y de ofertas de servicio innovadoras;
- De la creación de puestos de trabajo que satisfagan a los colaboradores.

Sin embargo, actualmente está revisando y modificando su visión, con la intención de integrar también su compromiso ambiental en su visión, dado que la incorporación de la temática medio ambiente y desarrollo sustentable en sus actividades como cámara bilateral se ha intensificado de forma drástica a lo largo de los últimos años y forma hoy en día parte de sus actividades, lo que aspira a mostrar también en la visión publicada.

En consecuencia, el primer diseño de la nueva visión modificada de la AHK Argentina, que todavía no ha sido confirmado y publicado por el Comité Directivo, consiste en (AHK Argentina, datos internos):

- Ser la puerta de entrada a los mercados internacionales utilizando el potencial de la red mundial de cámaras y acortando distancias para responder a los desafíos globales;
- Impulsar sinergias para intensificar la cooperación regional e integración del Mercosur;

- Crecer junto a sus socios basados en la confianza mutua y orientados siempre a incrementar su satisfacción;
- Ser referentes en la generación de negocios exitosos, innovadores y transparentes a través de sus servicios;
- Lograr una Argentina cada vez más verde fomentando el uso de tecnologías sustentables y formando líderes comprometidos con el medio ambiente;
- Mantener un equipo integrado y eficiente, dentro de la diversidad y de la formación continua.

Una vez revisada, aceptada y confirmada por el Comité Directivo, la AHK Argentina pretende publicar la nueva visión en su página web (AHK Argentina, datos internos).

Además, en el futuro pretende seguir comprometiéndose a actividades, capacitaciones, grupos de trabajo, proyectos, publicaciones y eventos y otros servicios relacionados con la preservación y protección del medio ambiente y el fomento del desarrollo sustentable. Para efectivamente desarrollar su política ambiental, gestionar sus actividades ambientales, minimizar o sea eliminar sus impactos al medio ambiente y, sobre todo, predicar con el ejemplo y demostrar su compromiso ambiental, aspira a implementar en un futuro próximo e integrar un SGA según la norma internacional ISO 14001 en su SG existente (AHK Argentina, datos internos).

3.1.6 Análisis FODA

Al analizar la situación actual de la AHK Argentina aplicando el método de análisis FODA, se revelan fortalezas y debilidades actuales así como oportunidades y amenazas futuras respecto a su estructura organizacional, su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas, y también certificaciones existentes (Organización Internacional de Trabajo, 2005, p. 5-8)²⁶. Además, sacando conclusiones de los resultados del análisis FODA, se derivan condiciones favorables y desfavorables para la implementación de un SGA según la norma ISO 14001 en la AHK Argentina.

La tabla 2 muestra las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas reveladas en la AHK Argentina respecto a su situación actual:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Alto compromiso ambiental - MA como sector independiente - Diversas actividades comprometidas al medio ambiente y desarrollo sustentable - Existente SGC según ISO 9001 - Compromiso de mejora continua y visión al futuro 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento sobre los propios impactos ambientales - Falta de una política ambiental fija - Falta de gestión ambiental de los propios impactos ambientales
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Posición de intermediario entre Alemania y Argentina - Amplia red de empresas socias - Existente SGC según ISO 9001 - Integración de SGA según ISO 14001 	<ul style="list-style-type: none"> - Continua satisfacción de socios - Aumento de gastos por compromiso ambiental y actividades respectivas - Extensión y complejidad de procesos, funciones y responsabilidades

Tabla 2: Análisis FODA de la AHK Argentina (Elaboración propia según AHK Argentina)

1) Fortalezas de la AHK Argentina

Una de las fortalezas más emblemáticas de la AHK Argentina es su alto compromiso con el medio ambiente y el desarrollo sustentable. Al actuar como cámara binacional que representa los intereses económicos de Alemania en Argentina, promueve la cooperación entre los dos países y, por lo tanto, el intercambio y la transferencia de nuevas tecnologías y estrategias, también en el ámbito del medio ambiente y desarrollo sustentable. Alemania, por su larga trayectoria en ingeniería, su fuerza innovadora y su desarrollo de soluciones en áreas como medio ambiente y energías renovables, es uno de los países líderes en el desarrollo y el uso de nuevas tecnologías ambientales. En base a este intercambio y la transferencia de tecnologías y, además, las políticas ambientales impulsadas por Alemania, la AHK Argentina tiene una larga historia en comprometerse a la protección del medio ambiente y fomentar el desarrollo sustentable, incluyendo experiencias en muchas actividades, funciones y servicios respectivos. Por ende, tiene la capacidad de compartir sus experiencias adquiridas e intercambiarlas entre sus empresas

socias, a través de sus varias actividades, funciones y servicios brindados (AHK Argentina, datos internos y AHK Argentina, s.f.)^{40 y 39 y 34 y 45}.

Asimismo, su alto compromiso ambiental se presenta como motor de cambio y surte considerables efectos positivos en sus actividades, funciones y responsabilidades actuales y, por consiguiente, en las siguientes fortalezas de la institución. Un punto clave de la AHK Argentina es el sector independiente Medio Ambiente y Energía (MA) perteneciente al departamento Inversiones y Sustentabilidad (IS), dado que actualmente, es la única cámara binacional en la Argentina que cuenta con este sector específico. A través de este sector, que cuenta con responsabilidades, funciones, y actividades determinadas, la AHK Argentina se dedica explícitamente al tema medio ambiente y energía, tratando cuestiones ambientales actuales, fomentando la concientización de estos temas y poniendo énfasis en su importancia hoy en día, y, por ende, promoviendo un desarrollo socioeconómico sustentable. El sector promueve diversas actividades y brinda servicios diferentes, de los cuales sus varias empresas socias sacan provecho (AHK Argentina, datos internos).

Otro punto fuerte de la AHK Argentina es la aplicación de un SGC conforme a la norma internacional ISO 9001, no sólo por brindar servicios de alta calidad a sus clientes y socios, aprovechando los respectivos beneficios, sino también por ganar experiencia con ISO, sus normas y requisitos. Al cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001, la AHK Argentina cuenta con un SGC que está formado por procedimientos determinados, responsabilidades, funciones y procesos fijados, los cuales son gestionados, controlados y documentados por responsables designados (Block y Marash, 2002, p. 21 y AHK Argentina, datos internos)⁵. Por consiguiente, la AHK Argentina tiene la capacidad de planificar, administrar, gestionar, controlar y optimizar sus estrategias, objetivos, actividades, recursos y riesgos relevantes a la prestación de sus servicios. Al mismo tiempo, el existente SGC conforme a la norma ISO 9001 presenta también una oportunidad con respecto a la integración de otros SG y la implementación de otras normas internacionales. Por último, su visión de cara al futuro es otro punto fuerte de la AHK Argentina, que aspira a seguir comprometiéndose con el medio ambiente y desarrollo sustentable en el futuro, por ejemplo, a través de la implementación de la norma ISO 14001, y, además, dedicarse a la mejora continua, lo que al mismo tiempo presenta una oportunidad (AHK Argentina, datos internos y AHK Argentina, s.f.)³⁹.

2) Debilidades de la AHK Argentina

Como ya se ha mencionado anteriormente, la AHK Argentina pone mucho énfasis en comprometerse al medio ambiente y desarrollo sustentable, lo que también trata de practicar dentro de la institución, a través de ajustes en sus acciones y procesos internos de la protección y preservación del medio ambiente. Es decir, intenta minimizar sus propios impactos sobre el medio ambiente, por ejemplo mediante la reutilización de papel o el consumo responsable de agua y energía (AHK Argentina, datos internos). Sin embargo, no conoce el impacto ambiental de sus actividades, productos y servicios, por lo que no tiene la capacidad de controlarlos e influir en ellos y, sobre todo, determinar los aspectos vinculados sus actividades que tienen o pueden tener impactos significativos sobre el medio ambiente, para eficientemente minimizar o eliminarlos (ISO, 2005, p. 5)²⁰. En consecuencia, la gran debilidad de la AHK Argentina es la falta de identificación y determinación de sus propios impactos ambientales, lo que tiene repercusiones significativas en las siguientes debilidades.

Asimismo, la falta de conocimiento sobre sus impactos ambientales dificulta la definición de una política ambiental de la AHK Argentina, que sea apropiada a la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios, y, además, proporcionando el marco de referencia para establecer los objetivos y las metas ambientales (ISO, 2005, p.4)²⁰. Así es que, conforme a su compromiso ambiental, la AHK Argentina intenta minimizar sus propios impactos sobre el medio ambiente, pero no actúa según una política ambiental basada en objetivos ambientales establecidos, para eficientemente controlar y gestionar sus impactos ambientales (AHK Argentina, datos internos).

Además, otro punto débil de la AHK Argentina, como resultado de las primeras y segundas debilidades identificadas, es la falta de gestión ambiental de los propios aspectos ambientales, por ejemplo mediante un SGA. La falta de gestión ambiental se basa en la incapacidad de establecer, implementar y documentar programas, procedimientos, procesos y metas ambientales para eficientemente revisar, controlar, disminuir o prevenir impactos significativos al medio ambiente (ISO, 2005, p. 4-8 y AHK Argentina, datos internos)²⁰.

3) Oportunidades para la AHK Argentina

Dado que la AHK Argentina representa los intereses económicos de Alemania en Argentina, es considerada como un intermediario entre los dos países. Alemania, como ya se ha mencionado anteriormente, es uno de los países líderes en el desarrollo y el uso de nuevas tecnologías, lo que contribuye a la buena imagen del país. Así es que vincularse con Alemania significa vincularse con nuevas soluciones tecnológicas y estrategias de implementación. Por consiguiente, en su propósito de fomentar la concientización y el compromiso ambiental de sus empresas socias mediante el intercambio y la transferencia de nuevas tecnologías ambientales y prácticas sustentables de Alemania a Argentina para promover un desarrollo socioeconómico sustentable, la posición de intermediario presenta una de las mayores oportunidades para la AHK Argentina (AHK Argentina, datos internos).

Además, en su propósito de fomentar la concientización y el compromiso ambiental de las empresas para promover un desarrollo socioeconómico sustentable, su amplia red de empresas socias (600 empresas de diversos tamaños y sectores) presenta la oportunidad de poder alcanzar muchas empresas de distintos sectores económicos, con el fin de transferir la conciencia ambiental, el saber hacer, nuevas tecnologías ambientales y prácticas sustentables de Alemania a Argentina (AHK Argentina, datos internos y AHK Argentina, s.f.)^{42 y 41 y 40}.

Otra oportunidad para la AHK Argentina surge de su existente SGC conforme a la norma ISO 9001, siendo al mismo tiempo una de sus fortalezas. Al haber implementado la norma ISO 9001 en su estructura organizacional, la institución ya está familiarizada con los procedimientos de ISO, cuenta con un SG eficaz y cumple con los requisitos específicos de la norma, por lo que reúne las condiciones para la integración de otras normas de ISO. Es decir, las normas de ISO están elaboradas según los mismos criterios generales de gestión, lo que facilita la integración de otras normas en el sistema de gestión existente. Como la AHK Argentina, en el curso de la implementación de un SGC según la norma ISO 9001, ha incorporado el principio de la mejora continua como fundamento de su gestión, se compromete consecuentemente a la revisión, evaluación y corrección de sus procedimientos, procesos y actividades para no perder oportunidades de mejora (Block y Marash, 2002, p. 21 y AHK Argentina, s.f.)^{5 y 38}.

Por lo tanto, en base a su SGC existente y su compromiso de mejora continua, se presenta la oportunidad de integrar un SGA conforme a la norma ISO 14001, cuya implementación la AHK Argentina está evaluando actualmente. Finalmente, la implementación de la norma internacional posibilita actuar según normas ambientales reconocidas a nivel internacional, desarrollar e integrar relevantes políticas y objetivos relacionados con la protección y preservación del medio ambiente, gestionar de forma eficiente y eficaz sus aspectos e impactos al medio ambiente y, sobre todo, predicar con el ejemplo y demostrar su compromiso ambiental (ISO, 2005, p. 1-10)²⁰. De esta forma, tiene la oportunidad de incrementar la concientización y el compromiso ambiental de sus empresas socias y, por ende, promover un desarrollo socioeconómico sustentable (AHK Argentina, datos internos).

4) Amenazas para la AHK Argentina

Sin embargo, un creciente compromiso ambiental de sus empresas socias aumentará la necesidad de operar exclusivamente según prácticas ambientales y sustentables, comprometerse a actividades específicas y brindar servicios respectivos. Así es que, para lograr la continua satisfacción de sus clientes y socios, lo que ha fijado en su visión y lo que ha integrado en su SGC, la AHK Argentina precisará enfrentarse a este aumento de exigencias y responderlas a través de más actividades y servicios, tales como la organización de simposios, foros, y congresos relevantes al tema, la organización de delegaciones, y el lanzamiento de publicaciones sobre los temas medio ambiente y energía, entre otros (AHK Argentina, datos internos).

En consecuencia, esto genera por un lado un aumento de los gastos, por ejemplo por la ampliación de servicios, mayor utilización de recursos humanos, o también por la implementación de otras normas, por ejemplo la norma ISO 14001, entre otros. Por otro lado provoca una extensión y complejidad de la estructura organizacional, es decir, un aumento de responsabilidades, funciones, procesos, entre otros. En el caso de no adoptar las medidas necesarias para exitosamente poder enfrentar estos retos, pueden constituir una amenaza para la AHK Argentina (AHK Argentina, datos internos).

3.1.7 Resultados

En base a los resultados del análisis FODA, se dan tanto condiciones favorables como desfavorables para la implementación de un SGA según la norma internacional ISO 14001 en la AHK Argentina.

3.1.7.1 Condiciones favorables para ISO 14001

Por haber implementado y cumplido con los requisitos de un SGC conforme a la norma ISO 9001, técnicamente, la AHK Argentina presenta muchas condiciones favorables para la implementación de un SGA según la norma ISO 14001 en su institución (ISO, 2005, p. 4-10 y AHK Argentina, datos internos)²⁰.

Ante todo, al aplicar la norma ISO 9001, destinada al ámbito de servicios de fomento a la inversión, comercio exterior, transferencia tecnológica así como la formación profesional y capacitación de la AHK Argentina, la institución ya está familiarizada con el concepto de ISO, el motivo de sus normas y procedimientos en general, la norma ISO 9001 y su metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) en particular, los requisitos específicos de esta norma y, asimismo, el proceso de auditoría externa por una institución de certificación e inspección que oficialmente verifica el cumplimiento de los requisitos de la norma. Además, al cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001, que especifica los requisitos para la implementación de un SGC, la AHK Argentina ha definido una política de calidad, identificado todos sus procesos internos, identificado y sistematizado los procesos que forman parte del SGC en su mapa de procesos, designado representantes del SGC que tienen responsabilidades y funciones determinadas, implementado medidas de mejora continua, establecido mecanismos de control que garantizan el cumplimiento de los requisitos y, por último, ha documentado la información en distintos manuales y puesto a disposición para el conjunto del personal de la institución. Es decir, en relación a la prestación de servicios de calidad, la AHK Argentina ya cuenta con estructuras y procedimientos especificados, con responsabilidades, funciones y procesos fijados, los cuales son gestionados, controlados y documentados por responsables designados. Aunque estas estructuras, procedimientos y procesos se refieren al propósito de la gestión de calidad de sus servicios, la AHK Argentina puede utilizar e instrumentar su información, sus conocimientos y su

experiencia adquirida por la implementación y aplicación de la norma ISO 9001. Es decir, está en condiciones de utilizar su experiencia y sus conocimientos como base para fundamentar la planificación, implementación y operación, documentación, verificación y revisión de la norma ISO 14001 en su institución en un futuro próximo. Para implementar la norma de una forma exitosa, precisa modificar, ampliar y desarrollar su sistema de gestión actual para que sea aplicable a la integración de un SGA conforme a la norma internacional ISO 14001. En consecuencia, su SGC implementado y el cumplimiento de sus requisitos, junto con su afán de comprometerse al medio ambiente y a la mejora continua, forman diversas condiciones favorables para la integración de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina (ISO, 2005, p. 4-10 y AHK Argentina, datos internos)²⁰.

3.1.7.2 Condiciones desfavorables para ISO 14001

Técnicamente, no existen condiciones desfavorables para la integración de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina, que especifica los requisitos para un SGA, sino que existe la necesidad de la planificación, preparación, implementación y verificación de distintas condiciones para cumplir con los requisitos exigidos de la norma. Estos requisitos ya han sido indicados y detallados en el segundo capítulo, que comprende la fundamentación teórica de esta tesis y, en particular, los requisitos oficiales de la norma ISO 14001, publicados y citados de la Organización Internacional de Normalización.

Por consiguiente, la AHK Argentina precisa identificar los requisitos con los que ya cumple y, además, los requisitos faltantes que necesita planificar, preparar e implementar. Entre otros, incluye la eliminación de las debilidades reveladas de la AHK Argentina respecto a su situación actual, lo que implica la eliminación de la falta de conocimiento sobre sus impactos en el medio ambiente, la falta de una política ambiental fija y la falta de gestión ambiental de sus impactos ambientales. Es decir, precisa identificar los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que tienen o pueden tener impactos significativos sobre el medio ambiente, definir objetivos y metas ambientales y, además, una política ambiental, para eficientemente poder gestionar sus impactos ambientales. Así es que en el quinto capítulo de esta tesis se dará recomendaciones de actuación para la implementación exitosa de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina (ISO, 2005, p. 4-10 y AHK Argentina, datos internos)²⁰.

3.2 Situación actual de las empresas socias

Dentro del marco de la investigación se ha entrevistado a ocho distintas PyMEs afiliadas a la AHK Argentina, las cuales tienen su sede, filial o planta de producción en el país. Es decir, son tanto empresas productoras como también empresas dedicadas a la prestación de servicios, que operan en diferentes sectores económicos, como el sector metalúrgico, farmacéutico, alimenticio, plástico, de la madera y cuero, auditoría y asesoramiento, entre otros (Anexo C-J, p. XIX-LII). En el curso de la investigación, las empresas han respondido a diversas preguntas con respecto a su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas, certificaciones existentes y sus visiones y perspectivas futuras, que han sido incluidas en la guía de entrevista (Anexo B, p. XVII). Por consiguiente, en base a sus respuestas, se revisará a continuación la situación actual de las empresas socias con respecto a su compromiso y gestión ambiental.

3.2.1 Compromiso ambiental

Ante todo, hay que destacar que cuatro de las ocho empresas socias entrevistadas han integrado el tema medio ambiente y sustentabilidad en su misión, visión, o código de ética, que son comunicados dentro de la empresa y, adicionalmente, publicados en su página web (Anexo C-J, p. XIX-LII). Se entiende por misión el motivo, propósito y razón de la existencia de una empresa, mientras la visión es una declaración clara y compartida sobre la dirección futura de la empresa, que indica hacia dónde se dirige y a lo que desea llegar a ser en el largo plazo. Es decir, la misión y visión describen los principios e intenciones de acción de la empresa, reflejando sus objetivos, metas y su curso de acción adoptado. El código de ética muestra los valores en los cuales se basan los principios e intenciones de acción de la empresa (Ballvé y Debeljuh, 2006, p. 27-29)³. Por lo tanto, la integración del tema en estos tres pilares de fundamento de una empresa muestra generalmente la importancia que da la empresa al tema y, sobre todo, el compromiso y la responsabilidad que pretende asumir al respecto (ISO, 2005, p. 5)²⁰.

Por consiguiente, la investigación muestra que la mitad de las empresas socias entrevistadas pone énfasis en la protección y preservación del medio ambiente, y también en su respectiva responsabilidad corporativa, integrando el tema directamente en su misión, visión o código de ética, con el fin de vincularla con sus intenciones y

acciones empresariales. Es decir, estas empresas han definido la importancia del tema dentro de su organización y también cómo pueden comprometerse al respecto, es decir, demostrar cierto compromiso ambiental como entidad corporativa responsable. Finalmente, por haber integrado el tema en su misión y visión publicada, no sólo han decidido comprometerse con el medio ambiente, sino también mostrar su compromiso ambiental de forma oficial (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Por ejemplo, la misión de la empresa 1 consiste en ofrecer productos y servicios de alta calidad con una relación adecuada costo-beneficios, respetando al mismo tiempo el medio ambiente. Por lo tanto, tiene una política de gestión ambiental, que consiste en una declaración diciendo que la dirección pone los recursos necesarios a disposición de la empresa donde se busca satisfacer los requisitos del cliente, mientras se cuida el medio ambiente, por ejemplo, a través de un uso racional de la energía (Anexo C, p. XI-XII). Otro caso es la visión de la empresa 5, que incluye la buena relación de la sociedad, de los productos y también del medio ambiente (Anexo G, p. XXXI). En el caso de la empresa 6, el tema medio ambiente y sustentabilidad se muestra en su código de ética, en el cual la empresa basa sus principios e intenciones de acción. El código pone énfasis en el foco al cliente, la transparencia y credibilidad, la tradición y calidad, el compromiso y la ética, un posicionamiento sustentable, la orientación a la eficiencia y los resultados y, además, la responsabilidad social ambiental (Anexo H, p. XXXV). La empresa 8 tiene una estrategia de RSE, que forma parte de su filosofía corporativa e incorpora aspectos sociales y ecológicos en todos los procesos empresariales para contribuir al éxito del negocio. Además, se compromete por ser miembro del “Global Compact”, un pacto voluntario a nivel internacional que obliga sus miembros a actuar según ciertos principios establecidos, incluyendo el respeto de los derechos humanos, los estándares laborales y el medio ambiente (Anexo J, p. XLV).

Es decir, estas cuatro empresas socias entrevistadas tienen la intención de comprometerse al medio ambiente, por lo que han integrado, documentado y publicado su compromiso respectivo en la misión, visión o código de ética de la empresa. Las restantes cuatro empresas entrevistadas no han integrado el tema en su misión, visión o código de ética, aunque lo consideran, o sea, intentan considerarlo de alguna forma en sus intenciones y acciones empresariales. Es decir, a diferencia de las cuatro empresas comprometidas, estas empresas aparentemente no ponen tanto énfasis en la protección y

preservación del medio ambiente, al no demostrar, comunicar o publicar un compromiso ambiental de forma oficial. Sin embargo, de cierta forma consideran el tema dentro del curso de sus acciones empresariales, por lo que realizan actividades específicas respectivas (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Por ejemplo, la empresa 3 intenta actuar de forma socialmente y medioambientalmente responsable, pero no lo ha integrado en su misión y visión y tampoco posee un código de ética redactado, fijado y firmado, que verifica su compromiso (Anexo E, p. XXIV-XXV). Por otra parte, la empresa 7 tampoco enfatiza el tema en su misión y visión, pero intenta actuar de forma responsable, realizando programas de responsabilidad social y medioambiental y varias otras actividades para proteger y preservar el medio ambiente (Anexo I, p. XXXIX). La empresa 4 tampoco pone énfasis en la protección y preservación del medio ambiente en su misión y visión, pero realiza ciertas actividades específicas para no perjudicar el medio ambiente (Anexo F, p. XXVIII). En cambio, la empresa 2 posee un código de ética redactado, pero éste no incluye específicamente el tema medio ambiente, sino que está más relacionado con los temas de servicios y agregación de valor para los clientes (Anexo D, p. XIX).

No obstante, todas las empresas entrevistadas aprueban la integración del tema medio ambiente y desarrollo sustentable a nivel corporativo. La empresa 8, por ejemplo, no sólo favorece la integración del tema en su empresa, sino también generalmente en las empresas. Justifica su opinión con la responsabilidad que hoy en día tienen las empresas de intentar satisfacer las exigencias del presente sin vivir a costa de generaciones futuras (Anexo J, p. XLVII). De la misma manera argumentan las empresas 6 y 7, explicando que sin la preservación del medio ambiente hoy en día, difícilmente puedan hacerse negocios sustentables en el largo plazo (Anexo I, p. XL y Anexo H, p. XXXVI).

Sin embargo, contrariamente a lo que ocurre en la AHK Argentina, que cuenta con el departamento MA, ninguna de las ocho empresas socias entrevistadas posee tal departamento o equipo de trabajo para poder dedicarse exclusivamente al tema medio ambiente y sustentabilidad. No obstante, cuatro de las ocho empresas socias entrevistadas han designado personas específicas dentro de la organización que se ocupan de emergentes temas al respecto (Anexo C-J, p. XIX-LII). Por ejemplo, tanto la empresa 1 como la empresa 5 tienen responsables que se ocupan del desempeño del

SGA implementado y otros temas relacionados al medio ambiente, que también son los responsables con respecto al tema ante la dirección de las empresas (Anexo C, p. XII y Anexo G, p. XXXII). Asimismo, en el caso de la empresa 4, hay también un responsable que se dedica al tema, pero, por ser una empresa muy chica, tiene al mismo tiempo varias otras funciones y responsabilidades (Anexo F, p. XXIX). Las otras empresas socias entrevistadas no tienen un responsable que se dedica al tema medio ambiente. La empresa 7, por ejemplo, justifica la inexistencia de un departamento, equipo de trabajo o una persona determinada dedicándose a estos temas por ser una filial pequeña en cantidad de personas, pero admite al mismo tiempo que el gerente operativo se ocupa de los temas relacionados al medio ambiente (Anexo I, p. XL). En cambio, la empresa 8 argumenta que su filial en Argentina no cuenta con una planta de producción, por lo que no ve la necesidad de establecer un departamento o equipo de trabajo determinado que se dedica al tema (Anexo J, p. XLV-XLVI).

En conclusión, todas las empresas socias entrevistadas consideran el tema medio ambiente en sus intenciones y acciones empresariales, pero de forma muy diferente. A su propia manera, todas las empresas entrevistadas intentan actuar de forma socialmente y medioambientalmente responsable, por lo cual la mayoría de las mismas realiza determinadas actividades específicas las que se explicitarán a continuación.

3.2.2 Actividades específicas

A pesar de sus diferencias respecto a su forma de organización empresarial, el sector económico en el cual operan así como también las diferencias en su visión o misión, todas las ocho empresas socias entrevistadas intentan asumir cierta responsabilidad social y medioambiental por sus intenciones y acciones empresariales. En algunas empresas entrevistadas esta responsabilidad es mayor, por lo que provoca la realización de actividades específicas y concretas. En cambio, otras empresas entrevistadas realizan actividades e iniciativas más generales, es decir, no muestran un compromiso en específico (Anexo C-J, p. XIX-LII).

