



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Contador Público Nacional

**EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA
APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL GRAN MENDOZA**

Autores

Biagio, Gustavo - 28081 – gustavobiagio@gmail.com

Costabile, Julieta - 29059 – julicostabilejmj@gmail.com

Funes Lingua, Lisandro - 29321 – lisanfunes@gmail.com

Peralta, Emiliano – 29213 – pemiliano444@gmail.com

Profesor tutor

Murcia, Enzo

Mendoza - 2020

RESUMEN TÉCNICO

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) no es una novedad, por el contrario, es un concepto que se ha difundido e instalado en ámbitos académicos, empresariales y culturales. El mismo ha evolucionado y mutado conforme a los cambios en la mentalidad de las sociedades del mundo y sus cambiantes demandas y expectativas. En los últimos años se ha intensificado el debate sobre cuál debe ser el papel de la empresa en la sociedad más allá de proveer productos y servicios y generar rentabilidad, haciendo énfasis en cuál debe ser su responsabilidad sobre las consecuencias y efectos tanto ambientales como sociales y de desarrollo que trae aparejado el ejercicio de su actividad.

Como consecuencia de este debate, la demanda que ejercen los distintos grupos interesados (consumidores, organizaciones sociales, gobiernos y organizaciones internacionales) de prácticas conscientes y responsables, ha generado que las empresas deban replantearse su propósito, donde su único objetivo no sea generar rentabilidad, sino también, considerar que al desarrollar sus actividades deben utilizar adecuadamente los recursos para no comprometer a las generaciones futuras.

A partir de estos cambios, surge la necesidad de utilizar herramientas que contemplen y permitan medir el impacto de las prácticas sociales, ambientales y económicas que desarrolla.

Para investigar sobre esta temática, se decidió centrar el análisis en la aplicación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y la forma en que gestionan dichas prácticas las Pymes ubicadas en el Gran Mendoza.

Palabras claves

- Responsabilidad Social Empresarial.
- Desarrollo Sostenible.
- PyMEs.
- Herramientas de Gestión.
- Plan de Gestión.

**EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DEL GRAN MENDOZA**

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	6
1. CONCEPTO.....	6
2. ISO 26000.....	7
3. STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERES.....	8
4. SOSTENIBILIDAD Y BENEFICIOS DE LA RSE.....	10
5. AMBITO PROVINCIAL.....	12
CAPITULO II PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	15
1. CONCEPTO.....	15
2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	17
A. VENTAJAS.....	17
B. DESVENTAJAS.....	18
3. PYMES EN ARGENTINA.....	19
CAPITULO III HERRAMIENTAS DE GESTION	21
1. INTRODUCCIÓN.....	21
2. CONCEPTO.....	22
3. HERRAMIENTAS DE GESTION.....	23
A. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	23
B. BALANCE SOCIAL.....	25
C. INDICADORES DE RSE ETHOS-IARSE.....	30
D. EMPRESAS B – HERRAMIENTA DE MEDICION DE IMPACTO.....	36
E. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACION DESARROLLADA POR EL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS.....	37
F. SDG COMPASS.....	39
CAPITULO IV HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN	41
1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.....	41
2. RESULTADO DEL CUESTIONARIO.....	42
CONCLUSIÓN FINAL	50
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXO I CUESTIONARIO	58

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un ser social, y durante su vida está en constante relación con otros individuos, con instituciones organizadas (entre ellas podemos mencionar a organizaciones civiles, empresas, etc) y con la naturaleza, entendiendo a la misma como todo lo que está creado por el orden natural en el planeta. Es importante entender que, como seres humanos, somos parte de un todo que incluye lo mencionado anteriormente, y que nuestras relaciones y acciones repercuten en los demás integrantes de este, generando un impacto.

De aquí surge la importancia de que las empresas y las organizaciones en general, sean conscientes de que el desarrollo de sus actividades y sus negocios generará consecuencias en el sistema del que forman parte. Tomar consciencia de esto da la posibilidad y la responsabilidad de analizar y evaluar el impacto de cada acción y dirigir las mismas hacia el mejoramiento del sistema.