En particular, la tabla 3 lista todas las distintas actividades que realizan las ocho empresas socias entrevistadas:

	Actividades específicas
Empresa 1:	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento, seguimiento y revisión de objetivos, metas y leyes ambientales en reuniones de trabajo - Proyecto de recolección y donación de tapitas de bebidas, papeles y cartones
Empresa 2:	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa de reducir el consumo de papel y energía
Empresa 3:	<ul style="list-style-type: none"> - Elección de socios comerciales responsables/certificados
Empresa 4:	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa de usar insumos de producción no perjudiciales
Empresa 5:	<ul style="list-style-type: none"> - Instalación de energía solar - Programa de reciclado
Empresa 6:	<ul style="list-style-type: none"> - Idea de iniciar un programa de reciclado en el futuro
Empresa 7:	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa de reducir el consumo de insumos de oficina - Programa de gestión de residuos peligrosos
Empresa 8:	<ul style="list-style-type: none"> - Miembro del “Global Compact” - Elección de socios comerciales responsables/certificados - Proyecto de recolección y donación de tapitas de bebidas - Iniciativa de reducir el consumo de papel, agua y energía

Tabla 3: Actividades específicas en las empresas socias (Elaboración propia según Anexo C-J)

Es decir, cuatro de las ocho empresas socias entrevistadas realizan actividades concretas para comprometerse al medio ambiente y desarrollo sustentable. Por ejemplo, en base a su SGA conforme a la norma ISO 14001, la empresa 1 convoca reuniones de trabajo periódicas para revisar el cumplimiento de las leyes, metas y objetivos ambientales que persigue y, si sea necesario, adaptarlos o establecer nuevos objetivos. Aparte del seguimiento de sus objetivos ambientales, la empresa se impone algunos proyectos propios, por ejemplo, la recolección y donación de tapitas de bebidas, papeles y cartones, con el fin de vender o donarlos para su reutilización (Anexo C, p. XII-XIII). El edificio de la empresa 5, por ejemplo, fue construido con materiales reciclados y tiene una generación solar de agua caliente y calefacción. Además, está involucrada en un programa de reciclado (Anexo G, p. XXXI). La empresa 7, en cambio, tiene la política general de minimizar el uso de insumos de oficina, particularmente de papel y cartuchos

de tinta. Adicionalmente, participa en el programa de la gestión de residuos peligrosos de la ciudad de Buenos Aires. Es decir, contrata a una empresa especializada en la recolección de residuos peligrosos con el fin de reciclar o eliminarlos de forma segura (Anexo I, p. XL). Por último, la empresa 8 es miembro del “Global Compact”, por lo que aplica los principios voluntarios del concepto con respecto a los derechos humanos, estándares laborales y medio ambiente, entre otros. La empresa también intenta reducir su uso de energía, papel y agua y, al igual que empresa 1, participa en el programa de recolección de tapitas de bebidas con el fin de donarlas (Anexo J, p. XLVI).

Por otra parte, tres de las ocho empresas socias entrevistadas tienen la intención de reducir, o sea, minimizar su consumo de papel, agua y energía, pero de forma muy diferente. Mientras la empresa 7 tiene una política concreta al respecto, incluyendo instrucciones de evitar impresiones innecesarias, reutilizar papel y colaborar con recicladores urbanos (Anexo I, p. XL), las empresas 2 y 8 tienen la intención de utilizar la menos cantidad posible de papel, agua y energía, pero no implementan acciones concretas (Anexo D, p. XX y Anexo J, p. XLVI). Al intentar asumir responsabilidad, dos de las ocho empresas entrevistadas incorporan como política elegir sus socios comerciales en función de su compromiso, política y responsabilidad social y medioambiental corporativa. Mientras la empresa 8 considera criterios concretos, como la integración de estrategias de RSE o la membresía en el “Global Compact” (Anexo J, p. XLVI), la empresa 3 elige sus socios según ciertas políticas, actividades y estándares (Anexo E, p. XXV). Por último, la empresa 6 actualmente no realiza actividades específicas, pero está en proceso de implementar normas respecto al reciclado de envases con el fin de poder comprometerse en un futuro cercano (Anexo H, p. XXXV).

En consecuencia, la mayoría de las empresas socias entrevistadas realiza actividades específicas para comprometerse al medio ambiente y desarrollo sustentable. Las que muestran menos compromiso ambiental y realizan menos actividades específicas al respecto argumentan que, por ser una oficina administrativa en lugar de ser una planta de producción, no pueden mostrar un mayor compromiso ambiental. Por ejemplo, la empresa 2 argumenta que actividades específicas tienen, en una oficina administrativa como la suya, poco alcance (Anexo D, p. XX). Al igual que la empresa 2, la empresa 8 argumenta que, siendo también una oficina, no hay más opciones para mostrar mayor compromiso ambiental que las que ya está mostrando actualmente (Anexo J, p. XLVI).

3.2.3 Certificaciones existentes

Las ocho empresas socias entrevistadas aplican las siguientes normas nacionales e internacionales en su sede, filial o planta de producción en Argentina:

	Certificaciones existentes
Empresa 1:	- ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
Empresa 2:	- ISO 17021
Empresa 3:	- Ninguna certificación oficial
Empresa 4:	- Ninguna certificación oficial
Empresa 5:	- OHSAS 18001, ISO 14001
Empresa 6:	- Estándares locales sin información al respecto
Empresa 7:	- Aplicación de normas, pero ninguna certificación oficial
Empresa 8:	- Ninguna certificación oficial - (ISO 14001 en planta de producción en Alemania)

Tabla 4: Certificaciones existentes en las empresas socias (Elaboración propia según Anexo C-J)

En general, cinco de las ocho empresas socias entrevistadas aplican distintas normas y estándares nacionales e internacionales en su sede, filial o planta de producción en Argentina. No obstante, solamente tres de las cinco empresas entrevistadas poseen certificaciones oficiales con propósito de demostrar y atestiguar conformidad con los requisitos de las normas en las empresas, verificados mediante auditorías realizadas por instituciones externas de certificación e inspección (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Por ejemplo, la empresa 1 trabaja con un sistema de gestión integrado (SGI) que está compuesto por un SGC conforme a la norma ISO 9001, un SGA conforme a la norma ISO 14001 y un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, o sea, SGSST, conforme a la norma OHSAS 18001 (Anexo C, p. XI-XII). La implementación y aplicación de tal SGI en la empresa posibilita una gestión integrada que incluye todos los diferentes aspectos empresariales, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión (CEPYME Aragón, s.f., p. 152-155)⁵¹. Las normas internacionales

ISO 9001 e ISO 14001 ya han sido explicadas anteriormente dentro del marco de esta tesis. La norma OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), a veces denominada incorrectamente ISO 18001, es una norma reconocida a nivel internacional que especifica los requisitos para un SGSST, con el fin de gestionar toda la prevención de riesgos de una empresa. Es decir, la implementación y aplicación del SGSST conforme a la norma OHSAS contribuye a la mejora de los factores que pueden afectar al bienestar de toda persona que se encuentre en el entorno físico de una empresa (Rapport Consultores, s.f., p. 2-4)⁶⁴. Además, la empresa 1 está tomando medidas para integrar un sistema de gestión de la energía (SGE) en su SGI existente en un futuro cercano (Anexo C, p. XI). Por otra parte, la empresa 2 posee una certificación oficial de la norma ISO 17021, cumpliendo con los requisitos exigidos por la norma internacional (Anexo D, p. XX). La norma especifica los requisitos exigidos para empresas u organismos que realizan la auditoría y certificación de sistemas de gestión en otras empresas, teniendo el objetivo de aumentar la confianza en los certificados emitidos conforme a las normas de sistemas de gestión (Asociación Española de la Calidad, 2013)⁴⁸. Por último, la empresa 5 trabaja con un SGA conforme a la norma ISO 14001 y un SGSST conforme a la norma OHSAS 18001 (Anexo G, p. XXXII).

Por otra parte, la empresa 8 también posee una certificación oficial de la implementación y aplicación de la norma ISO 14001, que especifica los requisitos para un SGA. Pero al tener todas sus plantas de producciones certificadas en Alemania, y una filial de ventas sin certificación en Argentina, es listada en la tabla 4 como empresa sin ninguna certificación oficial (Anexo J, p. XLVII-XLVIII). En contraste, la empresa 7 aplica varias normas nacionales e internacionales en su filial, pero no posee certificaciones oficiales. No revela cual norma aplica, pero está convencida que cumple todos los requisitos de la norma ambiental aplicada. No obstante, sin ninguna certificación oficial, que atestigua conformidad con los requisitos de la norma aplicada, verificada mediante auditorías realizadas por instituciones externas de certificación e inspección, la empresa es también listada como empresa sin ninguna certificación oficial en la tabla (Anexo I, p. XLI). Asimismo, la empresa 6 opera según normas locales y nacionales, pero no posee certificados oficiales que demuestran conformidad con los requisitos exigidos por estas normas y estándares. Por lo tanto, tampoco puede ser listada como empresa certificada en la tabla mostrada (Anexo H, p. XXXVI). Las

restantes empresas socias entrevistadas, es decir, las empresas 3 y 4, tampoco poseen certificaciones oficiales que atestiguan la aplicación de normas nacionales e internacionales en su empresa, por lo menos no han sido mencionados durante las entrevistas realizadas con expertos de las empresas dentro del marco de la investigación (Anexo E, p. XXV y Anexo F, p. XXXIX).

Todas las empresas socias entrevistadas que operan según normas internacionales aplican las normas internacionales de la Organización Internacional de Normalización, tales como ISO 9001, ISO 14001 e ISO 17021. Además, la norma OSHAS 18001, a veces denominada incorrectamente ISO 18001, también es una norma reconocida a nivel internacional (Anexo C-J, p. XIX-LII y CEPYME Aragón, s.f., p. 152-155)⁵¹. Así es que la empresa 1, por ejemplo, ve los beneficios de trabajar según normas aceptadas y reconocidas a nivel internacional particularmente en las auditorías realizadas por organismos e instituciones externas de inspección y certificación que verifican y atestiguan conformidad con los requisitos exigidos por las normas. De esta manera, se ve obligada a seguir dedicándose a la mejora continua. Mientras que la norma aplicada sea internacionalmente aceptada y reconocida, no pone énfasis en la procedencia de la norma, es decir, si es ISO u OSHAS. No obstante, al implementar un SGA en su empresa, ha elegido la norma ISO 14001, dado que sus clientes y proveedores requieren esta norma en particular (Anexo C, p. XV). Asimismo, la empresa 2, que aplica la norma ISO 17021, también argumenta que aplica esta norma en particular a causa de la exigencia de sus acreedores (Anexo D, p. XX).

Por otra parte, de las cinco empresas socias entrevistadas, es decir, las empresas 1, 2, 6,7, y 8, que trabajan conforme a normas aceptadas y reconocidas internacionalmente, solamente tres de las mismas aplican la norma ISO 14001, según la cual han implementado un SGA de acuerdo con los requisitos exigidos por la norma. En el caso de la exclusión de la empresa 8, que no posee una certificación de la aplicación de la norma ISO 14001 en su filial en Argentina, sino solamente en sus plantas de producción en Alemania, el número de las empresas socias entrevistadas que aplica la norma se reduce de tres a dos. Al mirar el total de empresas socias entrevistadas y comparar las que trabajan con un SGA conforme a la norma ISO 14001 con las que no trabajan con un SGA, resulta una proporción menor. Es decir, solamente tres, o dos en el caso de excluir a la empresa 8, de las ocho empresas socias entrevistadas aplican la norma en su

empresa. No obstante, todas las tres empresas poseen la certificación oficial que demuestra conformidad con los requisitos exigidos por la norma (Anexo C-J, p. XIX-LII). El siguiente gráfico ilustra la proporción de la aplicación de la norma ISO 14001 en las empresas socias entrevistadas dentro del marco de la investigación:

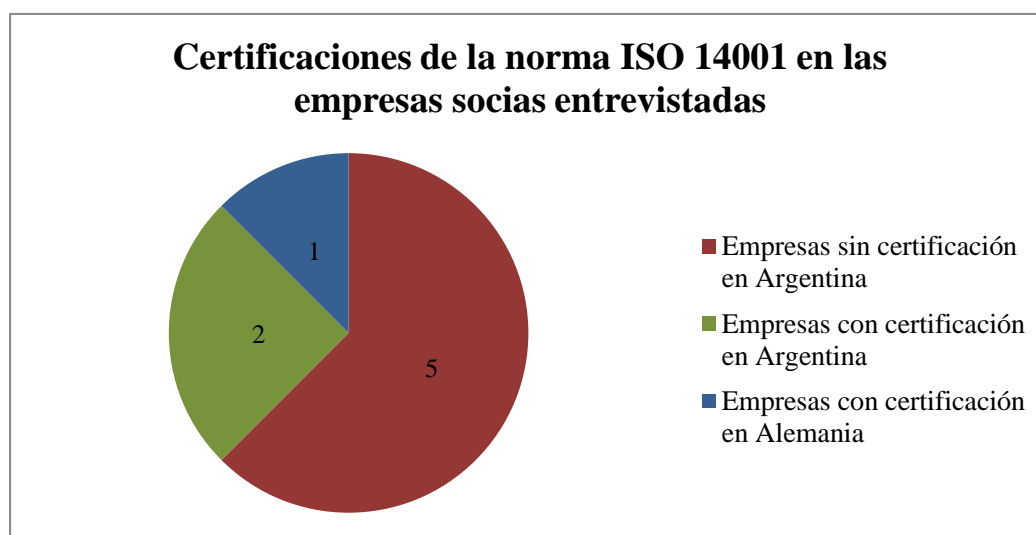


Gráfico 5: Certificaciones ISO 14001 en las empresas socias (Elaboración propia, Anexo C-J)

Respecto a la implementación, aplicación y certificación de la norma ISO 14001 en las PyMEs en Argentina en general, la empresa 1 menciona que, según su parecer, es una de las pocas empresas dentro del sector metalúrgico que trabaja con un SGA conforme a la norma ISO 14001. Además, observa que algunas empresas han implementado distintos SG por lo que han tenido certificaciones oficiales, incluso certificaciones ISO 9001 e ISO 14001, pero durante los últimos años no las han actualizado. Por consiguiente, en la actualidad no están en la posición de poder demostrar conformidad con los requisitos oficiales de las normas de la Organización Internacional de Normalización. En su opinión, una de las varias posibles razones de su observación es la situación económica actual en Argentina (Anexo C, p. XIII-XIV). Por otra parte, la empresa 2, una empresa especializada en la inspección y certificación de sistemas de gestión implementados en empresas, también observa que pocas PyMEs argentinas implementan y aplican un SGA si no se ven necesariamente obligadas a trabajar con tal sistema, por ejemplo, a causa de sus proveedores o clientes. En su opinión, las empresas que aplican la norma ISO 14001 basan su decisión primordialmente en las exigencias de

sus proveedores y clientes y, en algunos pocos casos, también en su propia iniciativa de mostrar responsabilidad social y medioambiental (Anexo D, p. XXI-XXII).

Sin embargo, en general, todas las empresas socias entrevistadas aprueban trabajar conforme a normas aceptadas y reconocidas a nivel internacional, incluso la norma ISO 14001, a causa de varios motivos distintos (Anexo C-J, p. XIX-LII). La empresa 6, por ejemplo, opina que resulta positivo orientarse según normas internacionales, dado que genera un marco determinado en el cual la empresa se maneja correctamente. Es decir, la empresa se dirige según lineamientos internacionalmente aceptados y reconocidos (Anexo H, p. XXXVII). La empresa 7 añade que resulta también efectivo trabajar según normas internacionales en relación con clientes y proveedores, dado que la empresa puede demostrar que se orienta según prácticas éticas y sustentables (Anexo I, p. XLI). Asimismo, la empresa 8 aprueba la aplicación de las normas internacionales de ISO y, además, destaca que particularmente la aplicación de la norma ISO 14001 resulta efectiva, porque la empresa demuestra prácticas ambientales valoradas por los clientes, proveedores y socios comerciales u otras empresas (Anexo J, p. XLVIII).

Por consiguiente, todas las empresas socias entrevistadas dentro del marco de la investigación también aprueban la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina y, al mismo tiempo, algunas de las mismas ven varios beneficios que podrían resultar para sí mismas (Anexo C-J, p. XIX-LII). Así es que la empresa 1, por ejemplo, ve la implementación de tal norma en la AHK Argentina con buenos ojos, porque en su opinión es positivo que más empresas e instituciones se sumen a aplicarla. Aparte de solamente comprometerse a prácticas ambientales, argumenta que resulta positivo también poder demostrar estas prácticas ambientales mediante una certificación oficial. Añade que, para una cámara que representa al país de la historia más larga en fuerza innovadora y desarrollo de soluciones medioambientales, es casi una obligación implementar y aplicar la norma ambiental (Anexo C, p. XVI). Asimismo, la empresa 2 también apoya la implementación de la norma en la AHK Argentina. En su opinión, la AHK Argentina, siendo una institución que nuclea muchas empresas y organizaciones bajo la bandera alemana, podría predicar con el ejemplo para las mismas e incentivar y promover su conciencia ambiental (Anexo D, p. XXI). Por otra parte, la empresa 6 destaca que la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina también generaría varios beneficios para las empresas que están afiliadas a la institución,

particularmente respecto al intercambio y la transmisión de su experiencia adquirida (Anexo H, p. XXXVI). La empresa 8 también está convencida que la AHK Argentina podría transmitir su experiencia a sus empresas socias a través de capacitaciones al respecto (Anexo J, p. XLIX). Por último, las empresas 5 y 7 ven los beneficios que se podrían generar gracias a la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina sobre todo en la oportunidad de poder brindar servicios de asesoramiento personalizado para sus empresas socias (Anexo G, p. XXXII y Anexo I, p. XLI).

3.2.4 Visiones y perspectivas futuras

Los objetivos futuros de las empresas socias entrevistadas dentro del marco de esta investigación reflejan mayormente objetivos económicos relacionados con la calidad de sus productos y servicios, la innovación de nuevos productos y servicios, el desarrollo empresarial, la rentabilidad, eficiencia y crecimiento de la empresa y la competitividad empresarial a nivel nacional e internacional (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Así es que cuatro de las ocho empresas entrevistadas basan su visión sobre el futuro primordialmente en objetivos económicos. Por ejemplo, los objetivos futuros de la empresa 2 se refieren particularmente a los resultados de rentabilidad de la empresa y a la calidad de servicios para sus clientes (Anexo D, p. XXII). Por la situación económica actual en Argentina, la empresa 4 menciona que no tiene objetivos futuros a largo plazo, sino tiene la intención de mantener, desarrollar y mejorar sus beneficios económicos en el corto plazo, con el fin de poder sobrevivir y competir en el mercado, tanto a nivel nacional como a nivel internacional (Anexo F, p. XXX). Por otra parte, la empresa 6 tiene como objetivos futuros seguir cumpliendo las leyes y estar en línea con las normas, con el fin de mejorar la eficiencia, rentabilidad y competitividad de la empresa. Su objetivo a largo plazo consiste particularmente en seguir con la innovación y el desarrollo de productos propios para poder competir en el mercado (Anexo H, p. XXXVIII). Por último, la empresa 8 tiene el objetivo de lograr beneficios económicos sostenibles en las áreas rentabilidad, crecimiento, calidad e innovación, con el fin de poder asumir responsabilidad ante sus colaboradores, socios comerciales, accionistas así como ante el medio ambiente y la sociedad (Anexo J, p. XLIX-L).

Sin embargo, cuatro empresas entrevistadas consideran también el tema medio ambiente y sustentabilidad en su visión al futuro, por lo que integran el tema en sus objetivos futuros y, además, intentan interrelacionar los objetivos económicos con los objetivos ambientales. Es decir, la empresa 1 tiene el objetivo futuro de seguir comprometiéndose y mejorar su compromiso ambiental de forma continua, dado que está convencida que la única manera de poder ser competitivo en el mercado futuro será asumir responsabilidad social y medioambiental y, por ende, encarar los negocios para que sean sustentables. No obstante, para poder lograr su objetivo futuro, requiere que el estado argentino tome conciencia de la ausencia de un marco legal de regulaciones, leyes y medidas ambientales (Anexo J, p. XVII). La empresa 5 también enfatiza la importancia de promover el tema medio ambiente en los negocios futuros y, adicionalmente, la importancia de integrarlo como requisito para poder ser competitivo en el mercado futuro. En su opinión, las empresas que no muestran ningún compromiso ambiental no van a poder competir en las futuras condiciones del mercado (Anexo G, p. XXXIII). Asimismo, para poder hacer negocios exitosos en el futuro, la empresa 7 también ve la necesidad de mostrar mayor compromiso ambiental, no sólo por parte de los actores privados sino también por parte del estado (Anexo I, p. XLII). La empresa 6 intenta integrar el tema en sus objetivos económicos futuros, buscando soluciones y alternativas sustentables respecto al material de envase de sus productos (Anexo H, p. XXXVIII). Por último, las empresas 3 y 4 ven la importancia y también los beneficios de actuar de forma medioambientalmente responsable y comprometerse al respecto, pero no en relación a su empresa en Argentina (Anexo E, p. XXVI y Anexo F, p. XXX).

Generalmente, todas las empresas entrevistadas están de acuerdo en que la integración del tema medio ambiente en la empresa así como un mayor compromiso al respecto puede generar ventajas competitivas para su empresa en el mercado en el largo plazo, tanto a nivel nacional como a nivel internacional (Anexo C-J, p. XIX-LII). Así es que la empresa 4 ve las ventajas competitivas que se generan gracias a la integración del tema sobre todo en la presentación de su empresa. Es decir, por la presentación de una imagen de responsabilidad y compromiso ambiental, la empresa ve la oportunidad de poder atraer más clientes (Anexo F, p. XXX). Por su parte, la empresa 1 está convencida que la integración del tema en su empresa no sólo crea una imagen de responsabilidad social y medioambiental que atrae clientes y aumenta la satisfacción de

los mismos en el futuro, sino también se convertirá en un requisito necesario para proveedores que tienen el objetivo de atraer socios comerciales (Anexo C, p. XVII). Por otra parte, la empresa 3 se atreve a decir que un cierto grado de compromiso ambiental por parte de las empresas no será solamente una ventaja competitiva en el futuro, sino una condición indispensable para hacer negocios. En su opinión, sin asumir responsabilidad corporativa por el uso sostenible de los recursos que tienen las empresas hoy en día para hacer negocios, no se podrá hacer negocios en el futuro. Por consiguiente, piensa que no se tratará de solamente generar ventajas competitivas, sino será una responsabilidad que tendrán todas las empresas para poder operar (Anexo E, p. XXVI).

En cambio, las empresas 5, 6 y 7 destacan que la integración del tema en su empresa no posibilita la generación de ventajas competitivas hoy en día, dado que, según su parecer, la preocupación de las empresas, los proveedores, los clientes y el estado sobre la sustentabilidad del medio ambiente no es muy alta en la actualidad (Anexo H, p. XXXVI). Las empresas 5 y 7 fundamentan su opinión sobre todo en la situación económica actual en Argentina (Anexo G, p. XXXIII y Anexo I, p. XLII). Sin embargo, las tres empresas socias entrevistadas destacan que, en el largo plazo, la integración del tema medio ambiente en su empresa podrá ser un factor de diferenciación (Anexo G, p. XXXIII, Anexo H, p. XXXVI y Anexo I, p. XLII).

En consecuencia, al generar ventajas competitivas mediante la integración del tema medio ambiente y sustentabilidad, algunas de las empresas socias entrevistadas destacan particularmente la implementación de un SGA que, según su opinión, podrá generar tales ventajas en el largo plazo. Así es que la empresa 8, por ejemplo, opina que la implementación de un SGA presenta la oportunidad de publicar, a través de un certificado oficial, que la empresa cumple con los requisitos exigidos por el SGA conforme a normas, con el fin de comprometerse al medio ambiente. Al mostrar su compromiso ambiental, puede posicionarse como empresa medioambientalmente responsable y atraer socios comerciales y clientes (Anexo J, p. XLIX). Asimismo, la empresa 2 está convencida de que la aplicación de normas ambientales internacionales y, además, la implementación de un SGA no generará solamente una ventaja competitiva para las empresas en el futuro, sino será un requisito indispensable para poder competir en los mercados nacionales e internacionales (Anexo D, p. XXII).

3.2.5 Análisis FODA

Al analizar la situación actual de las empresas socias entrevistadas de la AHK Argentina aplicando el método de análisis FODA, se revelan fortalezas y debilidades actuales así como oportunidades y amenazas futuras respecto a su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas, y también certificaciones existentes (Organización Internacional de Trabajo, 2005, p. 5-8)²⁶.

La tabla 4 muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas reveladas en las empresas socias entrevistadas. No obstante, por las diferencias entre las empresas, las mismas son generalizadas, por lo que aplican a algunas empresas más que a otras.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Integración del tema en misión y visión - Diversas actividades específicas - Aplicación de las normas ISO - Existentes SGA según ISO 14001 - Interrelación de objetivos económicos y ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento sobre los propios impactos ambientales - Inexistencia de departamento, equipo de trabajo o responsable para el tema - Ninguna certificación oficial
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Exigencias de clientes y proveedores - Ejemplo de la AHK Argentina - Experiencia con ISO y sus normas - Integración de SGA según ISO 14001 - Generación de ventajas competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica actual - Inexistencia de medidas reguladoras del estado argentino - Incapacidad de realizar negocios exitosos en el futuro

Tabla 5: Análisis FODA de las empresas socias (Elaboración propia según Anexo C-J)

1) Fortalezas de las empresas socias

Una de las fortalezas más emblemáticas de las empresas socias entrevistadas es la integración del tema medio ambiente y sustentabilidad en su misión y visión y, por consiguiente, también en sus intenciones y acciones empresariales. La integración muestra la discusión del tema dentro de las empresas, a lo cual la mayoría de las mismas

ha establecido valores, normas y principios de actuación según los cuales se orienta, se maneja y se dirige la empresa en función de fomentar la preservación y protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable. Por lo tanto, todas las empresas, a su propia manera, realizan distintas actividades específicas para demostrar compromiso con el medio ambiente e intentar asumir responsabilidad corporativa por sus impactos ambientales, lo que presenta otra fortaleza (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Además, las empresas socias entrevistadas que operan según normas y estándares internacionales aplican las normas más aceptadas y reconocidas a nivel internacional, es decir, las normas ISO y OSHAS. Éstas no sólo permiten el reconocimiento de la aplicación de prácticas conocidas, sino también la creación de una imagen de responsabilidad corporativa, ambas verificadas mediante una certificación oficial aceptada y conocida a nivel internacional. Algunas de las empresas que aplican las normas ISO ya han implementado un SGA conforme a la norma ISO 14001 para gestionar sus impactos ambientales, por lo que señalan el camino hacia un cambio, en forma de demostrar compromiso y responsabilidad. Al aplicar estas normas, algunas de las empresas socias entrevistadas ya han adquirido experiencia y conocimientos sobre la metodología y los procedimientos de las normas ISO y, en particular, la norma ISO 14001, lo que es otro punto fuerte. Por último, la integración del tema medio ambiente y desarrollo sustentable en el establecimiento de objetivos futuros es también una fortaleza de las empresas socias entrevistadas. Particularmente la vinculación e interrelación de objetivos económicos y objetivos ambientales posibilita abrir el camino hacia un desarrollo socioeconómico en la región (Anexo C-J, p. XIX-LII).

2) Debilidades de las empresas socias

La gran debilidad de las empresas socias entrevistadas es la falta de conocimiento sobre los propios impactos en el medio ambiente. Aunque intentan asumir responsabilidad corporativa por los mismos a través del establecimiento de valores, principios y objetivos ambientales y también la aplicación de normas internacionales, no pueden directamente y tampoco efectivamente influir en sus impactos significativos al medio ambiente, prevenir, minimizar o eliminarlos, dado que desconocen los impactos que tienen sus actividades empresariales en el medio ambiente. Además, para poder revisar, identificar y determinar los impactos ambientales, su origen, naturaleza y magnitud,

para poder efectivamente influir en ellos, es necesario designar responsabilidades, funciones y tareas respectivas. En contraste con la AHK Argentina, pocas de las empresas socias entrevistadas han designado responsables que se dedican a temas ambientales dentro de la empresa y, además, ninguna de las mismas cuenta con un departamento o equipo de trabajo que desarrolla la temática en la empresa, lo que es otro punto débil de las empresas entrevistadas (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Por último, aunque muchas empresas operan según normas y estándares nacionales e internacionales, no todas poseen certificaciones oficiales que verifican y atestiguan la implementación y aplicación de las normas en la empresa, lo que presenta una debilidad. En consecuencia, no han realizado auditorías por instituciones externas de inspección y certificación y, por ende, no pueden demostrar conformidad con los requisitos exigidos por las normas (Anexo C-J, p. XIX-LII).

3) Oportunidades para las empresas socias

Una de las varias oportunidades que se presentan para las empresas socias entrevistadas son las exigencias de los clientes, proveedores o socios comerciales que obligan a las empresas a actuar social y medioambientalmente responsable, integrar prácticas éticas y sustentables e implementar y aplicar normas y estándares ambientales reconocidas a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, se genera la necesidad no sólo de elegir, implementar y aplicar las normas internacionales, sino también de atestiguar conformidad con las mismas a través de certificaciones oficiales. De esta manera, las altas exigencias obligan a las empresas a demostrar compromiso y responsabilidad ambiental corporativa, lo que, por ende, influirá positivamente en poder atraer y satisfacer clientes, proveedores y socios comerciales (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Otra oportunidad para las empresas es la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina. Al predicar con el ejemplo la institución da un impulso a la protección y preservación del medio ambiente y también al fomento del desarrollo sustentable, abriendo al mismo tiempo el camino hacia el desarrollo socioeconómico en la región. De esta manera, la implementación de la norma en la AHK Argentina no sólo generará varios beneficios para todas las empresas socias, sino también impulsará la conciencia y el compromiso ambiental de las mismas. Adicionalmente, posibilitará el intercambio y la transmisión de la experiencia adquirida al respecto de la AHK Argentina a sus

empresas socias. Es decir, las empresas socias tendrán la oportunidad de beneficiarse de la experiencia de la institución respecto a sus intenciones y acciones de comprometerse con el medio ambiente y la consiguiente implementación y aplicación de prácticas y normas reconocidas como, por ejemplo, la norma ISO 14001 (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Además, las empresas socias entrevistadas que ya aplican las normas ISO han adquirido experiencia y también conocimientos sobre la metodología y los procedimientos de las normas aplicadas, lo que es otra oportunidad para las mismas, particularmente respecto a la implementación y aplicación de otras normas en el futuro, por ejemplo, la norma ISO 14001. Particularmente la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001 es una gran oportunidad para las empresas, dado que posibilitará gestionar sus impactos ambientales significativos, actuar medioambientalmente responsable y mostrar su responsabilidad y compromiso a través de una certificación oficial. Por último, posibilitará también atraer y fidelizar clientes, proveedores y socios comerciales que requieren cierto compromiso ambiental, por lo que generará ventajas competitivas en el mercado, tanto a nivel nacional como a nivel internacional (Anexo C-J, p. XIX-LII).

4) Amenazas para las empresas socias

Sin embargo, la situación económica actual en Argentina dificulta un alto compromiso ambiental por parte de las empresas, sobre todo un compromiso mostrado mediante la implementación y aplicación de prácticas y normas ambientales internacionales. Tal implementación y aplicación conllevará un aumento de los gastos en las empresas socias entrevistadas, lo que en la actualidad presenta una inversión riesgosa para las mismas. Además, no existen leyes y reglamentos ambientales por parte del estado argentino que obliguen a las empresas a mostrar un alto compromiso ambiental ni un impulso estatal para que libremente asuman responsabilidad por sus impactos ambientales y adopten medidas para prevenir o minimizarlos (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Pero sin comprometerse con el medio ambiente y desarrollo sustentable, difícilmente podrán hacer negocios exitosos a largo plazo en el mercado, dado que los actores del mercado requerirán mayor compromiso ambiental por parte de las empresas en el futuro, tanto a nivel nacional como internacional. Por consiguiente, la falta de tal compromiso puede ser una amenaza para la competitividad de las empresas socias entrevistadas en el futuro (Anexo C-J, p. XIX-LII).

3.2.6 Resultados

En base a los resultados del análisis FODA, se dan tanto condiciones favorables como desfavorables para una posible implementación de un SGA según la norma ISO 14001 en las empresas socias entrevistadas de la AHK Argentina. Debido a la diversidad que caracteriza a las empresas, hay que destacar que las condiciones no pueden ser generalizadas, dado que aplican a unas empresas mejor que a otras.

3.2.6.1 Condiciones favorables para ISO 14001

Las empresas que ya operan conforme a normas internacionales, tales como las normas ISO y OSHAS, y/o ya trabajan con un SG implementado, técnicamente presentan muchas condiciones favorables para una posible implementación de un SGA según la norma ISO 14001 en su empresa (ISO, 2005, p. 4-10)²⁰.

Es decir, las empresas que aplican las normas internacionales ISO y OSHAS ya están familiarizadas con el concepto de las mismas, su razón de existencia, su metodología y sus procedimientos de implementación, sus requisitos exigidos y también el proceso de auditoría externa por revisar, verificar y atestiguar conformidad con la metodología, los procedimientos y requisitos. Particularmente las empresas que ya aplican las normas ISO presentan condiciones favorables ante una posible implementación de la norma ISO 14001 a causa de su experiencia adquirida y sus conocimientos técnicos sobre otras normas ya implementadas. Además, las empresas que ya trabajan con un SG, por ejemplo, un SGC o SGSST, aun presentan mejores condiciones, dado que, en función de su SG implementado, ya cuentan con la política, las estructuras y procedimientos especificados, con responsabilidades, funciones y procesos fijados, los cuales son gestionados, controlados y documentados por responsables designados dentro del marco del SG. Aunque estas estructuras, procedimientos y procesos se refieren al propósito de la gestión de otro sistema, las empresas pueden instrumentar su información, sus conocimientos y su experiencia adquirida al respecto. Adicionalmente, las empresas que han establecido una misión y visión ambiental concreta y, además, objetivos y metas ambientales específicos, también presentan buenas condiciones para una posible implementación de la norma ISO 14001, dado que, de cierta forma, ya se han dedicado a los aspectos ambientales que se presentan dentro de su empresa (ISO, 2005, p. 4-10)²⁰.

En consecuencia, estas empresas están en condiciones de utilizar su compromiso, experiencia y sus conocimientos como base para fundamentar una posible planificación, implementación y operación, documentación, verificación y revisión de su SGA según la norma ISO 14001 en el futuro. Sin embargo, para implementar la norma de una forma exitosa, necesitarían tomar otras medidas al respecto para cumplir con todos los requisitos de la norma (ISO, 2005, p. 4-10)²⁰.

3.2.6.2 Condiciones desfavorables para ISO 14001

En contraste, las empresas que muestran poco compromiso ambiental o aún ningún compromiso, que hasta ahora no han aplicado ningunas normas y estándares internacionalmente aceptadas y reconocidas y tampoco ven la necesidad de aplicarlas y comprometerse con el medio ambiente y desarrollo sustentable, por ejemplo, a través de buenas prácticas ambientales, presentan condiciones desfavorables para una posible implementación de la norma ISO 14001 (ISO, 2005, p. 4-10)²⁰.

En su caso es necesario realizar en primer lugar una sensibilización y concientización para el tema medio ambiente y desarrollo sustentable dentro de las empresas, su importancia y necesidad hoy en día y, por lo tanto, la consiguiente responsabilidad empresarial al respecto. Sin embargo, es ahí donde la experiencia y los conocimientos de la AHK Argentina pueden resultar útiles y, además, de los cuales las empresas socias pueden beneficiarse.

4 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISO 14001

En base a la revisión y el análisis de la situación actual de la AHK Argentina y sus empresas socias y, además, literatura relevante al tema, es posible derivar los beneficios que se generarían de la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina. Por consiguiente, a continuación se identificarán y analizarán los beneficios específicos, que serían generados gracias a la implementación de la norma, tanto para la AHK Argentina misma como también para sus empresas socias.

4.1 Beneficios para la AHK Argentina

4.1.1 Mejora del desempeño ambiental y social

Ante todo, la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina posibilita aumentar el desempeño ambiental y social de la institución. Es decir, por la implementación exitosa de la norma ISO 14001 se generarían los siguientes beneficios concretos respecto al desempeño ambiental y social de la AHK Argentina (Línea Verde, 2014, p. 10, Block y Marash, 2002, p. 22-25 e ISO, 2005, p. vi)^{62 y 5 y 20}:

- Orden, coherencia y eficiencia en las actividades, responsabilidades, funciones, procesos y procedimientos internos;
- Gestión y control eficaz y eficiente de los aspectos, actividades e impactos significativos ambientales;
- Consumo responsable de materias y recursos naturales, tales como, por ejemplo, papel, cartón y agua, y reducción o, si es posible, eliminación del mismo;
- Consumo responsable de insumos de oficina, tales como, por ejemplo, papel, cartuchos de impresión y otros, y reducción o, si es posible, eliminación del mismo;
- Reducción, minimización o, si es posible, eliminación de otros impactos significativos sobre el medio ambiente;
- Recuperación y reutilización de residuos, tales, como, por ejemplo, aparatos eléctricos o electrónicos, cartuchos de impresión, cartón, papel, entre otros, o eliminación segura de los mismos, y gestión de residuos en general;

-
- Gestión eficaz y, si aplica, gestión segura de residuos en general, y, por ende, reducción de gastos;
 - Aumento de la calidad y ecoeficiencia de los productos y servicios brindados;
 - Sensibilización y concientización corporativa sobre el medio ambiente y, por consiguiente, mayor compromiso y motivación de los empleados;
 - Mejora del clima de trabajo y de la comunicación interna;
 - Imagen corporativa de responsabilidad social y ambiental, entre otros.

Por consiguiente, la exitosa implementación de un SGA eficaz y eficiente conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina no sólo posibilita ordenar, interrelacionar y sistematizar las actividades, responsabilidades, funciones y procesos internos para lograr coherencia y eficiencia en la estructura organizacional y en la realización de las funciones y actividades, sino también permite controlar y gestionar los resultantes impactos significativos ambientales de la institución de forma eficaz y eficiente. En consecuencia, permite lograr un consumo responsable de materias y recursos naturales, con el fin de reducir, minimizar o eliminar los impactos significativos ambientales de la AHK Argentina. Es decir, la gestión ambiental a través de un SGA incrementaría la eficiencia de las actividades, procesos y procedimientos internos, aumentaría el consumo responsable y, en consecuencia, reduciría gastos significativos. Al mismo tiempo, aumentaría la calidad y ecoeficiencia de los productos y servicios brindados por la institución. Además, a través de la concientización corporativa sobre el medio ambiente y la sustentabilidad se aumentaría el compromiso propio de los empleados de la AHK Argentina y, por ende, su motivación. En consecuencia, se lograría mejorar la cultura y atmósfera de trabajo y, por ende, la comunicación interna de la institución (Línea Verde, 2014, p. 10, Block y Marash, 2002, p. 22-25 e ISO, 2005, p. vi)^{62 y 5 y 20}.

Todos estos beneficios concretos, que serían generados gracias a la implementación exitosa de un SGA conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina, aseguran un mayor desempeño ambiental y social de la institución. Éste influye directamente sobre todas las partes interesadas que colaboran e interaccionan con la AHK Argentina, tales como, por ejemplo, los empleados, clientes y socios, entidades gubernamentales, la sociedad en general, entre otros (Línea Verde, 2014, p. 10)⁶². En consecuencia, este mayor desempeño ambiental y social genera una imagen de responsabilidad social y

medioambiental de la institución, que, asimismo, incrementaría la confianza de los clientes, socios y la sociedad en general hacia la institución, su actuación, sus productos y servicios (Block y Marash, 2002, p. 22-25)⁵. Esta confianza hacia la AHK Argentina, su actuación y su compromiso se refuerza con la certificación oficial que atestigua que cumple con los requisitos exigidos de la norma ISO 14001 (Lucio, 2006, p. 6)²¹.

En conclusión, el mayor desempeño ambiental y social de la AHK Argentina, la generada imagen de responsabilidad social y medioambiental, y la resultante confianza hacia la institución pueden permitir la ampliación de los servicios de la AHK Argentina, la fidelización de las empresas socias, y, por ende, la expansión de su red de empresas socias, lo que se analizará a continuación.

4.1.2 Ampliación de servicios

Como ya ha sido mencionado, la AHK Argentina brinda distintos servicios, incluidos, entre otros, los servicios del sector MA perteneciente al departamento IS de la institución, cuyo objetivo es fomentar la concientización y sensibilización de temas ambientales. Así, por ejemplo, ofrece capacitaciones en cooperación con distintos centros de enseñanza, lanza publicaciones sobre temas ambientales, organiza eventos, congresos, foros y exposiciones respecto al tema, así como también organiza delegaciones con destino a Alemania y Argentina, entre otros. Además, brinda servicios de asesoramiento en cooperación con una empresa consultora para sus empresas socias respecto al tema medio ambiente y energía (AHK Argentina, datos internos).

Para asegurar que todos sus servicios sean de alta calidad y satisfagan los requisitos de sus clientes y socios, la AHK Argentina emplea un SGC conforme a la norma ISO 9001, cuya conformidad con los requisitos de la norma ha sido verificado mediante una auditoría realizada por la institución de certificación e inspección TÜV Rheinland Argentina (AHK Argentina, 2014)³⁸. Por lo tanto, ya posee experiencia práctica con respecto a los procedimientos de ISO. Al integrar la norma ISO 14001 en su institución en un próximo futuro, lo que requiere la implementación de un SGA conforme a los requisitos oficiales de la norma, adquirirá más experiencia práctica con respecto a los procedimientos de ISO en general y, adicionalmente, los requisitos, la metodología y el proceso de implementación de la norma ISO 14001 en particular (ISO, 2005, 1-10)²⁰.

Por consiguiente, en base a su experiencia práctica y sus conocimientos adquiridos por la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001, tendrá la capacidad para ofrecer servicios de asesoramiento para sus empresas socias. Es decir, el sector MA de la AHK Argentina podría ampliar la oferta de sus servicios, brindando servicios de asesoramiento personalizado respecto al diseño, la planificación, la preparación, la implementación, la documentación y la revisión de un SGA de acuerdo con los requisitos oficiales de la norma ISO 14001 en las empresas socias interesadas. Así es que el sector MA podría ofrecer lo siguiente (ISO, 2005, p. 4-10)²⁰:

- Organizar actos informativos sobre la norma ISO 14001, su objetivo y campo de aplicación, sus requisitos técnicos y sus beneficios;
- Brindar servicios de orientación inicial y asesoramiento personalizado para empresas socias interesadas en la implementación de la norma;
- Brindar apoyo concreto en el diseño, la planificación y preparación de un SGA conforme a los requisitos de la norma, aportando ideas, por ejemplo, a través del concepto brainstorming, y dando recomendaciones de actuación;
- Proporcionar asistencia y guía durante el proceso de implementación, contribuyendo instrucciones técnicas y de procedimiento;
- Brindar servicios de revisión después de la implementación, inspeccionando el cumplimiento de los requisitos oficiales de la norma para lograr verificación y certificación;
- Proporcionar capacitaciones y formaciones respectivas, entre otros.

La capacidad de brindar servicios de asesoramiento personalizado para sus empresas socias ha sido planteada también en las entrevistas realizadas con distintas PyMEs seleccionadas de la red de empresas socias de la AHK Argentina (Anexo G, p. XXXVII, Anexo I, p. XLV y Anexo J, p. LI). Particularmente las PyMEs se beneficiarían de estos servicios de asesoramiento, dado que no disponen de los recursos financieros, técnicos y humanos, para actuar por sí solas de una forma responsable hacia el medio ambiente. Además de brindar servicios de asesoramiento, la AHK Argentina tendrá también la capacidad para organizar eventos, foros y exposiciones relevantes al tema y lanzar

publicaciones respectivas, con el fin de fomentar la sensibilización y concientización respecto a temas ambientales de sus empresas socias.

En consecuencia, la AHK Argentina podría beneficiarse de su experiencia práctica y sus conocimientos adquiridos por la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001 en su institución, brindar servicios de asesoramiento personalizado para sus empresas socias, organizar actos de información, eventos, foros y exposiciones relevantes al tema y lanzar publicaciones respectivas. De esta manera, no sólo ampliaría su oferta de servicios, sino también lograría fomentar la concientización de temas ambientales en general, transmitir su compromiso ambiental a sus empresas socias y, por ende, promover un desarrollo socioeconómico sustentable.

Además, al ofrecer una gran variedad de servicios que responden ante distintas exigencias de sus empresas socias, la AHK Argentina podría también asegurar la fidelización de las mismas, lo que se analizará a continuación.

4.1.3 Fidelización de empresas socias

Gracias a la ampliación de sus servicios, la AHK Argentina tendría la capacidad para ofrecer una gran variedad de productos y servicios, los cuales responderían a una amplia diversidad de exigencias distintas de sus empresas socias. Así es que incrementaría el atractivo para las empresas socias de contratar los servicios de la AHK Argentina. Además, incluiría a las empresas en las actividades, procesos y procedimientos de la AHK Argentina, las vincularía con la institución y, por ende, conllevaría la fidelización de las mismas (Comercionista, 2014)⁵².

El término fidelización describe el grado de vinculación del cliente con la empresa u organización, es decir, su lealtad frente a la empresa, visible y perceptible por la readquisición de sus productos y servicios (Martínez y Martínez, 2004, p. 32-33)²². Dado que las exigencias de los clientes hoy en día son muy altas (CEPAL, 1991, p. 77-78)⁹ y, además, existen muchos competidores en el mercado que intentan satisfacer sus exigencias, la fidelización de los mismos requiere de un gran esfuerzo por parte de las empresas u organizaciones (Martínez y Martínez, 2004, p. 32-33)²². Es decir, la fidelización de los clientes con la empresa u organización puede darse por varios distintos esfuerzos corporativos, por ejemplo, por ofrecer un buen precio, una calidad

excelente, un surtido amplio de productos y servicios y novedades frecuentes, o por crear confianza hacia la empresa y su imagen positiva, entre otros. Además, requiere un servicio muy personalizado con el cliente, el cual debe sentir que sus necesidades quedan plenamente cubiertas. Por ende, puede provocar una vinculación emocional del cliente con la empresa, que puede conllevar la presencia duradera del cliente en la empresa y, además, aportar a la publicidad de la empresa mediante recomendaciones boca a boca entre clientes y no clientes (Comercionista, 2014)⁵².

Entonces, gracias a la ampliación de sus servicios, integrando el asesoramiento personalizado con el fin de implementar la norma ISO 14001 y varios otros servicios en su oferta, la AHK Argentina podría ofrecer una gran variedad de servicios atractivos, satisfacer una diversidad de exigencias distintas de sus empresas socias y, por ende, generar una vinculación de las mismas con la institución. Por su parte, las empresas socias podrían aprovechar su pertinencia a la AHK Argentina, sobre todo por la contratación de sus servicios de asesoramiento respecto a la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001. Para las empresas hoy en día se vuelve cada vez más importante combinar el desempeño de sus productos y servicios con una responsabilidad social y medioambiental para poder responder las exigencias de sus clientes, que requieren productos y servicios “sociales” y “ambientales” que resultan de prácticas responsables de las empresas (CEPAL, 1991, p. 77-78)⁹. Por consiguiente, la oferta de un asesoramiento personalizado de la AHK Argentina, con el fin de evaluar la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001 en sus empresas socias, presentaría una oferta cada vez más atractiva. Dado que una implementación exitosa de un SGA eficaz de acuerdo con los requisitos oficiales de la norma incluye varios pasos y actividades distintas (ISO, 2005, p. 4-10)²⁰, lo que prolongaría el proceso de asesoramiento, se generaría una vinculación duradera de las empresas socias con la AHK Argentina. Como particularmente las PyMEs de la red de empresas socias aprovecharían los servicios de asesoramiento, básicamente a causa de sus escasos recursos financieros, técnicos y humanos, la ampliación de los servicios de la institución conllevaría sobre todo a la fidelización de las PyMEs dentro de la red.

Sin embargo, para lograr la fidelización de sus empresas socias, la AHK Argentina precisa posteriormente comunicar su aplicación de un SGA y, a continuación, publicar su certificado oficial de la norma ISO 14001, que atestigua el cumplimiento de los

requisitos exigidos de la norma (Lucio, 2006, p. 6)²¹. De esta manera, incrementaría la confianza de las empresas socias hacia la institución y su actuación (Block y Marash, 2002, p. 22-25)⁵ y, adicionalmente, crearía una imagen de responsabilidad social y medioambiental, verificada con ayuda de la certificación oficial (Lucio, 2006, p. 6)²¹.

En conclusión, por la ampliación de sus servicios gracias a la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001, la AHK Argentina tendría la oportunidad de fidelizar sus empresas socias. Además, podría atraer más empresas y, por consiguiente, expandir su red de empresas socias, lo cual se explicará a continuación.

4.1.4 Expansión de la red de empresas socias

Como ya ha sido mencionado anteriormente, la red de empresas socias de la AHK Argentina cuenta actualmente con aproximadamente 600 empresas socias, tanto argentinas como alemanas. Todas estas empresas aprovechan su afiliación a la AHK Argentina por su amplia red de empresas socias, sus actividades y servicios brindados, entre otros (AHK Argentina, s.f.)^{42 y 41}.

Al ampliar su oferta de servicios, la institución incrementaría el atractivo de sus productos y servicios, no sólo para sus varias empresas socias, sino también para otras empresas que hasta ahora no están afiliadas a la AHK Argentina. Es decir, una oferta amplia de productos y servicios así como la actualización de la oferta, integrando frecuentemente novedades actuales, asegurarían el retorno de las empresas socias y, por lo tanto, lograrían asegurar una presencia duradera de las mismas en la institución. A cambio, las empresas socias aportarían a la publicidad de la AHK Argentina, a través del intercambio de experiencias adquiridas y recomendaciones boca a boca con otras empresas, también con aquellas que no están afiliadas a la institución. De esta manera, la AHK Argentina podría llegar a un amplio abanico de audiencia, o sea, empresas (Comercionista, 2014)⁵². En conclusión, la ampliación de sus servicios no sólo permitiría la fidelización de sus empresas socias, sino también la expansión de la red de empresas socias de la institución.

4.2 Beneficios para las empresas socias

4.2.1 Aumento del compromiso ambiental

Como ya ha sido mencionado anteriormente y también durante varias entrevistas realizadas con las empresas socias, la implementación de un SGA según la norma ISO 14001 en la AHK Argentina no sólo generaría varios beneficios para sí misma, sino también para sus empresas socias. Éstas se beneficiarían de la implementación de la norma en la institución a través de la consiguiente ampliación de sus servicios y expansión de su red de socios, por ejemplo (Anexo C-J, p. XIX-LII).

Asimismo, la AHK Argentina, por anunciar, publicar y comunicar la aplicación de normas y prácticas ambientales y sustentables en su institución, y finalmente también la implementación y aplicación de la norma ISO 14001, llamaría la atención de sus empresas socias sobre el tema medio ambiente y desarrollo sustentable y plantearía su integración a nivel institucional, organizacional y empresarial como tema de debate actual. Además, por la celebración de eventos, foros, exposiciones y actos informativos respectivos lograría la concientización y sensibilización del tema entre sus empresas socias. Las mismas podrían informarse sobre la relevancia de temas ambientales actuales en general y, en particular, también sobre las mejores opciones posibles de considerar e integrar el tema en su empresa. En la búsqueda, revisión y evaluación de las mejores opciones posibles podrían asesorarse con la AHK Argentina, que, en base a su larga historia de experiencia y dedicación al tema y, por consiguiente, sus amplios y valiosos conocimientos, consideraciones e ideas al respecto, realizaría servicios de orientación y asesoramiento para las empresas socias interesadas. La AHK Argentina a su vez, gracias a la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001 y la consiguiente ampliación de servicios, integrando el asesoramiento personalizado en su oferta de servicios, tendría la capacidad de operar como institución asesora con respecto a la búsqueda y evaluación de opciones para integrar el tema medio ambiente y sustentabilidad en las empresas socias interesadas. Particularmente las empresas interesadas en la aplicación de las normas internacionales ISO o en la implementación de un SGA podrían beneficiarse de los nuevos servicios de la AHK Argentina (Línea Verde, 2014, p. 10, Block y Marash, 2002, p. 22-25 y Anexo C-J, p. XIX-LII)^{62 y 5}.