En este trabajo se busca abordar la evolución del concepto de RSE a lo largo del tiempo, la importancia que adquirió el mismo en la actualidad debido a las crecientes demandas sociales, ambientales y de desarrollo humano insatisfechas y difundir las herramientas de gestión que podían ser utilizadas para medir el impacto de su incorporación en la estrategia y actividades del negocio.

El estudio sobre la experiencia empírica se focaliza en Pymes que operan en el gran Mendoza. Se elige a este tipo de empresas debido a la importancia y significatividad que tienen para la economía del País y la Provincia, tanto en su aporte como generadoras de empleo, como en su participación en el PBI. Se busca demostrar la importancia del cuidado de los recursos al satisfacer las necesidades presentes para no comprometer a las generaciones futuras en la satisfacción de las suyas, por esto se quiere estudiar el compromiso de las micros, pequeñas y medianas empresas en la Provincia de Mendoza en este sentido mediante la implementación políticas y la realización de actividades de responsabilidad social empresaria (RSE) y analizar la manera en la que las mismas analizan, miden y comunican los resultados de dichas acciones.

El trabajo se estructura en cinco capítulos, de los cuales los primeros tres están relacionados con el marco teórico abarcando los diferentes tópicos (RSE, PYME, Herramientas de gestión). El cuarto capítulo abarca los datos recolectados con el trabajo de campo utilizando como herramientas de recolección principalmente cuestionarios para obtener la información deseada y por último se encuentra el capítulo quinto donde se expone la conclusión final demostrando que las PyMes de Mendoza que aplican prácticas de RSE utilizan herramientas para gestionarlas.

La metodología propuesta para este trabajo de investigación es principalmente de tipo cualitativa. Una investigación cualitativa aborda en profundidad experiencias, interacciones, creencias y pensamientos presentes en una situación específica y la manera en cómo son expresadas por los actores involucrados. Para este proyecto resulta interesante abordar este enfoque ya que es una oportunidad de construir conocimiento, dado que integra, reconstruye y construye con el otro, una realidad.

Se tiene por objeto conocer y entender este nuevo enfoque de gestión empresarial (RSE), como así también la forma en que las herramientas de control de gestión contribuyen a medir los resultados del mismo y comunicarlas. Además, servirá como herramienta de trabajo para que las organizaciones que aún continúan con sus viejas prácticas de competitividad conozcan y entiendan una nueva forma de enfocar su negocio que les permita aumentar el valor de la empresa y su sustentabilidad generando un negocio más sostenible en el tiempo.

Surgen distintos interrogantes al momento de plantear el problema de investigación:

¿Se aplican políticas de RSE en pymes de la provincia de Mendoza?

¿Los empresarios conocen los beneficios de su aplicación?

¿Conocen a sus grupos de interés y la importancia de gestionarlos?

¿Debería reconocerse la RSE como un elemento de vital importancia para la estrategia y diseño del negocio?

¿Las pymes que aplican RSE utilizan herramientas de gestión para medir sus resultados y comunicarlas?

Si las utilizan, ¿cuáles son?

Para responder estos interrogantes, hemos planteado la siguiente hipótesis:

Las pymes de la Provincia de Mendoza que aplican políticas de RSE utilizan herramientas de control para gestionar y medir sus resultados.

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. CONCEPTO

Para poder arribar a un concepto de RSE se debe realizar un recorrido por diversas épocas a lo largo del tiempo, comenzando por el momento en que las empresas se consideraban máquinas que buscaban obtener beneficios económicos, cuya única función social era brindar un rendimiento adecuado a sus propietarios, esto se determina como la visión original del capitalismo.

A mediados del siglo XX, el concepto de RSE comienza su desarrollo fuertemente ligado con la filantropía (tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso, a costa del propio beneficio), donde no se consideraba como una acción de RSE proveniente de la empresa, sino, acciones aisladas de los propietarios. Podemos citar: “Aquellas decisiones y acciones tomadas por los empresarios por razones, al menos parcialmente, más allá del interés económico o técnico de la firma”. (Davis, K. 1960, p.70).