De esta manera, el debate sobre este tema no sólo provocaría la atención de las empresas socias de la AHK Argentina, sino también conllevaría su concientización y sensibilización al respecto y, además, daría impulso a considerar la integración del tema en las empresas, evaluando las posibles opciones. Así es que todo este proceso de concientización estimularía el compromiso de algunas empresas interesadas para asumir responsabilidad para sus impactos al medio ambiente y tomar medidas y acciones específicas respectivas, tales como la aplicación de normas ambientales aceptadas y reconocidas a nivel internacional o aun la implementación de un SGA según la norma ISO 14001. Este proceso sería aún reforzado por la expandida red de empresas socias de la AHK Argentina, dentro de la cual las empresas tendrían la oportunidad de interactuar e intercambiar opiniones y experiencias. Por ende, aumentaría el compromiso ambiental de varias empresas socias.

4.2.2 Mejora del desempeño ambiental

El mayor compromiso ambiental de las empresas aumentaría también su voluntad de operar según normas y estándares ambientales y, al mismo tiempo, su intención de identificar, controlar y gestionar sus impactos significativos al medio ambiente. Por consiguiente, aumentaría el propósito de implementar y aplicar un sistema especializado para la gestión ambiental, es decir, un SGA, probablemente conforme a una norma internacionalmente aceptada y reconocida, tal como la norma ISO 14001. Como en el caso de la AHK Argentina, la implementación de un SGA según la norma ISO 14001 influiría en el desempeño ambiental de las empresas socias y, por ende, mejoraría el mismo. Es decir, la aplicación del SGA incrementaría la eficiencia y eficacia de las actividades, procesos y procedimientos internos, aumentaría el consumo responsable de recursos e insumos y, en consecuencia, reduciría gastos significativos que se generarían por impactos al medio ambiente, como, por ejemplo, la prevención, reducción o eliminación de materiales peligrosos, entre otros. Al mismo tiempo, aumentaría la calidad y ecoeficiencia de los productos y servicios ofrecidos por las empresas (Línea Verde, 2014, p. 10 y Block y Marash, 2002, p. 22-25)^{62 y 5}.

Este mayor desempeño ambiental influiría, tanto directamente como indirectamente, en todas las partes que interaccionan con las empresas socias, tales como sus clientes, proveedores, socios comerciales, entidades gubernamentales, y otras empresas con las

cuales compiten en el mercado nacional e internacional (Línea Verde, 2014, p. 10)⁶². En consecuencia, podría mejorar su imagen corporativa y, asimismo, incrementar la confianza de las partes involucradas en las buenas prácticas de las empresas socias y los resultantes productos y servicios “sociales” y “ambientales” (Block y Marash, 2002, p. 22-25)⁵. Por lo tanto, podría posicionarse, o sea, mejorar su posición en el mercado tanto a nivel nacional como internacional y, por ende, aumentar su competitividad, lo que se explicará a continuación (Yepes, Peña y Sánchez, 2007, p. 50-54)³³.

4.2.3 Aumento de la competitividad internacional

Aplicando los conceptos teóricos de la competitividad que han sido expuestos en el segundo capítulo de esta tesis, la misma se describe como la capacidad de las empresas socias de la AHK Argentina para crear y mantener ventajas competitivas que permiten alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado nacional e internacional, con el fin de poder competir con otros agentes económicos de estos mercados (Morero, 2010, p. 189 y Bueno, 1995, p. 7)^{24 y 6}. La capacidad para crear y mantener ventajas competitivas para asegurar la posición relativa frente a sus competidores comprende también la habilidad de las empresas socias de anticiparse y reaccionar a las nuevas tendencias de los mercados, entre otros (Ajitabh, 2008, p. 6)².

Como ya ha sido mencionado en algunas de las entrevistas realizadas con las empresas socias y, asimismo, ha sido revelado en informes actuales de instituciones y organismos económicos, como, por ejemplo, en el informe sobre la innovación sustentable para mejorar la competitividad de las PyMEs argentinas, publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el año 2014, las tendencias de los mercados van dirigidas cada vez más a una creciente relevancia, consideración y preocupación por el medio ambiente y el desarrollo sustentable (Anexo C-J, p. XIX-LII y Rovira y Hiriart, 2014, p. 17-18)²⁹. Así es que, en sus compras, los consumidores hoy en día tienden a no sólo considerar la calidad de un producto respecto a su estándar tecnológico y sus características técnicas, sino también demandan bienes y servicios “sociales” y “ambientales”, que cumplan con leyes, estándares y normas ambientales resultantes de buenas prácticas ambientales de las empresas (CEPAL, 1991, p. 77-78 y Rovira y Hiriart, 2014, p. 17-20)^{9 y 29}. Asimismo, obligadas por la demanda de los consumidores, las empresas mismas también exigen la implementación, aplicación y el

cumplimiento de leyes, estándares, normas y buenas prácticas ambientales de sus proveedores, socios comerciales y otras empresas con las cuales interaccionan y colaboran (Anexo C-J, p. XIX-LII y Rovira y Hiriart, 2014, p. 17-21)²⁹. En consecuencia, las nuevas tendencias de los mercados hacia una creciente relevancia y preocupación por la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo sustentable influyen en todos los agentes económicos de los mercados, tanto a nivel nacional como internacional (CEPAL, 1991, p. 77-78)⁹. Es decir, según el informe publicado por CEPAL, las nuevas tendencias se revelan también en los mercados latinoamericanos y, consiguientemente, en el mercado argentino (Rovira y Hiriart, 2014, p. 17-21)²⁹. El informe sobre consumidores responsables, publicado por el Center for Responsibility Research (CRR) perteneciente al Instituto de Ciencias Culturales de Essen en Alemania, fundamenta los descubrimientos científicos del informe de CEPAL con una estadística, ilustrando que los consumidores argentinos muestran un consumo sostenible y compatible con el medio ambiente (Ahaus, Heidbrink y Schmidt, 2011, p. 6)¹:

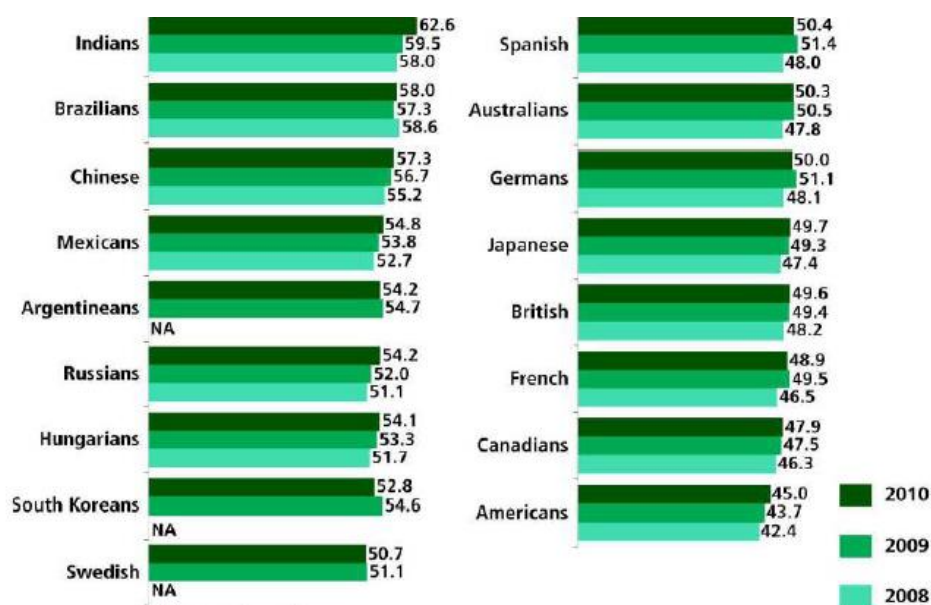


Gráfico 6: Greenindex 2010 (Ahaus, Heidbrink y Schmidt, 2011, p. 6)¹

El “Greenindex 2010” muestra los resultados de una investigación mundial comparando la sostenibilidad en la actitud consumista entre los años 2008, 2009 y 2010. Cuanto mayor sea el valor en una escala de 1 a 100, tanto mayor es el consumo sostenible y compatible con el medio ambiente de los ciudadanos del país determinado. Así es que,

en comparación con otros países, los consumidores argentinos muestran un relativamente alto consumo responsable (Ahaus, Heidbrink y Schmidt, 2011, p. 6)¹. Por consiguiente, los dos informes distintos revelan que las nuevas tendencias expuestas influyen también en todos los agentes económicos interactuando en el mercado argentino y, por lo tanto, en las empresas socias de la AHK Argentina.

En consecuencia, al anticiparse y reaccionar a las nuevas tendencias de los agentes económicos mediante el aumento de su compromiso ambiental y la mejora de su desempeño ambiental, las empresas socias tendrían la oportunidad de crear ventajas competitivas que permitirían asegurar y mejorar su posición relativa frente a sus competidores en el mercado nacional e internacional (Ajitabh, 2008, p. 6, Morero, 2010, p. 189 y Bueno, 1995, p. 7)^{2 y 24 y 6}. Esto implicaría combinar el desempeño de sus productos y servicios con una mayor responsabilidad social y medioambiental, a través de la implementación y aplicación de procesos, procedimientos y también tecnologías ambientales y sustentables. Por consiguiente, posibilitaría ofrecer productos y servicios “sociales” y “ambientales”, que no sólo cumplan con los requisitos técnicos y las normas legales correspondientes, sino que también cumplan con normas sociales y ambientales, y, por ende, reflejen la responsabilidad social y medioambiental de las empresas socias (CEPAL, 1991, p. 77-78)⁹. Así es que se incrementaría la confianza de los consumidores en las buenas prácticas de las empresas y sus resultantes productos y servicios, lo que mejoraría su imagen corporativa. Por ende, se satisfacerían las exigencias de los consumidores y, además, otros agentes económicos de los mercados (Gilpin, 2003, p. 90)¹⁸. Finalmente, las empresas socias no sólo promoverían la protección y preservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable, sino también atraerían y fidelizarían consumidores, proveedores y socios comerciales, generando al mismo tiempo ventajas competitivas en la competencia nacional e internacional. Por ende, sostendrían y mejorarían su posición frente a la competencia en los mercados (Yepes, Peña y Sánchez, 2007, p. 50-54)³³, aumentarían su competitividad y crearían un factor de éxito a largo plazo (Davies, Chun, Vinhas da Silva y Roper, 2003, p. 15-17)¹².

Por lo tanto, las empresas socias instrumentarían su mayor compromiso ambiental y mejor desempeño ambiental como estrategia para aumentar su competitividad internacional (Rovira y Hiriart, 2014, p. 17-18)²⁹, lo que se explicará a continuación.

4.2.4 Gestión ambiental para aumentar la competitividad internacional

Como ya ha sido mencionado en el segundo capítulo, que abarca la fundamentación teórica de la tesis, la posición competitiva de una empresa frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales es primariamente el resultado de sus estrategias de gestión, también con respecto al medio ambiente (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996, p. 49)¹⁴. Es decir, al enfrentar las nuevas tendencias de los mercados, las empresas pueden elegir entre distintas estrategias frente al medio ambiente, las cuales influyen en su posición relativa frente a sus competidores (Rovira y Hiriart, 2014, p. 23)²⁹, ilustrado en la siguiente tabla:

Tipos de estrategia ambiental		
Estrategia	Actitud ambiental	Descripción
Hiperactiva	<i>“Definimos la agenda”</i>	La protección del medio ambiente constituye una necesidad para la empresa, pues genera nuevas oportunidades y da lugar a ventajas competitivas.
Proactiva	<i>“Vamos por delante”</i>	Los problemas ambientales son responsabilidad de la empresa, pues no pueden ser ignorados porque amenazan la existencia y constituyen oportunidades de negocio que no pueden ser perdidas.
Reactiva	<i>“Obedecemos la ley”</i>	La empresa reacciona ante la presión procedente de autoridades públicas u otros actores sociales, pues las cuestiones ambientales son costes adicionales que deben ser minimizados.
Seguidora	<i>“Nos adaptamos a la nueva situación”</i>	Ni introduce innovaciones ambientales ni lucha para cambiar las regulaciones ambientales. Sólo lleva a cabo actuaciones cuando se lo exige la regulación.
Inactiva	<i>“No tenemos problemas”</i>	Niega que existan problemas ambientales en la empresa y considera que las medidas que toma son suficientes.

Tabla 6: Tipos de estrategia ambiental (Elaboración propia según Rovira y Hiriart, 2014, p. 23)²⁹

Al intentar generar ventajas competitivas e impulsar su posición competitiva frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales en el largo plazo mediante el aumento de su compromiso y desempeño ambiental, las empresas socias optarían por la estrategia ambiental hiperactiva y/o proactiva de la tabla 6 (Rovira y Hiriart, 2014, p. 23)²⁹. De esta manera, se anticiparían y reaccionarían a las nuevas tendencias de los mercados, que muestran una creciente relevancia y preocupación por la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo sustentable, de forma activa y flexible, reconociendo y aprovechando las mismas como oportunidad para generar ventajas competitivas y posicionarse frente a la competencia internacional (Rovira y Hiriart, 2014, p. 23-24)²⁹.

Es decir, la estrategia hiperactiva se basa en la consideración de que la promoción de la protección y preservación del medio ambiente y el fomento del desarrollo sustentable no sólo constituyen una necesidad para las empresas, sino también generan nuevas oportunidades de negocio y dan lugar a ventajas competitivas para las mismas. En contraste con la estrategia proactiva, la que trata de aprovechar las oportunidades de negocio que el medio ambiente y el desarrollo sustentable ofrecen, la estrategia hiperactiva va más allá, influyendo en la regulación ambiental para su beneficio. Las empresas que adoptan la estrategia proactiva tratan de anticiparse a las nuevas regulaciones y de adoptar tecnologías ambientales que supongan ir más allá de lo que la regulación ambiental exige, pero no influyen en ella para su beneficio. La estrategia proactiva se basa en la consideración de que las cuestiones y problemas ambientales constituyen una responsabilidad empresarial, que no puede ser ignorada dado que amenaza la existencia de las empresas a largo plazo y, además, presenta una oportunidad de negocio que debe ser aprovechada (Rovira y Hiriart, 2014, p. 23)²⁹.

Así es que, aparte de sus diferencias, las dos estrategias ambientales optan por la protección y preservación del medio ambiente y la promoción del desarrollo sustentable, generando al mismo tiempo ventajas competitivas frente a la competencia nacional e internacional. En cambio, las restantes estrategias ambientales de la tabla 6, es decir, la estrategia reactiva, seguidora e inactiva, no instrumentan el medio ambiente y desarrollo sustentable para mejorar su posición competitiva en los mercados, sino solamente llevan a cabo actuaciones ambientales cuando se lo exige la regulación. Es decir, su adopción no es a beneficio de las empresas socias de la AHK Argentina, por lo que no serán definidas en detalle (Rovira y Hiriart, 2014, p. 23)²⁹.

La adopción de la estrategia hiperactiva y/o la estrategia proactiva conlleva la aplicación e implementación de leyes, regulaciones, estándares, normas y prácticas ambientales e, indubitablemente, el cumplimiento de las mismas. De esta manera, no se trata solamente del cumplimiento de leyes y regulaciones ambientales solicitadas y requeridas de las autoridades públicas del país respectivo, sino primordialmente de la implementación y aplicación de estándares, normas y prácticas ambientales voluntarias que son aceptadas y reconocidas a nivel internacional y mundial (Rovira y Hiriart, 2014, p. 21-24)²⁹. Por lo tanto, incluye también las normas internacionales de aplicación voluntaria de la Organización Internacional de Normalización (ISO), que promueve el desarrollo de la normalización a nivel internacional, también en el ámbito medio ambiente y sustentabilidad (ISO, 2013, capítulo I, p. 3-4 e ISO, s.f.)^{59 y 54}.

Además, la adopción de las dos estrategias conlleva también la implementación y el uso de instrumentos y tecnologías ambientales y sustentables, las cuales posibilitan llevar a cabo una gestión ambiental eficaz y efectiva en las empresas (Rovira y Hiriart, 2014, p. 21-24)²⁹. Por consiguiente, incluye también la implementación y aplicación de un SGA, un instrumento que permite controlar, evaluar y gestionar todos los aspectos ambientales de las empresas que lo aplican (ISO, 2005, p. 2)²⁰. Al respecto, ISO ha publicado la serie de normas ISO 14000, incluyendo la norma ISO 14001, que especifica los requisitos técnicos de un SGA (ISO, 2013, capítulo II, p. 5-12 e ISO, s.f.)^{59 y 56}, lo que constituye uno de los varios instrumentos ambientales que pueden ser aplicados conforme a las dos estrategias ambientales. La norma ISO 14001 conlleva una certificación ambiental que oficialmente atestigua que las empresas han implementado un SGA, con el cual gestionan y controlan los impactos que pueden provocar sus actividades y procesos corporativos hacia el medio ambiente (Lucio, 2006, p. 6)²¹.

En consecuencia, al adoptar la estrategia hiperactiva y/o la estrategia proactiva, las empresas socias no sólo implementarían y aplicarían normas, prácticas e instrumentos ambientales internacionalmente aceptados y reconocidos, sino que aprovecharían e instrumentarían los mismos para generar ventajas competitivas, con el fin de impulsar y mejorar su posición competitiva frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales en el largo plazo (Rovira y Hiriart, 2014, p. 21-24)²⁹.

Resumiendo se puede decir que las empresas socias se anticiparían y reaccionarían a las nuevas tendencias de los mercados hacia una creciente relevancia y preocupación por la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo sustentable y, a través de la aplicación de normas, prácticas y tecnologías ambientales internacionales, particularmente un SGA conforme a la norma ISO 14001, aumentarían su compromiso ambiental y mejorarían su desempeño ambiental. Asimismo, al mostrar responsabilidad social y medioambiental empresarial, incrementarían la confianza de los agentes económicos de los mercados en sus buenas prácticas y los respectivos productos “sociales” y “ambientales” y, por consiguiente, mejorarían su imagen corporativa. De esta manera, generarían ventajas competitivas que permitirían mejorar su posición frente a sus competidores en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional (Rovira y Hiriart, 2014, p. 21-24, Block y Marash, 2002, p. 22-25 y Yepes, Peña y Sánchez, 2007, p. 50-54)^{29 y 5 y 33}.

Finalmente, para posteriormente lograr todos los beneficios identificados, analizados y explicados, que pueden ser aprovechados tanto por la AHK Argentina como también por sus empresas socias, es necesario implementar un SGA exitosamente conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina. Para lograr una implementación exitosa de la norma, se dará a continuación recomendaciones de actuación para la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina.

5 RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ISO 14001 EN LA AHK ARGENTINA

Aparte de cumplir con los requisitos exigidos de la norma ISO 14001, los cuales han sido publicados por la Organización Internacional de Normalización, se dará a continuación recomendaciones de actuación para la exitosa implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina. Estas recomendaciones de actuación se basan en la revisión y análisis de la situación actual de la AHK Argentina y, sobre todo, en sus condiciones favorables y desfavorables para la implementación de la norma ISO 14001, lo que ha sido explicado en el tercer capítulo de esta tesis.

5.1 Elaboración de un calendario

Ante todo, se recomienda con mucho énfasis la elaboración de un calendario que contiene todos los pasos requeridos de las etapas de la planificación, implementación y operación, verificación y revisión del SGA conforme a la norma ISO 14001. Es decir, el calendario debe incluir los pasos relevantes, o sea, las actividades específicas a realizar que garantizan la implementación eficaz del SGA conforme a la norma ISO 14001 (Cornejo y Yungazaca, 2012, p. 46)¹¹, teniendo en cuenta las particularidades de la AHK Argentina, tales como su estructura organizacional, su política general y también ambiental, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios, la localización donde y las condiciones en las cuales opera (ISO, 2005, p. 1)²⁰. Además, el calendario debe encerrar una cronología de las actividades específicas a realizar, que garantiza la implementación eficaz del SGA en la AHK Argentina dentro de un margen de tiempo concreto (Cornejo y Yungazaca, 2012, p. 46-47)¹¹.

Por lo tanto, es necesario identificar todas las actividades relevantes de las cuatro etapas distintas que forman el proceso de implementación del SGA según la norma ISO 14001, las cuales deben ser planificadas, preparadas y desarrolladas según su grado de aplicación a las características específicas de la AHK Argentina. A continuación, las actividades relevantes deben ser arregladas y puestas en orden cronológico (Cámara de Zaragoza, 2004, p. 1-2)⁴⁹.

Formalmente, el calendario debe incluir los pasos, o sea, las actividades siguientes:

1) Planificación
<ul style="list-style-type: none"> a) Política ambiental; b) Aspectos ambientales; c) Requisitos legales y otros requisitos; d) Objetivos y metas ambientales; e) Programa de gestión ambiental.
2) Implementación y operación
<ul style="list-style-type: none"> a) Recursos, funciones y responsabilidades; b) Formación, sensibilización y competencia profesional; c) Comunicación; d) Documentación del SGA; e) Control de la documentación; f) Control operacional; g) Plan de emergencia y capacidad de respuesta.
3) Verificación
<ul style="list-style-type: none"> a) Seguimiento y medición; b) Evaluación del cumplimiento legal; c) No conformidad, acción correctiva y acción preventiva; d) Control de registros; e) Auditoría interna del SGA.
4) Revisión
<ul style="list-style-type: none"> a) Revisión por la dirección; b) Certificación del SGA.

Tabla 7: Pasos del calendario (Elaboración propia según Cámara de Zaragoza, 2004, p. 1)⁴⁹

En conclusión, la elaboración de un calendario no sólo garantiza la ejecución de todos los pasos relevantes del proceso de implementación del SGA en la AHK Argentina, sino también asegura su implementación eficaz dentro de un margen de tiempo concreto. Sin embargo, en la publicación oficial de los requisitos de la norma ISO 14001 no se exige la elaboración de tal calendario, sino es una recomendación de actuación que se sugiere dentro del marco de esta tesis (ISO, 2005, p. 1-10)²⁰.

5.2 Creación de un comité de gestión ambiental

Además, se recomienda la creación de un comité de gestión ambiental que asuma la responsabilidad del SGA, como ya es el caso del Comité de la Calidad de la AHK Argentina, por ejemplo, que asume la responsabilidad de su SGC ya existente (AHK Argentina, datos internos). Este comité de gestión ambiental debe ser designado por la dirección de la AHK Argentina y, además, estar compuesto por uno o varios representantes de la dirección, quienes, independientemente de otras responsabilidades, deben asumir las funciones, responsabilidades y la autoridad para (ISO, 2005, p. 6-9)²⁰:

- Asegurarse de que el SGA se establece, implementa y mantiene de acuerdo con los requisitos exigidos de la norma ISO 14001, los cuales han sido publicados por la Organización Internacional de Normalización;
- Informar la dirección de la AHK Argentina periódicamente sobre el desempeño del SGA para su revisión y la evaluación de recomendaciones para la mejora;
- Realizar auditorías internas del SGA, en intervalos planificados, para tratar las no conformidades reales y potenciales del sistema, tomar acciones correctivas y acciones preventivas, con el fin de asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.

Los representantes elegidos del SGA así como sus funciones y responsabilidades deben ser fijados y documentados en un documento o manual, el que debe ser puesto a disposición para el conjunto del personal de la institución (ISO, 2005, p. 7)²⁰.

La AHK Argentina ya cuenta con un comité que asume la responsabilidad del SGC implementado, el cual está compuesto por el subdirector ejecutivo, el coordinador del SGC y los auditores internos de calidad. En consecuencia, ya ha ganado experiencia en sus funciones y responsabilidades de gestión, por lo que se recomienda que este comité también asuma la responsabilidad del SGA (AHK Argentina, datos internos).

En consecuencia, la creación de un comité de gestión ambiental asegura la implementación y revisión eficaz del SGA, de acuerdo con los requisitos exigidos de la norma ISO 14001. Sin embargo, en la publicación oficial de los requisitos de la norma no se exige la creación de tal comité, sino es una recomendación de actuación que se sugiere dentro del marco de esta tesis (ISO, 2005, p. 1-10)²⁰.

5.3 Revisión ambiental

Dado que los requisitos oficiales de la norma ISO 14001 exigen la identificación de los aspectos ambientales de las actividades, productos y servicios de una empresa u organización, que tienen o pueden tener impactos significativos sobre el medio ambiente (ISO, 2005, p. 5)²⁰, se recomienda una revisión y evaluación ambiental en la AHK Argentina, con el fin de identificar sus aspectos ambientales y, por ende, sus impactos significativos sobre el medio ambiente (Roberts y Robinson, 2003, p. 38)²⁸.

Así es que la AHK Argentina debe identificar en primer lugar sus aspectos ambientales, es decir, las cuestiones que surgen de sus actividades, productos o servicios que pueden interaccionar con el medio ambiente. A continuación, debe determinar sus impactos ambientales, es decir, cualquier transformación del medio ambiente, ya sea perjudicial o beneficiosa, que resulte completa o parcialmente de sus actividades, productos o servicios (Cámara de Zaragoza, 2004, p. 2)⁴⁹.