El concepto de RSE fue tomando forma y se comenzaron a conocer los elementos que hoy se asocian a su definición. Tras el paso de los años las sociedades empezaron a pedir un mayor compromiso con los valores humanos y una mejor calidad de vida de las personas, incorporando de esta manera la ética al concepto de RSE. “La RSE abarca las expectativas económicas, legales, éticas” (Carroll, A. 1979).

Con la incorporación de la ética a la definición de RSE se abarcaron más conceptos dentro de esta, se la empieza a ver como una estrategia de gestión que busca contribuir al desarrollo sostenible, no solo buscando beneficios económicos y tomando las decisiones solo por los propietarios, sino teniendo en cuenta a los empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad en su conjunto, para tomar decisiones que satisfagan a todos los grupos de interés.

Como parte de este breve recorrido histórico sobre el concepto de RSE, a fines del año 2010 se publicó la norma ISO 26000, elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés “International Standardisation Organization”). En esa oportunidad, se creó un Grupo de Trabajo ISO en Responsabilidad Social, liderado por el Instituto Sueco de Normalización y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica. La norma no tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual, sino, servir de guía para las organizaciones que buscan establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RSE.

Brinda un gran aporte a la definición, entendiendo a la Responsabilidad Social como: “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y acciones ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”

2. ISO 26000

Como se mencionó anteriormente, la ISO 26000 dio un gran aporte a la definición de RSE, por lo que se considera valioso destacar esta definición y explicar sus aspectos claves.

- Menciona que las organizaciones deben ser responsables del impacto que generan sus decisiones y acciones en el “todo” al que pertenece-

- Comportamiento ético donde resulta importante establecer altos estándares de comportamiento, acompañados de un fuerte sistema de control en las organizaciones, con el fin de lograr prácticas honestas y transparentes en todos los empleados, incluyendo los niveles directivos y ejecutivos.

- La responsabilidad social empresaria tiene como objetivo contribuir al desarrollo sostenible del sistema al que pertenece. Se entiende por desarrollo sostenible a aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Expresa las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto. Se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente.

- Compromiso con las partes interesadas, las organizaciones, cada vez más, están sometidas a una constante mirada y evaluación por parte de sus grupos de interés, por lo que resulta fundamental crear y mantener oportunidades de diálogo genuino con ellos con el objetivo de proporcionar una base sólida para la toma de decisiones que satisfagan las necesidades de todas las partes.

- Cumplimiento de la legislación aplicable, resulta interesante destacar que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. Ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. Por ejemplo, la aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, en

condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad.

- Integración de la RSE en toda la organización: Este aspecto es de suma importancia porque refleja la evolución del concepto de responsabilidad social empresaria a lo largo del tiempo. Permite diferenciar como nació el mismo, entendido como acciones aisladas e individuales del empresario, como pueden ser donaciones para atender alguna problemática planteada por algún grupo de interés. Actualmente, resulta necesario incluir el análisis y el planteamiento de soluciones a problemáticas ambientales y sociales dentro del modelo negocio y la estrategia de la organización.

3. STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERES

A la hora de definir su estrategia, para una organización es de suma importancia definir quiénes son sus stakeholders. Estos están directamente relacionados con definición de RSE.

En español, el término stakeholders, se traduce como partes interesadas. Fue R. Edward Freeman quien le dio origen en 1984 y lo definió como, todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectadas por las actividades de una empresa.

Las partes interesadas de una compañía, pueden ser definidas como todos los grupos sociales y actores importantes que, producto de los objetivos, las decisiones y acciones de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa, y a su vez, influyen en la estrategia y la gestión de la misma. Así, por ejemplo, los accionistas, los trabajadores y sus familias, la comunidad donde opera, el gobierno, sus proveedores, entre otros, se incluyen dentro de estos grupos que tienen expectativas y necesidades respecto al actuar de la organización.