Por lo tanto, en el caso de la AHK Argentina, la revisión ambiental debe comprender tales aspectos ambientales como la gestión de residuos, la utilización de materias y recursos naturales, y factores como, por ejemplo, ruido e impacto visual, entre otros. Después de su identificación clara y precisa, la institución debe proceder a la evaluación de los mismos para determinar si son significativos (Línea Verde, 2014, p. 4)⁶². Al evaluar los aspectos ambientales se debe considerar todas las situaciones posibles que pueden presentarse en la AHK Argentina, es decir, situaciones normales, anormales y de riesgo, por ejemplo, incidentes, accidentes o situaciones de emergencia, así como actividades pasadas, presentes y también proyectadas (Cámara de Zaragoza, 2004, p. 3)⁴⁹. Se recomienda realizar la evaluación de los aspectos ambientales de la institución en las cuatro etapas siguientes (Línea Verde, 2014, p. 4)⁶²:

- 1) Determinación de una actividad o proceso;
- 2) Identificación de los aspectos ambientales de ese proceso;
- 3) Identificación de los impactos ambientales asociados a ese aspecto;
- 4) Evaluación de los impactos para determinar su magnitud.

Finalmente, se debe registrar y también documentar todos los aspectos ambientales evaluados (ISO, 2005, p. 5-7)²⁰.

En conclusión, una precisa revisión y evaluación ambiental posibilita la identificación de los aspectos ambientales de la AHK Argentina y la determinación de sus impactos ambientales significativos sobre el medio ambiente y, por ende, asegura la implementación adecuada del SGA, de acuerdo con los requisitos exigidos de la norma ISO 14001. La identificación y determinación de los aspectos e impactos ambientales de la AHK Argentina son unos de varios requisitos exigidos de la norma. Sin embargo, la norma permite un margen amplio de posibilidades de actuación respecto al procedimiento de la identificación y determinación de éstos (ISO, 2005, p. 1-10)²⁰.

5.4 Definición de una política ambiental

A continuación, tal como los requisitos oficiales de la norma ISO 14001 exigen, se recomienda la definición de una política ambiental comprensible, clara y expresiva (Roberts y Robinson, 2003, p. 117-123)²⁸, que aplica a la AHK Argentina, su estructura organizacional, política general, y también a la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios (ISO, 2005, p. 4)²⁰. Esencialmente, la política ambiental debe ser una declaración publicada por la AHK Argentina sobre sus intenciones y principios de acción acerca de su actuación ambiental global, que la proporciona un marco general de actuación en el que se fundamentan sus objetivos y metas ambientales. Es decir, es un documento público que refleja el compromiso ambiental de la institución y su respectivo curso de acción adoptado (Línea Verde, 2014, p. 3)⁶².

Al definir su política ambiental, es trascendental que la dirección de la AHK Argentina no se comprometa a acciones que no son realistas y evite hacer declaraciones imprecisas que no conlleven un compromiso serio, sino que definan la política ambiental con sinceridad, veracidad, claridad y precisión. De esta manera, puede ser usada como guía fijada para la mejora ambiental corporativa y su cumplimiento, demostrando los objetivos y metas ambientales de la AHK Argentina (Roberts y Robinson, 2003, p. 119-120)²⁸. Una vez definida, firmada, publicada y comunicada, está en condiciones de ser puesta en marcha y utilizada como punto de referencia de la actuación ambiental de la AHK Argentina. Sin embargo, debe ser revisada y actualizada periódicamente para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua (Línea Verde, 2014, p. 3)⁶².

Además, en base a su política ambiental definida, debe establecer una serie de objetivos y metas ambientales en todos los niveles y funciones pertinentes dentro de la institución (Línea Verde, 2014, p. 5)⁶². Los objetivos y metas ambientales se diferencian de la forma siguiente (Cámara de Zaragoza, 2004, p. 2-4)⁴⁹:

- **Objetivos:** Los objetivos deben constituir fines ambientales generales que la AHK Argentina pretende alcanzar, basados en su política ambiental y sus aspectos ambientales significativos, cuantificados siempre que sea posible. Estos objetivos deben establecerse claramente y sin ambigüedades y, además, concordar con la política ambiental y conducir al compromiso de mejora continua.
- **Metas:** En cambio, las metas son requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicados a la AHK Argentina, que tienen su origen en los objetivos ambientales y deben cumplirse para alcanzar los objetivos.

Tanto los objetivos como las metas ambientales deben siempre ser coherentes con la política ambiental definida (Línea Verde, 2014, p. 5)⁶². Al establecerlos, la AHK Argentina debe también tener en cuenta lo siguiente (Cámara de Zaragoza, 2004, p. 4)⁴⁹:

- Exigencias legales y reglamentarias en Argentina;
- Aspectos ambientales significativos de la institución;
- Opciones técnicas;
- Requisitos financieros y operativos;
- Opinión y sugerencias de las partes interesadas.

Dado que los objetivos establecidos deben potenciar la mejora continua, es decir, favorecer la reducción de los identificados impactos ambientales corporativos, la AHK Argentina debe establecer indicadores ambientales para cuantificar los objetivos y metas establecidas. Los indicadores deben permitir la medición de los impactos ambientales significativos, de forma que puedan ser evaluados internamente y verificados externamente, donde se pueda seguir su evolución en el tiempo, comprobando el desempeño del SGA (Cámara de Zaragoza, 2004, p. 4 y Línea Verde, 2014, p. 5)^{49 y 62}.

A continuación, la AHK Argentina debe establecer, implementar y mantener uno o varios programas para lograr sus objetivos y metas (ISO, 2005, p. 5)²⁰. Un programa de gestión ambiental debe constituir una descripción documentada de las responsabilidades y los medios que la institución utilizará para cumplir sus objetivos y metas ambientales en un plazo concreto. Para lograr su cumplimiento, debe implicar compromisos concretos de todas las personas cuyas actividades incidan en el compromiso ambiental de la AHK Argentina (Línea Verde, 2014, p. 6 y Cámara de Zaragoza, 2004, p. 5)^{62 y 49}. Por último, se debe establecer e implementar un sistema de control con el cual se pueda revisar el programa periódicamente, integrar cambios, mantenerlo actualizado y asegurar su desempeño adecuado y continuo (Roberts y Robinson, 2003, p. 119)²⁸.

En conclusión, el gráfico 7 ilustra la relación entre la política ambiental, los objetivos y metas ambientales establecidas y, además, los programas ambientales:

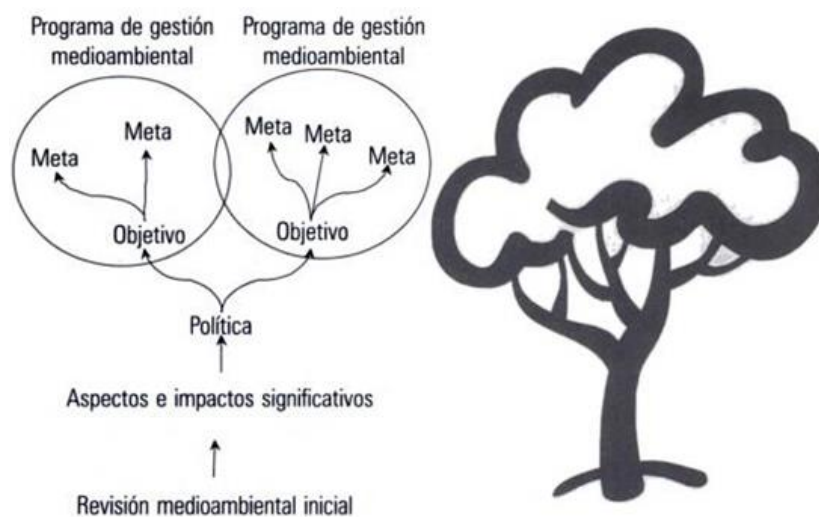


Gráfico 7: Relación entre política, objetivos, metas y programas (Roberts y Robinson, 2003, p. 145)²⁸

La definición de una política ambiental clara y expresiva, así como el establecimiento de objetivos y metas ambientales concretas y precisas, coherentes con la política ambiental, aseguran una gestión ambiental eficaz. La definición de una política ambiental, el establecimiento de objetivos y metas ambientales así como la implementación de programas de gestión ambiental son requisitos exigidos de la norma ISO 14001. Sin embargo, la norma publicada permite un margen amplio de posibilidades de interpretación, aplicación y actuación (ISO, 2005, p. 1-10)²⁰.

5.5 Elaboración de un manual de gestión ambiental

Finalmente, se recomienda la elaboración de un manual de gestión ambiental para documentar la planificación, implementación, operación y el control del SGA, en forma de papel o soporte electrónico (Línea Verde, 2014, p. 6)⁶², de tal manera como la AHK Argentina ya lo ha establecido para documentar toda la información relevante a su SGC implementado. Por lo tanto, se recomienda que el manual de gestión ambiental incluye los siguientes documentos e informaciones (Línea Verde, 2014, p. 6)⁶²:

- El calendario, comprendiendo la cronología de todos los pasos relevantes y las actividades específicas respecto a la planificación e implementación del SGA;
- El comité de gestión ambiental, con sus miembros, responsabilidades y funciones;
- La presentación del SGA y la descripción de su alcance;
- La política ambiental de la AHK Argentina, incluyendo los objetivos, metas y programas ambientales establecidos en base a la política ambiental;
- Los procedimientos e instrucciones técnicas que describen la forma de realizar las distintas actividades de la AHK Argentina;
- El registro de sugerencias y quejas para garantizar la mejora continua;
- Planes de auditorías y mecanismos de control que garantizan el cumplimiento de los requisitos exigidos de la norma ISO 14001, entre otros.

En general, la documentación de la gestión ambiental debe ser estructurada en forma de una pirámide. Es decir, en la cúspide se debe situar la definición y descripción de los principios básicos de la gestión ambiental, tales como la política ambiental, los objetivos y metas ambientales, que indican las intenciones de actuación de la AHK Argentina para cumplir con los requisitos exigidos de la norma ISO 14001. En el nivel intermedio se deben encontrar los procedimientos, que indican cómo la AHK Argentina pretende cumplir con los requisitos de la norma, y, además, en la base se deben situar las instrucciones técnicas, que son utilizadas diariamente y llevan los procedimientos hacia acciones concretas. Finalmente, los registros permiten demostrar conformidad con los requisitos de la norma ISO 14001 (Cámara de Zaragoza, 2004, p. 7)⁴⁹.

En consecuencia, la elaboración de un manual de gestión ambiental asegura la documentación del SGA, la cual se exige según los requisitos de la norma ISO 14001. Además, garantiza la unificación e integración de la información relevante en un solo documento, posibilitando un fácil y rápido acceso para todo el personal de la AHK Argentina, donde se facilita también la actualización e integración de cambios. Aunque los requisitos publicados de la norma exigen la documentación del SGA, no se pide en particular la elaboración de tal manual de gestión ambiental, sino es una recomendación de actuación que se sugiere dentro del marco de esta tesis (ISO, 2005, p. 1-10)²⁰.

Dado que la publicación oficial de la norma ISO 14001 permite un margen amplio de posibilidades de interpretación, aplicación y actuación de los requisitos de la norma (ISO, 2005, p. 1-10)²⁰, se puede dar varias otras recomendaciones de actuación, lo que no se aprovecha plenamente dentro del marco de esta tesis a causa de su dimensión.

6 CONCLUSIÓN Y PERSPECTIVAS FUTURAS

En conclusión, esta tesis expone los potenciales beneficios de la implementación de un sistema de gestión ambiental en la AHK Argentina. Así, la AHK Argentina, por medio de la implementación de tal sistema conforme a la norma ISO 14001, no sólo complementarían su estrategia global y demostrarían su alto compromiso con el medio ambiente y desarrollo sustentable, sino también tendría la oportunidad de instrumentar la implementación de la norma en su institución para incentivar al compromiso ambiental de sus empresas socias y, por consiguiente, aumentar su competitividad internacional a largo plazo. Adicionalmente, impulsaría también el compromiso ambiental y desarrollo sustentable de toda la región. Por consiguiente, las conclusiones sacadas de los resultados de la investigación confirman la hipótesis formulada en la introducción de esta tesis.

Al predicar con el ejemplo e implementar la norma ambiental internacionalmente aceptada y reconocida, la AHK Argentina no sólo generaría diversos beneficios para sí misma, sino también para sus empresas socias. La institución misma, en base al SGA implementado conforme a la norma ISO 14001, podría gestionar eficaz y eficientemente todos sus impactos al medio ambiente, lo que aumentaría su desempeño ambiental en general. Al mismo tiempo, generaría una imagen de responsabilidad social y medioambiental, lo que incrementaría la confianza de sus empresas socias y la sociedad en general hacia la institución, su actuación y sus servicios. Por consiguiente, el mayor desempeño ambiental, la generada imagen de responsabilidad respectiva y la resultante confianza hacia la institución posibilitarían la ampliación de los servicios de la AHK Argentina, la fidelización de las empresas socias, y, por ende, la expansión de su red de empresas socias. Así es que la AHK Argentina tendría, en base a su experiencia adquirida por la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001, la capacidad para ofrecer y brindar servicios de asesoramiento relacionados con el diseño, la preparación, implementación y revisión de tal sistema en sus empresas socias interesadas. Además, podría proporcionar eventos, foros, exposiciones y capacitaciones relevantes al tema, con los cuales lograría también dar impulso a la concientización y sensibilización ambiental de sus empresas socias. Por ende, gracias a la ampliación de sus servicios, la AHK Argentina incrementaría su atractivo, lo que por un lado

conllevaría la fidelización de sus empresas socias y, por otro lado, permitiría atraer más empresas y, consecuentemente, expandir su red de empresas socias.

Asimismo, las empresas socias también podrían aprovechar la implementación de la norma ambiental en la AHK Argentina y los mencionados beneficios generados por la misma. Ante todo, la anunciación, publicación y discusión de la implementación de la norma en la AHK Argentina no sólo provocaría la atención de las empresas socias, sino también conllevaría su concientización y sensibilización ambiental, dando impulso a mostrar mayor compromiso con el medio ambiente y desarrollo sustentable y, por consiguiente, evaluando las posibles opciones respectivas. En base a la experiencia y los conocimientos adquiridos de la AHK Argentina y, particularmente, con su orientación, asesoramiento y asistencia, las empresas socias tendrían la oportunidad de tomar medidas y acciones concretas para comprometerse más con el medio ambiente. Este mayor compromiso comprendería también la voluntad de implementar y aplicar normas, prácticas y tecnologías ambientales internacionalmente aceptadas y reconocidas, como, por ejemplo, un SGA conforme a la norma ISO 14001. Por consiguiente, conllevaría también la mejora de su desempeño ambiental. En los tiempos de una creciente relevancia y preocupación por la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo sustentable, mejoraría la imagen corporativa de las empresas socias y, asimismo, incrementaría la confianza de sus clientes, proveedores y socios comerciales, entre otros, en sus buenas prácticas y resultantes productos y servicios “sociales” y “ambientales”. Al mostrar compromiso y responsabilidad social y medioambiental, las empresas socias se anticiparían y reaccionarían a las nuevas tendencias de los mercados hacia una creciente relevancia y preocupación del tema. Al mismo tiempo, se beneficiarían de las nuevas tendencias por utilizarlas para generar ventajas competitivas que permitirían asegurar y mejorar su posición relativa frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales a largo plazo.

En consecuencia, las empresas socias no sólo aplicarían la norma ambiental internacionalmente aceptada y reconocida ISO 14001, que especifica los requisitos para la implementación de un sistema de gestión ambiental en su empresa, sino que adoptarían estrategias y actitudes ambientales proactivas, las cuales permiten estratégicamente aprovechar e instrumentar la norma ISO 14001 para generar ventajas

competitivas, con el fin de impulsar y mejorar su posición competitiva frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales a largo plazo.

No obstante, para lograr todos los beneficios mencionados, que pueden ser aprovechados tanto por la AHK Argentina como también por sus empresas socias, es necesario implementar el sistema de gestión ambiental conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina de forma eficaz y eficiente. Por lo tanto, para lograr la exitosa implementación de la norma ISO en su institución, ésta debería no sólo considerar los requisitos oficiales publicados por la Organización Internacional de Normalización, los cuales han sido expuestos en la fundamentación teórica de esta tesis, sino también las recomendaciones de actuación elaboradas en el último capítulo de la tesis. Éstas incluyen la elaboración de un calendario, la creación de un comité de gestión ambiental, una revisión ambiental, la definición de una política ambiental y, por último, la elaboración de un manual de gestión ambiental. Las recomendaciones de actuación elaboradas no son obligatorias para la implementación de la norma y tampoco garantizan una implementación exitosa, pero pueden ayudar a lograr el objetivo y deberían ser consideradas por parte de la institución.

Pensando en el futuro, podría existir la posibilidad de, a través de la generación de efectos multiplicadores, transmitir la concientización y sensibilización ambiental de las empresas socias de la AHK Argentina también a otras empresas operando en el país, con el fin de estimular un mayor compromiso con el medio ambiente por parte de todas las empresas en Argentina. De esta manera, promovería el desarrollo sustentable en general en Argentina. Al transmitir la concientización y sensibilización ambiental de las empresas socias a otras empresas operando en el país y, además, impulsar e incentivarlas a mostrar mayor compromiso respectivo, la AHK Argentina podría adoptar distintas estrategias para lograr esta transmisión. Por ejemplo, podría ampliar sus servicios aún más y también asesorar empresas que todavía no están afiliadas a la institución. De esta manera, podrá seguir ampliando sus servicios y expandiendo su red de empresas socias. No obstante, la elaboración, el análisis y la discusión de las correspondientes estrategias no pertenecen a los objetivos de esta tesis y tampoco convienen a su dimensión, pero dan lugar para el desarrollo de estudios e investigaciones futuras.

Además, en función a las tendencias actuales es posible pensar que en el futuro podría existir también la posibilidad de que las normas, prácticas y tecnologías ambientales internacionalmente aceptadas y reconocidas, como, por ejemplo, la norma ISO 14001, ya no sean de aplicación voluntaria, sino que se conviertan en un requisito indispensable para poder competir en los mercados nacionales e internacionales, como ha sido mencionado en varias de las entrevistas realizadas con las empresas socias de la AHK Argentina. Además, como también ha sido mencionado durante una de las entrevistas realizadas, podría existir la posibilidad de que la implementación y aplicación de las normas, prácticas y tecnologías ambientales aceptadas y reconocidas se conviertan en regulaciones y leyes obligatorias exigidas por el estado argentino. En ambos casos, las empresas ya no podrían estratégicamente aprovechar e instrumentar las mismas para generar ventajas competitivas y mejorar su posición relativa frente a sus competidores en los mercados. El análisis y la discusión de estas posibilidades dan también lugar para el desarrollo de estudios e investigaciones futuras.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y REVISTAS

- 1 Ahaus, B., Heidbrink, L., Schmidt, I. (2011). *Der verantwortliche Konsument. Wie Verbraucher mehr Verantwortung für ihren Alltagskonsum übernehmen können*. Working Paper of the Center for Responsibility Research. Nr. 10/2011. Kulturwissenschaftliches Institut Essen.
- 2 Ajitabh, D. (2008). *Global Competitiveness*. New Delhi: Excel Books.
- 3 Ballvé, A., Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Planeta S.A.I.C. /Gestión 2000.
- 4 Bejerano, J.A. (1998). *Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario*. Colección Documentos IICA: Serie Competitividad 2. IICA – ACT. Bogotá, Colombia: Le Print Club Express.
- 5 Block, M. R., Marash, I. R. (2002). *Integración de la ISO 14001 en un sistema de gestión de calidad* (3ª ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.
- 6 Bueno, E. (1995). La competitividad de la Empresa. Un enfoque de organización y una referencia a España. *Dirección y Organización*, 13, 5-15.
- 7 Canals, J. (1991). *Competitividad Internacional y Estrategia de la Empresa*. Barcelona, España: Ed. Ariel.
- 8 Cano, D., Martín, D. (2003). Aproximación teórica al concepto y medición de la competitividad. *Estudios Económicos*, 2 y 3, 87 – 108.
- 9 CEPAL (1991). *El Desarrollo Sustentable: Transformación Productiva, Equidad y Medio Ambiente*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- 10 Chesnais, F. (1981). *The notion of international competitiveness*. Paris, Francia: OECD.
- 11 Cornejo, G. F., Yungazaca, L. A. (2012). *Guía metodológica para la implementación de un sistema de integrado de gestión en la empresa Cortiplast S.A.* [Tesis]. Guayaquil, Ecuador: Autores.

-
- 12 Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London, Inglaterra: Routledge.
 - 13 Duarte, I. O. (2007). *Propuesta para la implementación de un sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO 14001:2004 para la pequeña y mediana empresa (PyMES) en Guatemala* [Tesis]. Guatemala: Autor.
 - 14 Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad Sistémica. Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política. *Revista de la CEPAL*, 59, 39 – 52.
 - 15 Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4ª ed.). Madrid, España: ESIC Ed.
 - 16 Fernández, M. A. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos. Y la Calidad Total* (2ª ed.). Madrid, España: ESIC Ed.
 - 17 Gaytán, R.T. (2005). *Teoría del Comercio Internacional* (5ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Ed.
 - 18 Gilpin, A. (2003). *Economía ambiental. Un análisis crítico*. México: Alfaomega.
 - 19 Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2004). *Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización* (5ª ed.). México: Thomson.
 - 20 ISO. (2005). *Norma Argentina IRAM-ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. Ginebra, Suiza: ISO.
 - 21 Lucio, X. M. (2006). *ISO 14001. Un Sistema de gestión Medioambiental*. Vigo, España: Ideaspropias Ed.
 - 22 Martínez, R., Martínez, V. (2004). *Gestión de la clientela. La manera de conseguir y retener clientes rentables*. Madrid, España: ESIC Ed.
 - 23 Mediano, C. M., Galán, A. G. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

-
- 24 Morero, H. (2010). Sistemas de Innovación y Competitividad de las empresas. *Revista del Centro de Estudios Avanzados, Unidad Ejecutora de CONICET – Universidad Nacional de Córdoba*, 5, 185-200.
 - 25 OECD (1991). *Background Report concluding the Technology/Economy Programme (TEP)*. Paris, Francia: OECD.
 - 26 Organización Internacional de Trabajo. (2005). *Guía II: Estrategia. Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Trabajo.
 - 27 Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
 - 28 Roberts, H., Robinson, G. (2003). *ISO 14001 EMS. Manual de Sistema de Gestión Medioambiental (2ª ed.)*. Madrid, España: Thomson Ed.
 - 29 Rovira, S., Hiriart, C. (2014). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. CEPAL – Colección Documentos de Proyecto. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
 - 30 Sallenave, J.-P. (1994). *La gerencia Integral. No le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Ed. Norma.
 - 31 Sánchez, C. L., Palomino, A.E., Rivero, J. M. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión. Calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
 - 32 Segura, F. O. (2005). *Sistema de gestión. Una guía práctica. Cómo pasar de la certificación de la calidad a un enfoque integral de gestión*. Sin lugar: Díaz de Santos.
 - 33 Yepes, G. A., Peña, W., Sánchez, L. F. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y Aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá, Colombia: Publicaciones Externado.

PÁGINAS WEB

- 34 AHK Argentina. (s.f.). *Desarrollo sustentable*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/desarrollo-sustentable/>
- 35 AHK Argentina. (s.f.). *Desarrollo sustentable. Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/desarrollo-sustentable/rsc/>
- 36 AHK Argentina. (s.f.). *Energy Manager – EUREM*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/desarrollo-sustentable/energy-manager/>
- 37 AHK Argentina. (s.f.). *La Cámara. Código de Ética*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/la-camara/quienes-somos/codigo-de-etica/>
- 38 AHK Argentina. (2014). *La Cámara. ISO 9000*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/la-camara/quienes-somos/iso-9000/>
- 39 AHK Argentina. (s.f.). *La Cámara. Misión y visión*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/la-camara/quienes-somos/mision-y-vision/>
- 40 AHK Argentina. (s.f.). *La Cámara. ¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/la-camara/quienes-somos/>
- 41 AHK Argentina. (s.f.). *Socios. Nuestros socios*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/socios/nuestros-socios/>
- 42 AHK Argentina. (s.f.). *Socios. Beneficios*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/socios/beneficios/>
- 43 AHK Argentina. (s.f.). *Socios. Comités*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/socios/comites/>
- 44 AHK Argentina. (s.f.). *Socios. Comité Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/socios/comites/rsc/>
- 45 AHK Argentina. (s.f.). *Tecnología e Innovación*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/tecnologia-e-innovacion/>
- 46 Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Gestión por procesos*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>

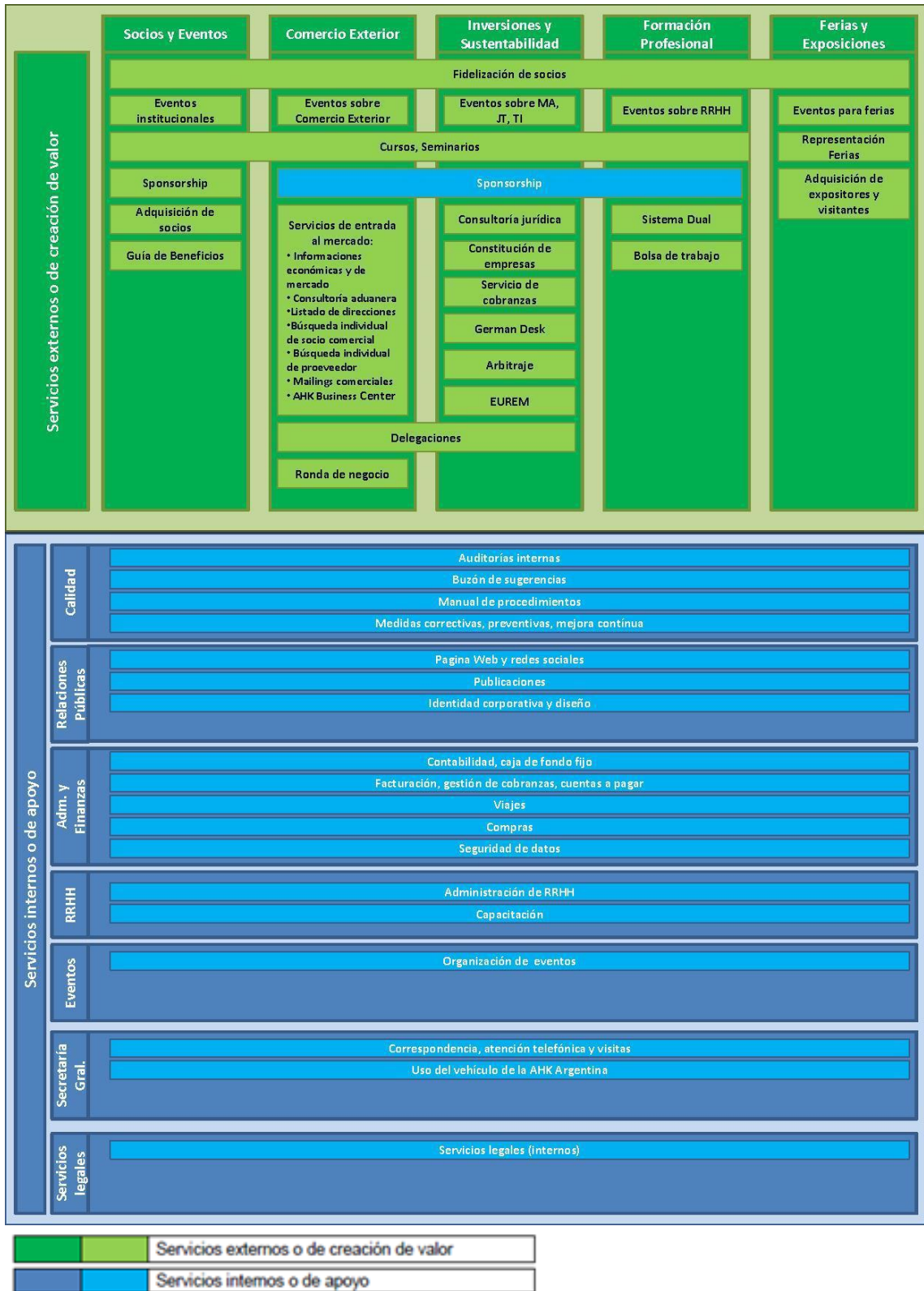
-
- 47 Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Normas ISO 9000*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-iso-9000>
- 48 Asociación Española para la Calidad. (2013). *Norma UNE-EN ISO/IEC 17021*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-une-en-iso/iec-17021>
- 49 Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza. (2004). *Como implantar un SGMA según ISO 14001*. Recuperado de <http://www.camarazaragoza.com/medioambiente/docs/sgm-implantar-iso.pdf>
- 50 CEPAL. (s.f.). *Cambio cultural, desarrollo y sustentabilidad ambiental. Desarrollo de una cultura, el uso de los recursos naturales y la calidad de vida*. Recuperado de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/7140/lcg2110e_I.pdf
- 51 CEPYME Aragón. (s.f.). *Los Sistemas Integrados de Gestión: Gestión de la Calidad Total, Gestión Medioambiental y Gestión de la Prevención*. Recuperado de http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS_tema_8.pdf
- 52 Comercionista (2014). *La fidelización de clientes*. Promoción y ventas. Recuperado de <http://www.comercionista.com/promocion-venta/la-fidelizacion-clientes>
- 53 Comisión Europea (EU). (2003). *Diferencia entre microempresa, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net /diferencia-entre-microempresa-pequena-y-mediana-empresa.html>
- 54 ISO. (s.f.). *About ISO*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home /about.htm>
- 55 ISO. (s.f.). *Benefits of International Standards*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>
- 56 ISO. (s.f.). *Environmental Management Systems. ISO 14001:2004*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=31807
- 57 ISO. (s.f.). *ISO Members*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home /about/iso_members.htm

-
- 58 ISO. (s.f.). *Management System Standards*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards.htm>
- 59 ISO. (2013). *Membership Manual*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/iso_membership_manual_2013.pdf
- 60 ISO. (s.f.). *How does ISO develop standards?*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/standards_development.htm
- 61 ISO. (s.f.). *Structure and Governance*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/about/about_governance.htm
- 62 Línea Verde. (2014). *Smart City: Implantación de la norma ISO 14001 en empresas*. Recuperado de <http://www.lineaverdemunicipal.com/Guias-buenas-practicas-ambientales/es/e-Implantacion-Norma-ISO-14001-empresas.pdf>
- 63 Ministerio de Fomento de España. (2004). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. La gestión por procesos*. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- 64 Rapport Consultores. (s.f.). *Traducción independiente de la norma OHSAS 18001:2007*. Recuperado de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/111/OHSAS-18001.pdf>
- 65 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. (2013). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* [Resolución 50/2013. Resolución N°24/2001. Modificación.]. Recuperado de http://www.ieralpyme.org/novedades_ver.asp?id_noticia=2824

ANEXOS

	Página
Anexo A: Mapa de procesos de la AHK Argentina	XVI
Anexo B: Guía de entrevista	XVII
Anexo C: Entrevista con empresa 1	XIX
Anexo D: Entrevista con empresa 2	XXVI
Anexo E: Entrevista con empresa 3	XXX
Anexo F: Entrevista con empresa 4	XXXIII
Anexo G: Entrevista con empresa 5	XXXVI
Anexo H: Entrevista con empresa 6	XXXIX
Anexo I: Entrevista con empresa 7	XLIII
Anexo J: Entrevista con empresa 8	XLVII

Anexo A: Mapa de procesos de la AHK Argentina



Anexo B: Guía de entrevista

- ✓ Dar las gracias por la participación en la investigación cualitativa que durará aproximadamente 15-20 minutos
- ✓ Explicar el motivo de la entrevista: investigación cualitativa sobre la temática Gestión ambiental en la empresa dentro del marco de la tesis de posgrado en la carrera negocios internacionales en la UCES
- ✓ Aclarar que la entrevista será de carácter anónimo y no se incluirán los nombres de las empresas participantes en la investigación, pero la entrevista será grabada y transcrita literalmente
- ✓ Aclarar que la investigación no será publicada, sino sirve exclusivamente al objetivo de realizar la tesis de posgrado
- ✓ Preguntar por honestidad en las respuestas para obtener datos precisos y válidos que sirven como base de la investigación cualitativa

1. ¿Su empresa trabaja a base de una visión o sea misión?
 - a. ¿En qué consiste?
 - b. ¿Incluye la temática responsabilidad social y medioambiental empresarial? ¿De qué forma?
 - c. ¿Incluye un código de ética? ¿Si es el caso, en qué consiste?
2. ¿En su actuación se dedica a la preservación del medio ambiente y al desarrollo sustentable? ¿De qué manera?
 - a. ¿Existe un departamento, un equipo de trabajo o una persona determinada que se dedica a la temática?
 - b. ¿Para fomentar la preservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable realiza ciertas actividades específicas? ¿Si es así, cuáles?
 - c. ¿Le parece importante incluir dicha temática en su empresa? ¿Por qué?
 - d. ¿Le parece que la inclusión de la temática genera o podría generar ventajas competitivas en el mercado de hoy?

3. ¿Trabaja según estándares y normas nacionales o internacionales que se ajustan a la preservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable?
 - a. ¿En caso que sí, cuáles? ¿Tiene certificaciones oficiales por trabajar con dichas normas? ¿Si no, entraría en cuestión para su empresa?
 - b. ¿Para comprometerse a la preservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable le parece efectivo trabajar según estándares y normas? ¿Por qué?
 - c. ¿Le parece importante trabajar según las normas establecidas por la organización internacional de normalización respecto a la temática?
 - d. ¿Como socio de la AHK Argentina, le resultaría útil que la cámara binacional trabaje según las normas establecidas por la ISO con el fin de transmitir la experiencia a sus socios?

4. ¿Cómo gestiona los objetivos y las actividades medioambientales en su empresa?
 - a. ¿Trabaja con un sistema de gestión medioambiental?
 - b. ¿Si no, tendría interés en implementar un sistema de gestión ambiental en su empresa? ¿Por qué si o por qué no?
 - c. ¿Le parece efectivo trabajar según un sistema de gestión ambiental para dedicarse al medio ambiente y al desarrollo sustentable? ¿Por qué?
 - d. ¿Le parece importante respecto a la competitividad de su empresa en el mercado de hoy?

5. ¿Cuáles son sus objetivos futuros?
 - a. ¿Qué le parece necesario para poder lograr este objetivo futuro? ¿Qué le parece necesario aparte de las políticas actuales?
 - b. ¿Qué considera como importante en el futuro respecto a los negocios exitosos de su empresa, aparte de las políticas?
 - c. ¿Qué considera como importante en el futuro respecto a la competitividad a largo plazo de su empresa?

Anexo C: Entrevista con empresa 1

Transcripción de la entrevista personal con empresa 1 que fue realizada el día 18 de septiembre de 2014 en la AHK Argentina en Buenos Aires, Argentina. Los interlocutores de la entrevista, Magdalena Deitsche y un experto de la empresa 1, no se conocían personalmente entre sí, por lo que la relación entre ellos se caracteriza por ser formal e impersonal. El reparto de roles dentro de la entrevista fue de la siguiente manera: la entrevistadora Magdalena Deitsche planteó las preguntas siguiendo una guía, y estas fueron respondidas por el experto. Por consiguiente, el experto tuvo el rol predominante en la entrevista. Todas las preguntas de la entrevista se refirieron a la temática “Conciencia ambiental empresarial y Gestión ambiental en la empresa” y sirven exclusivamente como investigación empírica para esta tesis de posgrado con el tema “La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo”. La entrevista duró aproximadamente treinta minutos, fue grabada y transcripta por Magdalena Deitsche.

¿Su empresa trabaja a base de una visión y misión, y en el caso que sí, en qué consiste entonces?

Sí, tenemos una visión, una misión y valores. Tenemos también una política de la compañía, que obviamente está relacionada con el hecho de que tenemos un sistema de gestión de calidad según el certificado ISO 9001, un sistema de gestión medioambiental según el certificado ISO 14001, y un sistema de gestión de riesgo y salud ocupacional. Además, estamos trabajando en proyectos de eficiencia energética, empezando a dar los primeros pasos a lo que es la implementación de un sistema de gestión de la energía o sea de la eficiencia energética. Dentro de lo que es responsabilidad social empresarial todavía no tenemos un sistema de gestión certificado, sino que actuamos bajo de lineamientos de responsabilidad social, aunque no estén plasmados en un procedimiento escrito en un papel, es decir, en un certificado oficial.

¿Entonces tiene una política de Gestión ambiental? ¿En qué consiste?

Correcto. La política consiste en un “statement”, es decir, es un papel donde se dice que la dirección pone los recursos necesarios a disposición de la organización, donde lo que se busca satisfacer los requisitos del cliente, cuidando el medio ambiente, cuidando la

salud y el riesgo ante el trabajo, tanto de los empleados directos de la compañía, como de toda persona que es tocada por la actividad de la compañía. Por ende, ahí va también el aspecto social porque no solamente cuidamos nuestra gente sino cualquier persona que puede ser afectada por la actividad de nuestra compañía, es decir, personas, empresas y el medio ambiente, velando por el cuidado del medio ambiente, velando por el uso racional de la energía. Estos son básicamente los lineamientos principales de la política. Bueno, la visión de la empresa es muy puntual al negocio de la empresa.

¿Entonces no incluye una visión medioambiental?

No. La visión de nuestra compañía, en particular, es ser reconocido por nuestros clientes, como proveedor líder en soluciones integrales de procesos de corte y mecanizado. Después viene la misión. La misión se trata de la cuestión cómo voy a alcanzar esta visión. En la misión sí tenemos ya la temática medio ambiente, bueno, más allá de ofrecer productos de alta calidad, mejores servicios, una relación adecuada costo-beneficios etc., que es respetando al medio ambiente, a colaboradores, a proveedores y a clientes, eso sí ya está más traducido en la misión de nuestra compañía.

¿Existe un departamento, un equipo de trabajo o una persona determinada que se dedica a la temática gestión ambiental?

Si, a ver, dentro del área de operaciones, hay personas que se ocupan de llevar adelante los sistemas de gestión. Además, hay un líder de los sistemas de gestión, es decir, nosotros tenemos el sistema de gestión integrado ya, ISO 9000, ISO 14000 e ISO 18000, y de todo esto hay un responsable de sistema de gestión ambiental que está también el responsable ante la dirección que reporta los temas relacionados a todas las normas pero, en particular, también los temas relacionados al medio ambiente.

¿Tiene ciertas actividades específicas respecto a esta temática del medio ambiente que está llevando a cabo?

A ver digamos ya por el hecho de estar certificados ISO 14001, todo esto hay que tenerlo, es decir, los procedimientos, los responsables del sistema de gestión, la matriz legal, medioambiental etc. Dentro de esto, nosotros tenemos objetivos ambientales, donde hay reuniones de trabajo y seguimiento de cómo estamos alcanzado los objetivos, reuniones de revisión legal si estamos cumpliendo todos las leyes o que nos falta hacer para cumplir con las leyes que son nacionales, provinciales, municipales, etc. Muchas

veces, cuando sale una reglamentación nueva, dispara la creación de nuevos objetivos para cumplir con esta ley en forma inmediata. Después, están las reuniones de seguimiento por la dirección, es ya el reporte hacia el CEO, de todas las actividades relacionadas con el sistema medioambiental, es decir, dónde estamos, cómo están los indicadores de gestión ambiental de la compañía, etc. Y después, fuera de esto, más allá de cumplir las leyes que hay, en materia ambiental, nosotros también nos imponemos algunos proyectos propios, que por ahí, la ley no me obliga, por ejemplo, un proyecto de recolectar las tapitas de bebidas para donarlos. Yo no estoy obligada a separar las tapitas y entregarlas, sino que sí estoy obligada a hacer una separación de residuos industriales. Sin embargo, nosotros por decisión propia decidimos que hacemos una separación adicional y las donamos. Lo mismo hacemos con papeles y cartones, que podríamos vender o también donar a entidades, que con esto tiene más beneficio.

¿Le parece que la inclusión de esta temática, es decir, la protección del medio ambiente en la empresa podría generar ventajas competitivas hoy en día?

Bueno, la pregunta punta es por qué lo hacemos. Hay dos razones. Una, y la primera razón, que es la cual también en su momento nos llevó a adoptar el certificado ISO 14001 en el año 2006. Hay que destacar que somos una PyME familiar, de capital 100% nacional, y una empresa mediana, respecto a los estándares argentinos, en el rubro metalúrgico. El rubro metalúrgico es un rubro muy conservador, con un promedio de edad de sus dueños elevado, por eso es conservador. Es un rubro que también ha pasado por muchas crisis en la Argentina, lo cual refuerza más todavía su conservadurismo. Por lo tanto, no es tan abierto a la innovación, no es tan abierto a hacer cosas que no necesite hacer, sino que nadie me obliga a hacerlas. Entonces, uno podría preguntarse ahora por qué nosotros lo hacemos, porque la verdad, dentro de nuestro rubro metalúrgico o sea PyME metalúrgico, somos de las pocas empresas que están certificadas ISO 14001 y que mantienen el certificado. Lo que hemos observado mucho es lo que muchas empresas tal vez han tenido certificados, incluso 9001, los últimos dos o tres años, pero no los actualizaron. Entonces tener un certificado, o sea alguna vez tener un certificado no es una garantía que están cumpliendo con los requisitos y con el objetivo de mejora continua. Por eso, muchas veces nos preguntan para qué lo hacemos esto si cuesta mucho dinero, lo cual es cierto. Es decir, no es lo mismo tirar los residuos al río que entregárselos a una empresa que tengo que pagar para que se lo lleve. Además

hay que invertir en horas de capacitación, formación del personal etc. Entonces hay dos aspectos. El primero es un convencimiento propio. Por eso incluso lo empezamos con tiempo. Tiene que ver con el punto de vista de la dirección, es decir, un convencimiento de decir es parte de mi responsabilidad social, no empresarial, porque en realidad es parte de la responsabilidad que tenemos todos los seres humanos, decir yo tengo que cuidar los recursos. Tengo que cuidar de que mis hijos, mis nietos y la futura generación no se vean perjudicados por el mí accionar de hoy. Es muy bueno que esto nazca como un argumento de entrada, que no sea solamente porque alguien viene y te obliga hacerlo. Muchas empresas esperen hasta que llegue alguien y les obliga. La segunda razón es una razón económica. Al inicio la implementación de un sistema de gestión ambiental es una inversión, porque al principio es más el dinero que cuesta que a mí me devuelva. En cuanto al beneficio económico, nosotros lo vemos más a mediano y a largo plazo. De hecho, hoy vemos más los beneficios de haber empezado con tiempo, hace ya casi 10 años atrás, en función de los costos que hoy no se generan por el hecho de tener un sistema de gestión ambiental. Principalmente, es en materia de inspecciones ambientales. Cuando uno no tiene implementado un sistema de gestión ambiental y, por ende, incumple leyes, termina pagando multas y encima le dan un plazo corto para arreglar el problema etc. Estas multas traen consecuencias económicas, las multas son una pérdida económica, y de otro tipo también. La inversión que yo antes estaba pateando, en algún momento la tengo que hacer igual. Entonces esto hace que los inspectores, lamentablemente en nuestro país pasa mucho, piden una cosa y uno patea la cosa, pero en definitiva, ellos saben que ahí hay negocio, entonces vuelven porque es una vaca lechera que no termina más. En el pasado hemos tenido un poco de esto y hoy esto es cero. Hoy, ya sabemos que vengan distintos inspectores e ingresan a la empresa y ya vean los certificados. Ya cuando ven los certificados ya dicen que bueno, acá no hay mucho para buscar, porque es una empresa certificada. Con lo cual se acaba el negocio. Entonces hoy, este riesgo oculto de un costo que es incalculable, yo no lo tengo. Y también en los últimos años, los gobiernos tanto nacionales y municipales como provinciales han endurecido mucho en lo que es la reglamentación ambiental y el control, y las inspecciones. Para mí hoy esto no es un problema porque empecé a tiempo, para mí hoy no cambia nada. La legislación sí, es más exigente y hay más control, pero como ya lo estoy cumpliendo, para mí no cambia nada. Para muchas otras

empresas, que no actuaron a tiempo, hoy sufren las consecuencias, las multas, las clausuras, los cortos plazos que les imponen los inspectores para regularizar su situación, en un momento económico que hoy es malo, donde no tienen los medios financieros para hacer estas inversiones. Bueno, por eso nosotros un poco vamos con el ejemplo en adelante. Lo hicimos después de la crisis de 2001/2002, y los años después fueron muy buenos para la industria, y esto era el momento para decidir ahora tengo que invertir en estas cosas.

Entonces trabaja según la norma ISO 14001. ¿Le parece efectivo trabajar según las normas de ISO o sea según normas internacionales?

A ver, nosotros vemos como beneficio trabajar según una norma internacional, es decir, internacionalmente aceptada, que es auditada por entes y parciales externas. Si se llama ISO 14001, da igual. Nosotros elegimos la norma ISO 14001 porque es la internacionalmente más reconocida y también porque nuestra cadena de valor y nuestros clientes nos exigen esta norma. Entonces, hay un consenso de elegir esta normativa. Lo importante es utilizar una norma internacionalmente reconocida, también por nuestros clientes y proveedores, y, además, la parte más importante para nosotros es que seamos auditados todos los años por un ente externo. Esto nos obliga internamente a no bajar los brazos, porque si uno a veces no tiene el control de afuera, empieza a ser más laxo. Entonces es como una autoexigencia para nosotros. Es decir, por lo menos una vez por año alguien de afuera viene y nos mira. Además, el certificado ISO 14001 nos agrega valor. Por ejemplo cuando viene gente de afuera que no está enfrascada día en día como nosotros con esta temática, que tiene experiencia de recorrer otras empresas, ver otras metodologías, otro tipo de procedimiento, a nosotros nos retroalimenta y nos agrega valor que un mentor venga y dice miren, acá tienen que mejorar todavía. Incluso esto nos ayuda mejorarnos.

Actualmente, la AHK Argentina está pensando sobre la implementación de la norma ISO 14001, con el fin de ser el ejemplo y transmitir su experiencia medioambiental a sus empresas socias. ¿Le parece útil que la Cámara trabajará según esta norma?

Desde el punto de vista conceptual, lo veo con buenos ojos porque siempre es bueno que más empresas e instituciones se sumen a esto, y más allá de que seguramente la

Cámara ya actúa en forma ambientalmente responsable. Es bueno demostrarlo también frente a una institución neutra que certifica y audita, aparte de que la Cámara me diga que trabaja medioambientalmente. Más, me parece que, como Cámara Alemana, representando un país que justamente en materia medioambiental está en adelante, parece que es casi una obligación, y además con todas las actividades que está llevando a cabo en materia medioambiental. Si tiene un beneficio directo para nosotros como socios o sea empresa socia yo creo que no. Primero, la Cámara tiene actividades más administrativas, con lo cual un sistema de gestión ambiental, para una institución que es específicamente administrativa, no es mucho, es decir no es muy complicado. Se trata de manejar los residuos, bajar el uso de residuos contaminantes, etc. No veo que esto tiene un beneficio directo económico para sus socios.

¿Por último, cuáles son sus objetivos futuros y qué le parece necesario para poder lograr estos objetivos futuros?

En materia medioambiental específica, yo creo que es importante mejorar de manera continua. Hoy en día, el estado argentino no ha visto todavía el tema medioambiental como un tema de problemática de fondo. Lo que nosotros vemos en muchos organismos e instituciones que nos auditan, es que lo manejan más como un efecto económico. El estado necesita plata, entonces lo utiliza como medio de recaudación, es decir, las inspecciones, multas son más como una herramienta de recaudación y no como una conciencia para ayudar a la empresa a mejorar sus impactos medioambientales. No hay realmente incentivos para ayudar a las empresas a mejorar su actuación medioambiental. No hay líneas de crédito serias y accesibles o incentivos financieros o económicos serios, para que una empresa diga sí, quiero ir en esta dirección. Yo creo que esto ayudaría mucho más. En Argentina hay una gran economía en negro, que es una competencia desleal para las empresas que trabajamos en la economía en blanco, en la economía registrada. A las empresas que estamos registradas, nos persiguen hoy en día con leyes ambientales etc., pero las que están en negro no. Y es más, el estado mismo no da el ejemplo, no hace nada con los residuos, es decir, busca la solución más económica. El estado mismo hoy prioriza el aspecto económico por encima del medioambiental en serio. Entonces, a nosotros nos serviría primero que se tome conciencia en serio a nivel gubernamental. Ahí la Cámara, sin duda, hace mucho trabajo con concientización medioambiental y seguramente puede hacer más también.

¿Aparte de la política actual, le parece que con la integración de esta temática en su empresa podría ganar una ventaja competitiva en el futuro?

En el largo tiempo soy más sustentable, es decir, mi actividad económica es más sustentable en el largo tiempo. Yo estoy convencida de que mi empresa va a sobrevivir. La que está totalmente en negro hace negocios hoy, pero mañana va a tener que hacer otra cosa, porque son negocios de corto plazo. Los nuestros son negocios de largo plazo. Entonces, cuando uno encara negocios a largo plazo para que sean sustentables, no le queda otro que hacer hoy en día.

¿Respecto a sus clientes y proveedores, le parece que la integración de la gestión medioambiental en su empresa podría generarse de ser un factor competitivo internacional a largo plazo?

La experiencia que tenemos con esto acá en Argentina es que muchas empresas grandes, principalmente multinacionales, cuando uno quiere ser proveedor, te exigen estar certificado. Entonces, primero te piden la norma ISO 9001, después te piden la norma ISO 14001, después la norma ISO 18001, empiezan a pedir responsabilidad social empresarial, compliance y todo esto. Cuando uno ya hace todo esto, y dice mira, tengo todos los certificados, ellos te dicen que eres más caro que los otros. Entonces, a nivel corporal, nosotros vemos que hay un doble discurso, en especial en las grandes empresas. Te exigen certificados y con esto te negocian el precio, pero cuando ya tienes los certificados, los departamentos de compras te dicen no pueden justificar que eres más caro que otras empresas. Es decir el otro no hace nada, pero es más barato. Es decir, en algún punto nos pidieron certificarnos, y ahora mismo valoran solamente el precio no más. En épocas económicas problemáticas, como lo es hoy, lo vemos más o sea peor todavía. Nadie se fija en las normas, se fijan en el precio, incluso en las empresas grandes que tienen políticas ambientales donde tienen que tener proveedores certificados etc. Pero bueno, mirando en el muy largo plazo, es claro que es el único camino viable y si nosotros nos desempeñásemos en un país con otras reglas de juego, más serias, más de largo plazo, sin duda que esto es un requisito indispensable. Por eso yo te digo, beneficio en el corto plazo, no. El beneficio es a largo plazo. Y por eso vuelvo a la primera parte. Si uno no tiene el convencimiento individual que se tiene que ir por este camino, hace difícil que mucha gente mantiene este camino.

Anexo D: Entrevista con empresa 2

Transcripción de la entrevista personal con empresa 2 que fue realizada el día 22 de septiembre de 2014 en la oficina de empresa 2 en Buenos Aires, Argentina. Los interlocutores de la entrevista, Magdalena Deitsche y un experto de la empresa 2, no se conocían personalmente entre sí, por lo que la relación entre ellos se caracteriza por ser formal e impersonal. El reparto de roles dentro de la entrevista fue de la siguiente manera: la entrevistadora Magdalena Deitsche planteó las preguntas siguiendo una guía, y estas fueron respondidas por el experto. Por consiguiente, el experto tuvo el rol predominante en la entrevista. Todas las preguntas de la entrevista se refirieron a la temática “Conciencia ambiental empresarial y Gestión ambiental en la empresa” y sirven exclusivamente como investigación empírica para esta tesis de posgrado con el tema “La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo”. La entrevista duró aproximadamente quince minutos, fue grabada y transcripta por Magdalena Deitsche.

¿Su empresa trabaja a base de una visión y misión, y en el caso que sí, en qué consiste entonces?

Sí, la visión y la misión están relacionadas con el conjunto de los servicios que presta la empresa a nivel global. Esto es una empresa de auditoría dedicada a las certificaciones de sistemas de gestión y a realizar auditorías específicas para clientes. Dentro de este portfolio, gestión medioambiental es uno de ellos, entonces nuestra visión y nuestra misión no son específicamente relacionadas con los temas medioambientales sino con los temas de servicios y agregación de valor para nuestros clientes.

¿E incluye la temática responsabilidad medioambiental o un código de ética?

No. Un código de ética sí, pero no específicamente tiene que ver con temas ambientales. Sí, prestamos nuestros servicios a nuestros clientes de forma ética y sostenible, y el concepto es amplio, incluye también lo que tiene de ver con gestión ambiental.