El desafío que enfrenta la empresa será conocerlos e integrarlos dentro de la gestión para asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Es de suma importancia incluir de manera activa a los grupos de interés, mantener el diálogo permanente con ellos, informarlos, y trabajar en conjunto para satisfacer sus necesidades. No todas las demandas podrán ser satisfechas, pero se logra generar un aprendizaje y un intercambio de experiencias que le permiten a la compañía tener una mirada integral de su entorno o sistema. Además, se consigue que los actores se sientan considerados y tener una mejor recepción de las acciones implementadas.

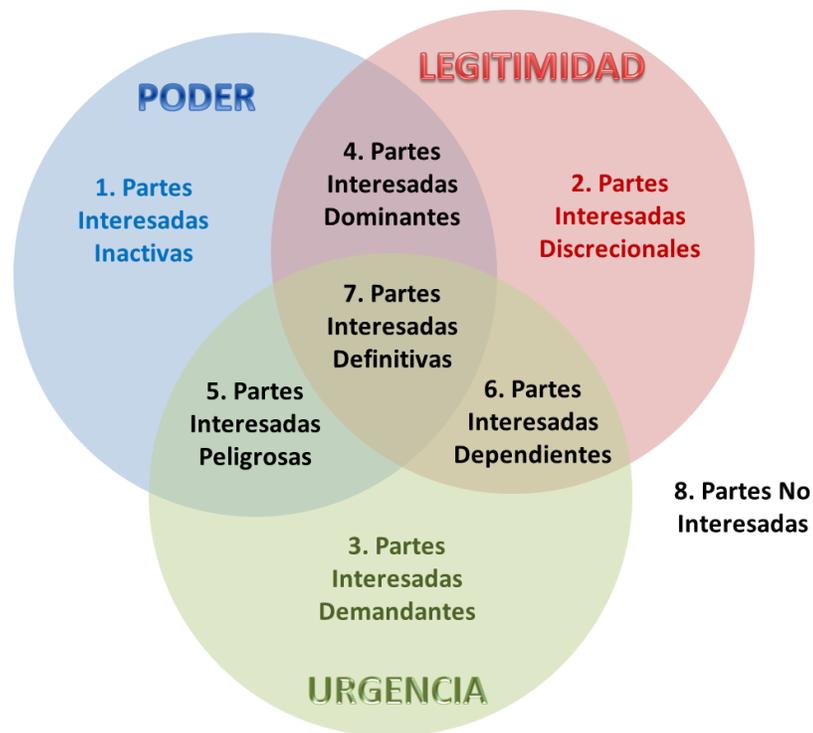
Debido a que los grupos de interés son muchos y con intereses diversos, se debe realizar un proceso para conocerlos, priorizarlos, poder definir una estrategia de comunicación y un plan de acción para gestionarlos. Este proceso puede incluir encuestas, entrevistas, paneles grupales, entre otras técnicas. Es importante abarcar los siguientes aspectos

- Identificación: ¿Quiénes son? ¿Cómo se llaman?
- Expectativas: ¿Qué buscan? ¿Qué esperan? ¿Cuáles son sus necesidades?

- Obligaciones: ¿Qué derechos tienen? ¿Qué obligaciones tiene la empresa?
- Priorización: ¿Quiénes son los más importantes? ¿Cómo impactan los objetivos de la empresa?

Por otra parte, también puede resultar útil clasificar los distintos grupos de intereses, por ejemplo, en primarios (Aquellos que son fundamentales para el operar de la empresa, afectan y son afectados directamente por las actividades de la organización, dentro de estos se encuentran accionistas, clientes, proveedores, trabajadores) o secundarios (No participan directamente en las operaciones de intercambio de la empresa, sino que, son afectados indirectamente. Incluye a competidores, ONG, entre otros.)