¿Realiza propias actividades ambientales en su empresa, por ejemplo respecto al reciclaje de residuos, reutilización de papel o cartón, entre otros, para comprometerse al medio ambiente?

No. No es muy específico. Existe la idea a nivel corporativo de utilizar lo menos papel posible e también de utilizar la menos cantidad de energía, pero en oficinas administrativas, como la nuestra, tiene poco significativo. Es decir, hay iniciativas, pero no son iniciativas globales corporativas, sino es como actuamos acá en la oficina.

¿Su empresa trabaja según estándares o normas nacionales o internacionales?

Bueno, nosotros utilizamos las reglas de nuestras acreditadores, como nosotros hacemos certificaciones para nuestros clientes, tenemos que cumplir con la 17021, que es una norma que nos regula a nosotros en nuestras acreditaciones. Pero como esto es solamente una oficina, no tenemos que certificarnos ambientalmente ni hacer un registro de tipo de residuos que generamos, etc.

La AHK Argentina actualmente está evaluando la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma internacional ISO 14001, con el objetivo de dar un ejemplo, porque tampoco es una empresa que produce. Pretende predicar con el ejemplo, mostrar su compromiso ambiental y, además, transmitir su compromiso ambiental a sus empresas socias. ¿Le parece importante o le resultaría útil como socio de la AHK Argentina?

Sí, claro, la AHK Argentina tiene impactos ambientales mínimos, pero yo creo que es útil. Yo hace mucho tiempo que me dedico a sistemas de gestión, específicamente en calidad, y el proceso de transformación que empezó a generarse hace muchos años, que tiene de ver con calidad, y a lo que es medio ambiente comenzó mucho más tarde acá. Sin embargo, comparto que ocurre en países como Alemania, es decir, en países desarrollados, Estados Unidos, Alemania, Francia y Japón, entre otros, que tienen una conciencia ambiental. La conciencia nuestra tiene “delay”. Nosotros estamos llegando tarde. Yo no toqué el público de los países desarrollados. Está dispuesto a pagar más por sus productos si estos productos tienen un compromiso de sostenibilidad, también respecto al medio ambiente. Argentina no ha llegado a este punto, y está en una etapa muy primaria. Visto desde el otro lado, nosotros vemos qué clases de empresas nos piden a nosotros una certificación de su sistema de gestión ambiental. Y, difícilmente, en líneas generales, no son empresas que por propia motivación lo hacen, sino son empresas que se les solicita algún cliente oligopólico para que lo hagan. Por ejemplo, si la empresa es dedicada a la industria automotriz, y en la industria automotriz a nivel global muchas de las montadoras están solicitando a sus proveedores la certificación,

ellos lo hacen. Pero no existe, como ya ha comenzado con la norma internacional ISO 9001, por lo que tiene de ver con calidad, que hay empresas pequeñas que sin ninguna presión, han entendido que tener un sistema de gestión de calidad nos ayuda. Esto creo que es algo que ahora está muy en los inicios, porque hasta ahora esta conciencia no está creada. La AHK Argentina que es una entidad reguladora, es una entidad que nuclea otras organizaciones o sea empresas, también detrás la bandera alemana, creo que es un buen ejemplo para que empresas que todavía no lo han implementado, o porque su corporación lo ha pedido o porque sus clientes se lo han pedido, que ellos si tengan el ejemplo o sea la iniciativa de tener una conciencia ambiental. Las empresas que localmente no lo hacen, desarrollar su conciencia ambiental responde al estado argentino. Tengo un ejemplo concreto: Un producto que en comparación con sus sustitutos es más costoso porque se lo ha producido de manera ambiental o sostenible, nadie lo va a comprar acá. En Argentina no ha llegado este grado de conciencia o sea desarrollo cultural de comprar un producto más costoso porque resulta más sostenible. Sí, la gente tiene la opción, pero en la mayoría de los casos la gente argentina va a comprar el producto más barato. Como tal vez haya ocurrido en Alemania hace veinte o treinta años atrás. En comparación, estamos llegando a este punto un poco más tarde. En esto, me parece que el ejemplo de la AHK Argentina sí es un buen ejemplo.

¿Entonces, en general, qué tipo de empresas certifica y audita su empresa?

En general, son todas empresas grandes o pequeñas, pero presionadas. O sea, son empresas, cuya corporación les dicta que la planta argentina igual como las otras plantas tienen que estar certificadas porque esta es una iniciativa corporativa. Esto es opción A. Opción B: un cliente muy fuerte o sea importante para esta empresa le exige esta certificación. Las empresas que, por su propia iniciativa, por su propia decisión o sea conciencia ambiental decidan certificar, si me preguntas en este momento, no puedo recordar ninguno de nuestros clientes a los que aplicó esta opción. Es decir, todos vienen por alguna presión.

¿Le parece que comprometerse al medio ambiente y obtener un sistema de gestión ambiental puede generar, tanto a nivel nacional como internacional, una ventaja competitiva para las empresas?

Sí, yo creo que sí. Pasa exactamente lo mismo que pasó con la norma internacional ISO 9001. Un momento requiere un diferenciador. Hoy en Alemania, sin una certificación

medioambiental ISO 14001, está difícil, porque en la actualidad todas las empresas la tienen. Por eso, no les da ninguna ventaja adicional, porque ya todas la tienen. Con la gestión ambiental va a pasar lo mismo, es lo que creo yo. Todavía es un diferenciador, todavía uno requiere ser proveedor de una empresa grande y decir si, nosotros tenemos esta certificación. Es decir, todavía es una diferenciación. Entiendo en el futuro, pero eso todavía ni siquiera pasa en los países desarrollados, si uno compara las estadísticas de ISO, la cantidad de certificaciones de ISO 9000 con la cantidad de certificaciones de ISO 14000, la diferencia es comunal. Esto marca que hay muchísimas más empresas que han llegado de ser consciente de gestionar su calidad, han también llegado de ser consciente de gestionar sus impactos medioambientales.

Bueno. ¿Por último, cuáles son los objetivos futuros de su empresa? ¿Es decir, qué quiere lograr en el futuro, respecto a sus negocios futuros, respecto a diferenciarse de la competencia?

Sí, tenemos objetivos que son fijados a nivel corporativo y que aplican a todas las oficinas corporativas. Estamos una representación de ventas, es decir nosotros somos empleados corporativos. De verdad, hay un montón de objetivos. Los objetivos tienen que ver con resultados de rentabilidad y con calidad de servicios para nuestros clientes. No tenemos fijados, por el momento, objetivos globales a nivel específicamente ambiental. Salvo que tenemos una línea directa para temas de compliance, es decir, cualquier cliente o no cliente nuestro que puede ver a través de nuestra página una notificación de algún tema de compliance. Y, además, uno de los objetivos globales es el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones que aplican en cada país. En Argentina, no es una ley tener certificados ambientales para las oficinas, y tampoco es tener un certificado tener un sistema de gestión medioambiental. Como por ejemplo, ahora te doy un ejemplo muy específico, para empresas de producción que trabajan vinculadas a la cuenca del río Matanzas, que es algo bien específico. Hay una entidad que se llama “Tucumar” que tiene una regulación que obliga a las empresas que invierten flujos en este río, a estar certificadas ISO 14001. Esto es muy específico de un grupo de empresas de determinadas condiciones de operación. Nosotros estamos en conformidad a lo que a nos aplica. La verdad que, tampoco estamos certificados ISO 9001, no tendría sentido porque a nosotros no nos aplica. Estamos fuera del alcance. Es un poco especial en el caso nuestro.

Anexo E: Entrevista con empresa 3

Transcripción de la entrevista personal con empresa 3 que fue realizada el día 23 de septiembre de 2014 por teléfono. Los interlocutores de la entrevista, Magdalena Deitsche y un experto de la empresa 3, no se conocían personalmente entre sí, por lo que la relación entre ellos se caracteriza por ser formal e impersonal. El reparto de roles dentro de la entrevista fue de la siguiente manera: la entrevistadora Magdalena Deitsche planteó las preguntas siguiendo una guía, y estas fueron respondidas por el experto. Por consiguiente, el experto tuvo el rol predominante en la entrevista. Todas las preguntas de la entrevista se refirieron a la temática “Conciencia ambiental empresarial y Gestión ambiental en la empresa” y sirven exclusivamente como investigación empírica para esta tesis de posgrado con el tema “La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo”. La entrevista duró aproximadamente diez minutos, fue grabada y transcrita por Magdalena Deitsche.

¿Su empresa trabaja a base de una visión y misión, y en el caso que sí, en qué consiste entonces?

Bueno, como yo les había comentado, la empresa nuestra en realidad no tiene operaciones de producción en Argentina. Nosotros, lo que hacemos es representar empresas del exterior y estas empresas que representamos, estamos importando los productos de estas empresas. Nuestra compañía acá en Argentina está en una parte inicial de registro, es decir, en este momento no tenemos productos en el mercado comercializándolos. En este momento, los productos están en fase de registro, pero si lo que podemos comentar acerca del tipo de productos que importamos y la misión de nuestra compañía, y por otro lado el compromiso que tienen las empresas que representamos. Estas empresas tienen obviamente su política, o sea certificaciones tanto de factura como de impacto ambiental.

Bueno. ¿Y su empresa trabaja según un código de ética, que a lo mejor incluye actuar según cierta responsabilidad social y empresarial?

Si, nosotros tenemos, es una empresa muy pequeña, en donde los socios, es decir tanto las capitalistas como los socios, y los empleados, no tenemos ninguna redacción o un código de ética redactado y fijado, o sea escrito, y firmado. Pero, sin duda, al ser socios y empleados trabajamos según prácticas al menos ética y moralmente.

Ok. ¿Y este código de ética incluye actuar medioambientalmente responsable, y de cuál forma? ¿Es decir, realiza ciertas actividades específicas para comprometerse al medio ambiente?

Si, sin duda. De hecho, nosotros elegimos partners locales que actúan según ciertas actividades, según ciertos estándares, o sea que implican cierta política de responsabilidad, o sea elegimos partners que adhieren a estas políticas de impacto medioambiental. No lo podríamos hacerlo de otra forma porque nuestros socios, también en el exterior, ellos también adhieren a determinadas políticas de impacto ambiental, entonces no podríamos hacerlo de otra forma. Y, además, al estar en la industria farmacéutica, que es una industria muy regulada, los productos, para poder ser comercializados, tienen que pasar por muchas regulaciones acá en Argentina. La institución argentina o sea el órgano regulador acá en Argentina revisa la calidad de los productos que ingresan al país, que tienen que cumplir con ciertas o muchas regulaciones. Y también revisa el impacto ambiental y las buenas prácticas de manufactura.

¿Entonces trabaja según estándares o sea normas nacionales e internacionales?

Generalmente, las normas nuestras son las internacionales, que se tienen que adaptar también a las normas locales. Generalmente, en lo que se refiere a la responsabilidad del medio ambiente, son casi siempre las mismas. Es decir todas las políticas de reciclado, tratamiento de influentes, es decir, las políticas más relacionadas con la manufactura del país de origen de los productos que importamos. Pero tienen que ser válidas por la regulatoria de Argentina.

¿Trabaja con un sistema de gestión, es decir, por ejemplo con un sistema de gestión de calidad o un sistema de gestión ambiental?

A nivel local no, pero la empresa con la que contribuimos si lo hace o sea trabaja con sistemas de gestión. Como nosotros somos una empresa comercial y de desarrollo de negocios, por eso no. No estamos integrados en la producción, ni en nada lo que se refiere al impacto medioambiental. Nuestros socios, tanto clientes como los que producen, están alineados con ISO 14001, la certificación internacional que regula sus impactos ambientales.

La AHK Argentina está evaluando la implementación de un sistema de gestión ambiental según esta norma internacional, es decir, según la norma ISO 14001, con el fin de comprometerse al medio ambiente y predicar con el ejemplo, también para sus empresas socias. ¿Usted como socio, le parece importante o sea le resultaría también útil que la AHK Argentina implementará esta norma?

Si, a nosotros nos vendría bien. No somos muy activamente participados en la AHK Argentina todavía, porque estamos en una fase de lanzamiento, pero sin duda nuestro gran proveedor o sea nuestro socio grande en el exterior es una empresa muy grande que sin duda se va a ver beneficiada por mantener las mismas certificaciones.

¿La inclusión de esta temática, es decir comprometerse al medio ambiente, gestionar sus impactos ambientales y actuar socialmente y medioambientalmente responsable como empresa, le parece que esto genera una ventaja competitiva en los mercados internacionales de hoy? ¿También para su empresa?

Yo no diría que es una ventaja competitiva. Yo creo que ya es una condición para hacer negocios, directamente. No se puede hacer negocios hoy en día, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, sin tener una responsabilidad ambiental, sin duda, y también sin tener una responsabilidad social sobre el medio ambiente, en lo que se refiere al uso responsable o sea sostenible de los recursos que tenemos para hacer negocios. Entonces se trata de no hacerlo solamente porque es una ventaja competitiva, sino que también es una responsabilidad que tiene la compañía, también la nuestra, dejar las cosas como estaban, es decir, a nivel medioambiental, y también tener un impacto social en el ambiente que nos mueve.

Bueno. ¿Por último, qué considera Usted importante para sus negocios exitosos en el futuro? ¿Es decir, cuáles son sus objetivos futuros y que le parece importante en el futuro alcanzar sus objetivos?

En el momento, nosotros no tenemos ninguna prioridad, porque al ser un representante de nuestros socios y clientes y al desarrollar negocios, nosotros tenemos la suerte de tener nuestros socios que están muy bien parados tanto al impacto ambiental como a la responsabilidad social. Entonces, nosotros lo que vamos a hacer es asegurarnos de que nuestra entidad comercial es de acorde con la responsabilidad social y con las normas de éticas internacionales. Estos si son nuestros objetivos a largo plazo, sin duda.

Anexo F: Entrevista con empresa 4

Transcripción de la entrevista con empresa 4 que fue realizada el día 23 de septiembre de 2014 por teléfono. Los interlocutores de la entrevista, Magdalena Deitsche y un experto de la empresa 4, no se conocían personalmente entre sí, por lo que la relación entre ellos se caracteriza por ser formal e impersonal. El reparto de roles dentro de la entrevista fue de la siguiente manera: la entrevistadora Magdalena Deitsche planteó las preguntas siguiendo una guía, y estas fueron respondidas por el experto. Por consiguiente, el experto tuvo el rol predominante en la entrevista. Todas las preguntas de la entrevista se refirieron a la temática “Conciencia ambiental empresarial y Gestión ambiental en la empresa” y sirven exclusivamente como investigación empírica para esta tesis de posgrado con el tema “La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo”. La entrevista duró aproximadamente seis minutos, fue grabada y transcrita por Magdalena Deitsche.

¿Su empresa trabaja a base de una visión y misión, y en el caso que sí, en qué consiste entonces?

Bueno, la empresa se dedica a producir artículos de cuero, monturas de cuero y madera, es decir, son los elementos primordiales para confeccionarlas. No sé si necesitas algo más, no sé si entendí la pregunta.

¿Si, me interesaría si su empresa trabaja según un código de ética, es decir, si sus operaciones comerciales o sea sus producciones se realizan según cierta conciencia de actuar socialmente y medioambientalmente responsable?

Un código de ética no tenemos. Pero si tratamos de comprometernos de cierta forma al medio ambiente. Por ejemplo, tenemos una empresa que retira los residuos, de forma adecuada. O sea tenemos inspecciones de la empresa argentina que recibe nuestros residuos. Y bueno, tratamos de no contaminar el medio ambiente. Es decir los elementos primordiales que usamos para producir no contaminan en general, porque por ejemplo madera es un insumo degradable y los cueros son todos insumos degradables, es decir, su procesamiento no contamina el medio ambiente.

¿Su empresa tiene un equipo de trabajo o una persona determinada que, dentro del marco de la producción o sea el procesamiento de los insumos, se dedica a la temática preservación y protección del medio ambiente?

No. Somos una empresa muy chica. Somos doce personas. Sí, tenemos un ingeniero que maneja la temática de los residuos y de esta manera también la temática ambiental, lo hacemos con él, pero como somos una empresa muy chica, y como no somos tanta gente o sea tantos empleados, no tenemos de verdad una persona que se dedica únicamente a esta temática.

¿Entonces su empresa trabaja según estándares y normas nacionales que se ajustan de alguna manera a la protección del medio ambiente, no?

No. De verdad, no.

La AHK Argentina ahora mismo está evaluando la implementación de la norma internacional ISO 14001, que incluye un sistema de gestión ambiental, para comprometerse al medio ambiente, predicar con el ejemplo y demostrar su compromiso ambiental a sus empresas socias. ¿Usted como empresa socia, le parece importante o tal vez le resultaría útil?

Sí, me parece importante. Podríamos ver si podemos encuadrarnos dentro de este tema. Aparte de esto, entiendo que también es una forma de presentarse mejor o sea de presentar su empresa, a tener este tipo de norma reconocida internacionalmente, y entiendo que se ve mejor, del interior y también del exterior, a la empresa. Esto si genera una ventaja para la empresa.

¿Le parece que, hoy en día, la integración de esta temática en la empresa podría generar una ventaja competitiva en los mercados, tanto a nivel nacional como a nivel internacional?

En esto tipo de empresas, como la AHK Argentina, no sé. Pero si entiendo que, en otros tipos de empresas, sobre todo en empresas que producen, por lo que existe la posibilidad de contaminación, si entiendo que esto puede ser importante. Pero no sé si genera una ventaja competitiva. Tal vez.

Bueno. Y tengo una última pregunta. ¿Cuáles son los objetivos futuros de su empresa? ¿Y qué considera importante para lograr estos objetivos en el futuro?

Bueno. ¿Qué es futuro? Acá en Argentina, por lo menos, se complica un poco. No tenemos mucho trabajo, así no tengo mucha visión de lo que voy a hacer en el futuro. Lamentablemente. Lo ideal, claro, sería mejorando, paso a paso, para poder llegar a cierto nivel de competencia internacional, es decir, para poder estar en el nivel con otras empresas internacionales, aplicar todas estas normas como la AHK Argentina lo hace, comprometerse de forma medioambientalmente y socialmente responsable, y presentarse de esta manera al exterior, o sea en el mercado. Pero, lamentablemente, hoy, como estamos, acá en Argentina, pienso en el corto plazo, creo que no podemos encuadrar nada de esto. No tener trabajo, no saber qué hacer con la gente, nos enfocamos en esto, porque esto es la cuestión ahora.

Sí, claro. ¿Pero aparte de las políticas argentinas, de la situación actual, y pensando en el largo plazo, qué le parece importante respecto al éxito de su empresa?

Bueno, claro que, para poder sobrevivir, y competir en el mercado, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, es la integración de esta temática, de todas estas normas reconocidas internacionalmente, de cierta responsabilidad ambiental, y todo esto. Porque claro, esto me ayuda a presentarme mejor, o sea presentar mi empresa mejor en el mercado, en el exterior, para atraer clientes e irse en una buena dirección.

Anexo G: Entrevista con empresa 5

Transcripción de la entrevista personal con empresa 5 que fue realizada el día 24 de septiembre de 2014 por Skype. Los interlocutores de la entrevista, Magdalena Deitsche y un experto de la empresa 5, no se conocían personalmente entre sí, por lo que la relación entre ellos se caracteriza por ser formal e impersonal. El reparto de roles dentro de la entrevista fue de la siguiente manera: la entrevistadora Magdalena Deitsche planteó las preguntas siguiendo una guía, y estas fueron respondidas por el experto. Por consiguiente, el experto tuvo el rol predominante en la entrevista. Todas las preguntas de la entrevista se refirieron a la temática “Conciencia ambiental empresarial y Gestión ambiental en la empresa” y sirven exclusivamente como investigación empírica para esta tesis de posgrado con el tema “La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo”. La entrevista duró aproximadamente diez minutos, fue grabada y transcrita por Magdalena Deitsche.

¿Su empresa trabaja a base de una visión y misión, y en el caso que sí, en qué consiste entonces?

Sí, y esto está en nuestra página de Internet, se lo puede verificar allí. [La entrevistadora pregunta en qué consiste la visión] Se la tengo que leer, porque es completa y muy larga. Bueno, en principio es la buena relación de la sociedad, de los productos, y el medio ambiente.

¿Entonces su visión incluye la temática responsabilidad ambiental?

Exactamente. Estamos trabajando para certificar OHSAS 18001, que ahora va a cambiar en breve por la ISO, creo, así que estamos en esto también, sí.

¿Entonces trabaja de forma ambientalmente responsable, no? ¿Cómo lo realiza o sea realiza ciertas actividades específicas respecto a la temática?

Estamos también certificados ISO 14001. Nuestro edificio es ecológico, es decir, tiene generación solar de agua caliente y calefacción, tenemos un programa muy grande de reciclado también, y casi la totalidad del edificio fue construida con materiales reciclados, así que estamos con muchos programas en este sentido.

¿Existe un departamento o un equipo de trabajo o sea una persona determinada que se dedica exclusivamente a esta temática?

Hay una persona, sí. Toda la empresa se compromete de verdad, pero hay alguien que lo regula o sea coordina digamos. Todo lo que hacemos en este sentido. Es decir, que se ocupa de ISO 14001, y todo lo que responde a esta temática, las normas, los requisitos, las auditorías y bueno, todo esto, no.

¿Trabaja según estándares y normas nacionales o internacionales, es decir, aparte de ISO 14001, y en el caso que sí, cuáles?

Sí, como mencionaba, estamos certificados en ISO 14001. Tenemos también la OHSAS 18001, como le comentaba también. Y bueno, luego las buenas prácticas, como también comentaba. Los programas que realizamos, reciclado, generación solar y todo esto.

La AHK Argentina está evaluando la implementación de ISO 14001, con el fin de comprometerse al medio ambiente, predicar con el ejemplo, y transmitir sus experiencias a sus empresas socias. ¿Usted como empresa socia, le parece importante? ¿Le resultaría útil?

Qué bien. Me parece muy bien. Sí, porque quiere predicar con el ejemplo. [La entrevistadora pregunta por qué le parece útil] Y bueno, me parece útil, porque nos pueden asesorarnos en este sentido me parece, porque con su experiencia, que ganan, nos pueden también ayudar, o sea asesorar. Sería bien que nos asesoren, sí.

¿Y le parece que, de esta forma, la AHK Argentina podría generar cierto nivel de responsabilidad ambiental o sea conciencia ambiental en sus empresas socias?

Sí, me parece bien, sí. Predica con el ejemplo, demuestra su compromiso ambiental, y bueno, sus socios, claro, les afecta, de cierta forma. Así sí, se podría transmitir cierta responsabilidad. Es decir, a las empresas socias.

Bueno. ¿Le parece que la adopción o sea inclusión de esta temática en las empresas en general, y también en su empresa, podría generar una ventaja competitiva en la competencia a nivel nacional e internacional hoy en día?

Si me parece que esto puede generar una ventaja competitiva hoy en día, no. Pienso que no. En este mercado no. Se hace más por voluntad y convencimiento propio que por generar una ventaja competitiva. Por lo menos es lo que pienso yo.

¿Entonces no le parece que sus clientes valoran su compromiso?

No en este momento, no.

Bueno. ¿Le parece que en el futuro, esto puede generar una ventaja competitiva para competir con otras empresas, tanto a nivel nacional como a nivel internacional?

Esto sí. En el futuro si puede ser un factor de diferenciación, sí. Pero hoy en día, en el momento, me parece que no.

Ok. Bueno. ¿Cuáles son sus objetivos futuros? ¿Y qué le parece importante para poder lograr sus objetivos futuros? ¿Mejor dicho, qué le parece importante para hacer negocios exitosos en el futuro?

Lo que dice todo el mundo. Reglas más claras, y un poco más de proyección, a mediano y a largo plazo, de políticas. Respecto a la temática medio ambiente, claro que ya es bienvenido que esto sea algo que se promueva y que se incluya dentro de lo que sea las formas de jugar en el mercado en el futuro. O sea, que las empresas que no estén haciendo algo respecto a esta temática, es decir comprometerse al medio ambiente de cierta forma, deberían empezar a quedarse afuera, no.

Anexo H: Entrevista con empresa 6

Transcripción de la entrevista personal con empresa 6 que fue realizada el día 24 de septiembre de 2014 en la AHK Argentina en Buenos Aires, Argentina.. Los interlocutores de la entrevista, Magdalena Deitsche y un experto de la empresa 6, no se conocían personalmente entre sí, por lo que la relación entre ellos se caracteriza por ser formal e impersonal. El reparto de roles dentro de la entrevista fue de la siguiente manera: la entrevistadora Magdalena Deitsche planteó las preguntas siguiendo una guía, y estas fueron respondidas por el experto. Por consiguiente, el experto tuvo el rol predominante en la entrevista. Todas las preguntas de la entrevista se refirieron a la temática “Conciencia ambiental empresarial y Gestión ambiental en la empresa” y sirven exclusivamente como investigación empírica para esta tesis de posgrado con el tema “La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo”. La entrevista duró aproximadamente quince minutos, fue grabada y transcripta por Magdalena Deitsche.

¿Su empresa trabaja a base de una visión y misión, y en el caso que sí, en qué consiste entonces?

Sí, trabajamos en base de una visión y una misión, guiada por la casa matriz en Alemania. Estos son los lineamientos de ser una empresa de agroquímicos, o sea de químicos generales, porque tenemos unidades de negocios en varios rubros, no sólo en el rubro de agroquímicos, como es en el caso de Argentina, sino en varios otros. Y en base de esto, se basa la visión. La misión es vender y comercializar productos químicos en general en el mercado, en este caso el nacional, ofreciendo soluciones a clientes con costo y beneficio adecuado. La visión es ser reconocido por ser un equipo de alto desempeño comprometido con la calidad, excelencia de los negocios, buscando ganar mutuo acuerdo a través de razonamiento con los clientes, proveedores, y esto en forma sustentable.

¿Su visión incluye de alguna forma la temática responsabilidad social y medioambiental?

Sí. Está incluida la temática. Dentro de los valores, está el foco al cliente, transparencia y credibilidad, tradición y calidad, compromiso y ética, un posicionamiento sustentable, orientación a la eficiencia y los resultados, y la responsabilidad social ambiental.

¿Entonces su empresa trabaja según un código de ética?

Sí. Nuestra empresa trabaja según un código de ética. Hoy, acá en la filial en Argentina, no lo tenemos, o sea es también de la casa matriz. Pero actuamos también según este código de ética de la casa matriz. Incluye básicamente que ya comentaba, credibilidad, tradición y calidad, posicionamiento sustentable, orientación a la eficiencia y los resultados, transparencia, foco a nuestros clientes y también la responsabilidad social ambiental como ya comentaba.

¿Existe un departamento, equipo de trabajo o sea una persona determinada que se dedica exclusivamente a la temática responsabilidad ambiental, es decir preservación y protección del medio ambiente y fomento del desarrollo sustentable?

No, justamente una persona que se dedica solamente a esta temática no tenemos.

¿Y cómo maneja entonces acá en la filial en Argentina esta temática?

Nosotros tercerizamos la producción, digamos los productos que vendemos en la mayoría de los casos, y en las empresas a las que tercerizamos hacemos un control de lo que ellos hacen.

¿Acá en la filial en Argentina, realizan ciertas actividades específicas para comprometerse al medio ambiente?

Hoy no, pero estamos involucrados con una de las cámaras, digamos hay dos cámaras en el sector, nosotros estamos asociados a una de las dos cámaras, que es SIAFA, la otra cámara es CASASE, que están en un proceso de implementación de normativas que es reciclado de envases.

¿Le parece que la inclusión de esta temática en su empresa es un tema importante hoy en día? ¿Y, además, que la inclusión de esta temática puede generar una ventaja competitiva en el mercado internacional de hoy?

Sí, es un tema importante hoy en día. Supongo que sí puede generar una ventaja competitiva, digamos en el sector en que estamos nosotros. Digamos la preocupación por los clientes finales sobre la sustentabilidad del medio ambiente no es muy alta, entonces tiene que venir a partir de las empresas y creo que la iniciativa en la que estamos involucrados va a apuntar a que esto se normalice, y bueno que se tenga desde el lado de las empresas. Imagino que el día de mañana con esta normativa

implementada los productores digamos que son los finales de los productos nuestros también van a tomar conciencia.

¿Su empresa trabaja según normas nacionales o internacionales, es decir, reconocidas a nivel nacional o internacional?

Se trabaja dentro de los estándares y calidades que por casa matriz vienen dirigidos. Y luego digamos adecuar estas normas a las normas locales. Estamos en las normas locales en uno u otro tema.

¿Trabaja con un sistema de gestión?

No.

Actualmente, la AHK Argentina está evaluando la implementación de la norma internacional ISO 14001, que incluye la implementación de un sistema de gestión ambiental, con el fin de comprometerse al medio ambiente, predicar con el ejemplo, demostrar su compromiso ambiental a sus empresas socias y, además, transmitir sus experiencias y su compromiso a sus empresas socias. ¿Usted como empresa socia, le resultaría útil? ¿En el caso que sí, de qué manera?

Sí, o sea esta experiencia no la tengo, pero sí, creo que me resultaría útil como socio de la AHK Argentina, o sea lo veo positivo. Supongo que estando asociado con una cámara que se maneja correctamente en este ambiente, como asociado esto sí genera beneficios, respecto a su experiencia, que pueden transmitir. Los beneficios que genera puntualmente en el sector en que estamos nosotros o sea en ser una empresa alemana es valorado positivamente, es decir 100%.

¿Le parece efectivo hoy en día trabajar según estándares y normas reconocidas a nivel internacional, como por ejemplo la norma internacional ISO 14001?

Sí, esto me parece positivo, porque genera un marco determinado en el que una empresa está actuando, es decir que se maneja correctamente dentro de este marco, sea legal o en otro sentido. Tiene lineamientos según los cuales maneja o sea dirige la empresa, y si esto es a nivel internacional o sea según normas reconocidas a nivel internacional, lo hace más fácil todo.

¿Por último, cuáles son los objetivos futuros de su empresa? ¿Y qué le parece como importante o mejor dicho necesario para alcanzar estos objetivos futuros?

En lo que es en la formulación y la producción de lo que nosotros vendemos, esto es estar en línea con las normas, es tratar de ser formulaciones más eficientes en lo que se emplee menos productos formulados y digamos productos activos, proyectaría, estoy hablando puntualmente del sector como el nuestro no, compromiso con lo que mencionaba hace un rato del tema de los envases que es un tema importante, porque hoy se vende todo en envases de plástico. Afortunadamente lo que es envases de aluminio o de metal se han dejado de usar. Pero hay mucho todavía con los envases de plástico para el reciclado.

¿Qué considera importante en el futuro respecto a los negocios exitosos de su empresa, es decir respecto a su competitividad a largo plazo?

Creo que la competitividad a largo plazo es obviamente estar en línea con los productos digamos que aparece en el mercado de nosotros, como la nuestra es una empresa de seguidores, digamos hay mucha innovación que viene de la mano de otras empresas. Nosotros lo que estamos haciendo es en parte en algunos de los procesos en que podemos generar nuestro propio desarrollo, por este camino en que vamos ya empezamos hace dos o tres años, y esto es la idea por uno de los caminos que queremos ir. Creo que el tema de los objetivos, con el tema de envase, tratar de hacer eficiente nuestros productos a formulaciones más concentradas de las cuales se usa menos, que se transporta menos, y que queda menos residuos en los lugares de uso final, es decir que lo tratamos de apuntar.

Anexo I: Entrevista con empresa 7

Transcripción de la entrevista personal con empresa 7 que fue realizada el día 2 de octubre de 2014 en la AHK Argentina en Buenos Aires, Argentina. Los interlocutores de la entrevista, Magdalena Deitsche y un experto de la empresa 7, no se conocían personalmente entre sí, por lo que la relación entre ellos se caracteriza por ser formal e impersonal. El reparto de roles dentro de la entrevista fue de la siguiente manera: la entrevistadora Magdalena Deitsche planteó las preguntas siguiendo una guía, y estas fueron respondidas por el experto. Por consiguiente, el experto tuvo el rol predominante en la entrevista. Todas las preguntas de la entrevista se refirieron a la temática “Conciencia ambiental empresarial y Gestión ambiental en la empresa” y sirven exclusivamente como investigación empírica para esta tesis de posgrado con el tema “La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo”. La entrevista duró aproximadamente quince minutos, fue grabada y transcripta por Magdalena Deitsche.

¿Su empresa trabaja a base de una visión y misión, y en el caso que sí, en qué consiste entonces?

Sí. Nosotros somos la filial de una empresa alemana que cuenta con 57 filiales en el mundo, 6 unidades de producción, 6 fábricas de maquinaria, y una treintena de representantes en otros países. Nuestro objetivo es proveer maquinarias para la industria en distintos aspectos y proveer servicios de asesoramiento y posventa.

¿Incluye también la temática responsabilidad social y medioambiental empresarial, y en el caso que sí, de qué forma?

No hay una indicación general desde la casa matriz, pero si las filiales tienen algunos tipos de programas de responsabilidad social empresarial. Respecto al tema responsabilidad medioambiental hay indicaciones generales de preservación de medio ambiente. De hecho, las mercaderías que nosotros comercializamos, algunas, es decir, en sus aplicaciones, son para preservación del medio ambiente. Por ejemplo en remediación de suelos contaminados o el tratamiento de fluentes o aguas residuales. Y después, cada uno de nosotros, como filiales, tenemos indicaciones de preservación del medio ambiente acorde a las legislaciones de cada uno de los países en donde estamos instalados.

¿Existe un departamento, equipo de trabajo o sea una persona determinada que se dedica exclusivamente a la temática responsabilidad ambiental?

En nuestra filial no tenemos un departamento porque somos una filial pequeña en cantidad de personas, con lo cual esto recae en la gerencia operativa que es mi cargo.

¿Realiza ciertas actividades específicas para fomentar la preservación del medio ambiente o sea para actuar según el concepto de responsabilidad medioambiental?

Sí. Todo lo que tenga de ver con papel. Es decir, el papel debe ser reciclado, ya sea en su uso, y el papel que ya no puede ser reutilizado se destruye y se colabora con recicladores urbanos. Tenemos una política general de editar el uso de papel. Todo lo que puede hacer leído en pantalla, para evitar su impresión, se evita. De esta manera, también reducimos el consumo de cartuchos de tinta que son altamente contaminantes. Luego, en lo que hace a reciclajes, en la ciudad de Buenos Aires se llama Gestión de residuos peligrosos, dos veces al año tenemos una empresa contratada que recoge el aceite usado y no posible de reciclar de las maquinarias que reparamos, y de lo que es el material con el que, en el servicio técnico, se limpia las maquinarias. Esta gestión está en cargo de una empresa inscripta ante las autoridades nacionales, como de la ciudad de Buenos Aires.

¿Entonces le parece importante incluir esta temática de responsabilidad medioambiental en la empresa o sea en su empresa?

Sí, por supuesto, porque si no preservamos el medio ambiente, difícilmente puedan hacerse negocios sustentables en el tiempo.

¿Le parece que la inclusión de esta temática en la empresa o sea en su empresa puede generar ventajas competitivas en el mercado hoy en día?

Sí en general. No creo en Argentina en particular, porque no hay una política pública por parte del estado que controle la eficacia de estas medidas. Dicho de otra manera, existe la normativa legal, pero no existe un control del estado para controlar su cumplimiento.

¿Le parece que la inclusión de la temática genera o podría generar ventajas competitivas a nivel internacional si no es el caso de Argentina?

Si, por supuesto. Como mencionaba antes, en Argentina no, pero a nivel internacional o sea en el caso de las empresas que operan a nivel internacional si, por supuesto.

¿Su empresa trabaja según normas internacionales que se ajustan a la preservación del medio ambiente? ¿Y si es el caso, tiene certificados oficiales de su aplicación?

Sí, trabajamos según normas y estándares, pero no hemos gestionado la certificación oficial. Pero dentro del marco cumplimos las pautas de esta certificación, por ejemplo evitar el uso de papel, la reutilización de papel, el reciclaje, disminuir el uso de pintas y contaminantes gráficos, el reciclaje de cartuchos de tinta, la gestión de residuos de aceite de maquinaria y de materiales de limpieza de maquinaria, y lo que tiene de ver con cuidado en el uso de agua potable. Pero no tenemos más acciones porque no tenemos más actividades que requieran de gestión ambiental. Dicho de otra manera, cumplimos con normativa internacional, pero no tenemos la certificación porque no hemos solicitado.

¿Le parece efectivo trabajar con estándares y normas que son reconocidas a nivel internacional?

Sí. Es efectivo para la empresa y es efectivo en relación con los clientes y los proveedores, porque se puede demostrar conformidad con la norma internacional o sea que la empresa cumple con los requisitos de la normativa y que actúa según prácticas ambientales, lo que, para algunos clientes y proveedores, sí es importante.

La AHK Argentina está evaluando actualmente la integración de la norma internacional ISO 14001, que requiere la implementación de un sistema de gestión ambiental. ¿Le parece importante que la AHK Argentina, como institución binacional y representante de Alemania está implementando tal sistema de gestión ambiental? ¿Y, como socio de la AHK Argentina, le resultaría útil?

Sí, me parece que nos resultaría útil también. Por ejemplo cuando pienso en un asesoramiento personalizado.

¿Su empresa tendría también interés en implementar un sistema de gestión ambiental?

En general sí. Pero como nuestra empresa es una empresa pequeña en cantidad de personal, se dificulta que cada persona haga todas estas series de gestiones. Por eso le proponía a nuestra empresa, si fuera un servicio de asesoramiento personalizado de la AHK Argentina, de evaluar una implementación o sea integración de tal gestión

ambiental. De esta manera, nos resultaría útil que la AHK Argentina ya ganaba experiencia para poder ayudarnos.

¿Entonces le resultaría útil o sea efectivo trabajar según un sistema de gestión ambiental conforme a la norma ISO 14001?

Sí, porque instrumentaría estas normas que nosotros tenemos en términos de gestión de forma más efectiva.

¿Le parece que la integración de tal gestión ambiental puede generar ventajas competitivas en el mercado hoy en día?

En general sí, pero, como comentaba, en Argentina no, porque son pocas las empresas que solicitan cumplimiento de responsabilidad social y ambiental. Además, tal como te decía anteriormente, al no haber un control por parte del estado, muchas veces las empresas no cumplen con esta responsabilidad.

¿Finalmente, cuáles son sus objetivos futuros? ¿Y qué le parece necesario para poder lograr estos objetivos futuros?

Tendría que pensarlo, pero en líneas generales poder involucrar a otros actores en un cuidado mayor del medio ambiente o sea en un compromiso por parte de los actores privados y del estado, que vaya más allá de la legislación para que haya un efectivo cumplimiento.

¿Le parece que la inclusión de esta temática en las empresas en Argentina en el futuro podría aumentar su competitividad internacional en el largo plazo?

Sí, en el futuro sí. Lo que me preocupa, y digamos es una preocupación recurrente, es la falta de una acción más efectiva y concreta por parte del estado lo que tiene de ver, por ejemplo, con la explotación minera y petrolífera tiene una serie de legislación medioambiental que no se está respetando.

Anexo J: Entrevista con empresa 8

Transcripción de la entrevista personal con empresa 8 que fue realizada el día 2 de octubre de 2014 por teléfono. Los interlocutores de la entrevista, Magdalena Deitsche y un experto de la empresa 8, no se conocían personalmente entre sí, por lo que la relación entre ellos se caracteriza por ser formal e impersonal. El reparto de roles dentro de la entrevista fue de la siguiente manera: la entrevistadora Magdalena Deitsche planteó las preguntas siguiendo una guía, y estas fueron respondidas por el experto. Por consiguiente, el experto tuvo el rol predominante en la entrevista. Todas las preguntas de la entrevista se refirieron a la temática “Conciencia ambiental empresarial y Gestión ambiental en la empresa” y sirven exclusivamente como investigación empírica para esta tesis de posgrado con el tema “La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo”. La entrevista duró aproximadamente veinte minutos, fue grabada y transcrita por Magdalena Deitsche.

¿Su empresa trabaja a base de una visión y misión, y en el caso que sí, en qué consiste entonces?

Sí. Nosotros somos una empresa alemana, es decir nuestra sede principal está en Alemania, que planifica, desarrolla y fabrica máquinas y líneas completas para los sectores de ingeniería de procesos, técnica de llenado y de embalado. Entonces, aparte de nuestra fabricación propia de válvulas, la logística, la tecnología de la información y la planificación de fábricas complementan nuestra gama de productos. Bueno, nuestro negocio principal es la elaboración o sea fabricación de botellas, latas y envases de forma especial, es decir, que elaboramos cada día en líneas de nuestra empresa, sobre todo en cervecerías, en el sector refrescos y en empresas productoras de vino y licores, pero también en la industria alimenticia, química, farmacéutica y cosmética. Bueno, esto es lo que hace nuestra empresa. En cuanto a nuestra visión o sea misión, la misión es ofrecer o vender a nivel internacional las mejores máquinas, líneas y sistemas además de todos los servicios relacionados. La visión es ser reconocida por ofrecer soluciones completas y también innovadoras, con el máximo grado de efectividad por precios competitivos, y también desarrollar nuestros productos de acuerdo con las necesidades

de nuestros clientes, y, además, garantizar un servicio posventa que destaca o sea que nosotros destacamos por nuestra rápida reacción, costos favorables y alta calidad.

¿Incluye también la temática responsabilidad social y medioambiental empresarial, y en el caso que sí, de qué forma?

Sí, por supuesto. En general, todas nuestras decisiones estratégicas tienen como meta el desarrollo sostenible de la empresa. Es decir, manejamos todos nuestros recursos de forma ahorrativa. Entonces, sí, la responsabilidad social y también medioambiental es también una parte de nuestra filosofía. El compromiso por una gestión sostenible y también socialmente responsable es una parte muy importante de nuestra filosofía. Con nuestra estrategia CSR, es decir, con la estrategia Responsabilidad Social Empresarial, queremos incorporar aspectos sociales y ecológicos en todos los procesos empresariales de nuestra empresa para contribuir al éxito de la empresa. Lo más importante para nosotros es la colaboración de confianza de nuestros empleados y todos los otros grupos relevantes de interesados. Aparte, apoyamos proyectos sociales de la región, mediante donaciones y patrocinio. Son programas o sea proyectos sociales y culturales, por ejemplo. Además, somos miembros del concepto Global Compact desde 2012, y por eso nos comprometemos a los principios, que son diez, del Global Compact, que incluye respetar los derechos humanos, los estándares laborales, pero también el tema medio ambiente. Vemos nuestra responsabilidad, como empresa, en promover un medio ambiente limpio y prevenir el cambio climático. Por eso manejamos nuestras fases de producción con la mayor responsabilidad ambiental, para reducir la demanda energética y las emisiones. Por eso, fue implementado y certificado en todas las plantas alemanas, porque acá en Argentina no producimos, solo vendemos y ofrecemos soluciones y servicios de posventa, un sistema de gestión de energía.

¿Existe un departamento, equipo de trabajo o sea una persona determinada que se dedica exclusivamente a la temática responsabilidad ambiental?

En nuestra filial acá en Argentina no tenemos un departamento propio que se dedica al tema medio ambiente y CSR, porque somos una filial que no produce a gran escala como lo hace nuestra empresa en diferentes lugares en Alemania. Es decir, nosotros acá adoptamos o sea aplicamos las políticas de la sede en Alemania, por lo menos las que aplican a la dimensión de nuestra filial acá, porque ofrecemos acá soluciones, servicios y productos, vendemos los productos, y ofrecemos servicios de posventa.

¿Realiza ciertas actividades específicas acá en la filial en Argentina para fomentar la preservación del medio ambiente o sea para actuar según el concepto de responsabilidad medioambiental?

Sí. Elegimos nuestros business partners, nuestros proveedores y todas las partes interesadas o sea con las partes con las que colaboramos y trabajamos, elegimos los partners que actúan también según cierta política de responsabilidad social y medioambiental. Es decir, con partners y empresas que también incorporaron una estrategia Responsabilidad Social Empresarial, o un compromiso por una gestión sostenible y socialmente responsable, o son también, como nosotros, miembros del Global Compact. Así sabemos que ellos también se comprometen a los principios del Global Compact, que incluyen los temas los derechos humanos, estándares laborales, pero también, anti-corrupción o medio ambiente. Bueno, además, existe la idea acá en la filial de utilizar menos papel, o sea lo menos papel posible, utilizar menos cantidad de energía y agua, o sea la menos cantidad posible. Esto es lo que intentamos hacer acá en la filial en Argentina para fomentar la preservación del medio ambiente y actuar con una responsabilidad social y ambiental. El tema sostenibilidad es importante en toda la empresa, y por eso actuamos también según este concepto acá en nuestra filial. Somos responsables en el uso de recursos naturales, para no vivir a costa de generaciones futuras. Pero como somos una oficina administrativa, porque nuestras plantas de producción están localizadas en Alemania, no hay muchas opciones de comprometerse más allá de esto. Bueno, y como muchas empresas acá en Argentina, participamos en este proyecto de recolectar las tapitas de bebidas para donarlos.

¿Entonces le parece importante incluir esta temática de responsabilidad medioambiental en su empresa y también en las empresas en general?

Sí, nos parece muy importante incluir el tema medio ambiente y sostenibilidad en nuestra empresa, porque como seres humanos tenemos la responsabilidad de cuidar y preservar el medio ambiente, de consumir los recursos naturales de forma responsable, para garantizar el acceso a éstos para las generaciones futuras. Y también como empresa tenemos la responsabilidad de pensar e intentar satisfacer las exigencias del presente pero sin vivir a costa de generaciones futuras. Por eso incluimos el tema sostenibilidad en nuestra empresa, contamos con una estrategia CSR, implementamos sistemas de gestión del medio ambiente y de la energía, para lograr este reto, digamos. Me parece

que este tema es muy importante. Todas las empresas deberían incluir este tema. Sí, me parece importante incluir este tema en las empresas.

¿Le parece que la inclusión de esta temática en la empresa o sea en su empresa puede generar ventajas competitivas en el mercado hoy en día?

Sí. Como este tema es un tema muy importante en la sociedad hoy en día, también para los inversores, proveedores, clientes de una empresa, sí puede generar una ventaja competitiva en el mercado, si no acá en Argentina, por lo menos en otros países o sea a nivel internacional. Por ejemplo, nuestros clientes nos eligen por la calidad, la innovación y los precios competitivos de nuestros productos y servicios, pero también por nuestra filosofía, es decir nuestros valores, porque asumimos responsabilidad en los ámbitos medio ambiente, sociedad etc. Actuamos según diversos valores y estándares, por ejemplo según los principios del Global Compact, incluyendo valores o sea normativas respecto a los derechos humanos, estándares laborales, y también el medio ambiente. Me parece es lo mismo con proveedores o business partners, por ejemplo. Una empresa, también nosotros, elige sus proveedores y partners según diversos criterios, incluyendo a veces también estándares ambientales, normativas o certificados que demuestran la conformidad con normas o sea requisitos que fueron elaborados para proteger el medio ambiente. Entonces, si una empresa, valora la responsabilidad social empresarial y la protección del medio ambiente, y el tema sostenibilidad, tiene que elegir entre dos proveedores diferentes, elige al proveedor que cumple con las leyes, los estándares laborales, las normas ambientales etc. Por eso, la integración del tema medio ambiente y sostenibilidad sí es una ventaja para este proveedor, porque, en este caso, será elegido por su compromiso ambiental, porque la empresa valora su compromiso.

¿Su empresa trabaja según normas internacionales que se ajustan a la preservación del medio ambiente? ¿Y si es el caso, tiene certificados oficiales de su aplicación?

Aprovechamos todas las posibilidades para el mantenimiento y el crecimiento sostenible de nuestras plantas de producción. En general, cumplimos con las disposiciones legales y nos esforzamos por quedar debajo de los valores límites exigidos. Por eso, implementaron y certificaron en el 2012 en todas las plantas de producción en Alemania un sistema de gestión de energía para reducir de manera continua la demanda energética y las emisiones. Así, la dirección tiene acceso a todos los datos sobre el consumo de

energía y puede intervenir en caso de aumento de los valores. Las plantas de producción cuentan también con un sistema de gestión de medio ambiente, certificado por el servicio de inspección TÜV SÜD, y ellos evaluaron todos los aspectos ecológicos. Acá en la filial en Argentina cumplimos con las leyes argentinas, por ejemplo respecto a la gestión de residuos etc. Pero acá no trabajamos con un sistema de gestión de medio ambiente u otros, solamente con un sistema de gestión de calidad porque somos acá una filial de servicios. Esto si tiene sentido acá en nuestra filial. Y bueno, cumplimos con las leyes argentinas acá.

¿Le parece efectivo trabajar con estándares y normas que son reconocidas a nivel internacional?

Sí, por supuesto. Es efectivo, no solo para la empresa, sino también para los clientes y los proveedores de la empresa, porque con el certificado que la empresa recibe por cumplir con los estándares y normativas, puede demostrar conformidad con la norma. Es decir, es efectivo poder demostrar el certificado a proveedores y clientes porque, como ya mencionaba antes, muestra que la empresa cumple con ciertas actividades ambientales o sea prácticas ambientales que son valorados por los clientes, proveedores o business partners u otras empresas y por eso si resulta efectivo. Es exactamente este ejemplo que daba antes, con la empresa que tiene que elegir entre dos proveedores, y elige el proveedor con los certificados porque aseguran que trabaja conforme a las leyes o también a normas internacionales.

La AHK Argentina está evaluando actualmente la integración de la norma internacional ISO 14001, que requiere la implementación de un sistema de gestión ambiental. ¿Cómo socio de la AHK Argentina, le resultaría útil que está implementando tal sistema de gestión ambiental?

En primer lugar me parece muy bien que la AHK Argentina esté implementando un sistema de gestión ambiental, porque como cámara binacional, tiene cierta imagen de responsabilidad y representa los intereses de Alemania. Y como Alemania es un país muy innovador en cuanto a soluciones técnicas o tecnológicas, también en el ámbito de energía, medio ambiente, puede ejercer cierta influencia sobre sus socios. Por eso, sí, me parece bien y pienso que resultaría útil también para todos sus socios, por ejemplo respecto a sus experiencias, su capacidad de capacitación o formación en este ámbito y por ejemplo cuando pienso en asesoramiento. Sin embargo, dado que nuestra filial acá

en Argentina no cuenta con una planta de producción, en nuestro caso no nos resultaría útil ahora, pero a lo mejor nos resulta útil en el futuro.

¿Le parece que la integración de tal gestión ambiental puede generar ventajas competitivas en el mercado hoy en día?

Sí, pienso que sí. Por la implementación de un sistema de gestión, también un sistema de gestión de medio ambiente, la empresa recibe un certificado, que normalmente comunica y publica en su planta de producción o sea su oficina, para que proveedores y clientes pueden verlo, y ver también que la empresa cumple con los requisitos legales de la norma o, en este caso, con los requisitos legales del sistema de gestión. Publica este certificado también en su página web, y así, pasará lo mismo como pasará en mi ejemplo que daba antes. Los business partners, los clientes, los proveedores ven este certificado, que la empresa trabaja con un sistema de gestión de medio ambiente, notan que la empresa se compromete al medio ambiente y a la sostenibilidad, es decir que intenta producir para satisfacer las exigencias del presente sin perjudicar las oportunidades de generaciones futuras, y elige esta empresa como proveedor o business partner etc. Por eso, pienso que sí un certificado que demuestra conformidad con ciertas normativas, leyes y estándares, nacionales y también internacionales, y también un certificado que demuestra la conformidad con un sistema de gestión de medio ambiente, puede generar una ventaja competitiva de esta manera.

¿Finalmente, cuáles son sus objetivos futuros? ¿Y qué le parece necesario para poder lograr estos objetivos futuros?

En general, nuestro objetivo es lograr beneficios económicos sostenibles, para poder asumir responsabilidad ante nuestros colaboradores, socios comerciales, accionistas así como ante el medio ambiente y la sociedad. Nuestra ruta hacia la obtención de los beneficios es la estrategia Value. Es un programa que abarca los cuatro campos de acción rentabilidad, crecimiento, calidad e innovación. Para mantener un crecimiento sostenible y rentable, nos hemos fijado metas muy ambiciosas hasta el año 2015.