Otra forma de clasificarlos es a través del “Modelo de Prominencia”



(FUENTE Modelo poder, legitimidad y urgencia de Mitchell, Agle y Wood (1997,1999))

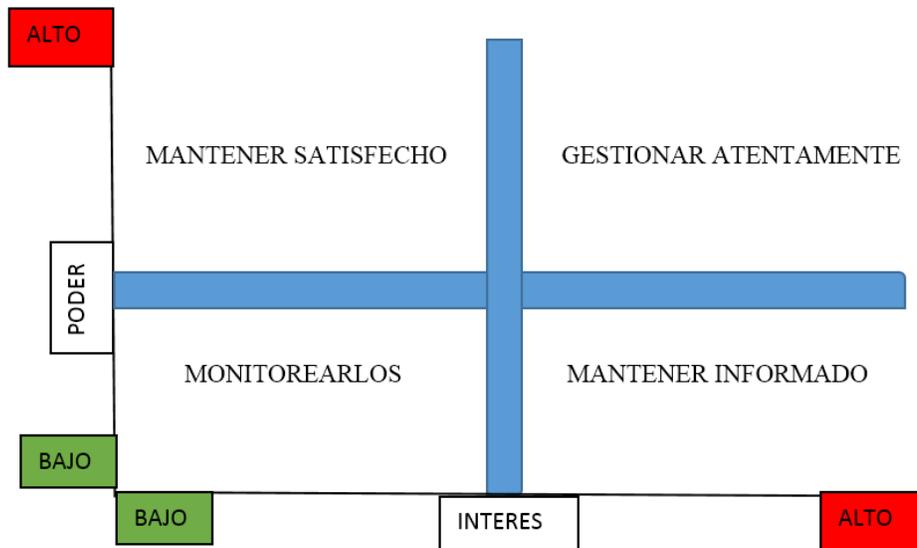
En este modelo se identifican 7 tipos de comportamientos del interesado y se los relaciona con tres características:

- Poder del interesado de influenciar en la organización
- Legitimidad de la relación y de las acciones del interesado con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia

- Urgencia de los requisitos que un interesado plantea a la organización en términos de urgencia y oportunidad para el interesado

Y en base a esto se los divide en tres grupos de tipos de stakeholders, latentes (reúne una sola de las características), expectantes (reúne 2 características) y definitivos (reúne las 3 características).

También, es posible agrupar a los stakeholders en base a un eje de coordenadas donde se analiza por un lado el poder y por otro lado el interés.



(FUENTE Control de Gestión facultad Cs Económicas,UNCuyo)

Se han identificado algunas maneras de clasificar y analizar a los stakeholders con el fin de poder conocerlos y gestionarlos, vale aclarar que cada empresa optará por la manera que considere adecuada para hacerlo.

4. SOSTENIBILIDAD Y BENEFICIOS DE LA RSE

La definición más aceptada de sostenibilidad es la de la Comisión Brundtland, que manifiesta, “es un progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (WCED 1987, p. 8). Hay que resaltar que esta definición no hace alusión solamente a los recursos naturales o ambientales, si no que habla del desarrollo sostenible como la constante mejor del bienestar humano a través del tiempo.

La aplicación de políticas de RSE conlleva a una organización a ser sostenible en el tiempo. Esto se debe a que la empresa que aplica prácticas de RSE busca principalmente generar dinero, lo cual está bien por qué es lo que la hace funcionar, pero también busca la manera de que sus decisiones y acciones generen triple creación de valor (económico, social y ambiental), lo cual hace que la sociedad en su conjunto vea a

la empresa como éticamente correcta y que se sienta atraída por la misma, sintiendo que se están satisfaciendo sus expectativas. Esto permite mejorar la imagen y reputación de la organización, facilitando las condiciones para que esta sea perdurable en el tiempo.

Además de manifestarse una preferencia por las empresas que actúan de esta manera, existe una gran presión social en aumento, ya que los interesados están al tanto de las acciones de la organización, evaluando permanente y buscando que las empresas cumplan con sus necesidades, entendiendo que estas no solo abarcan el consumo si no también los beneficios extras que se espera que le brinde a la sociedad con respecto a la calidad de vida humana y la preservación de los recursos naturales.

Para determinar algunos beneficios que otorga la aplicación de las políticas de RSE, el presente trabajo comparte aquellos enunciados por VALOS, debido a la experiencia de esta institución en la temática bajo estudio.

Valos es una asociación civil fundada en 2003, en la provincia de Mendoza. Nace por el propósito común de sus miembros, quienes entienden que para alcanzar una Mendoza sostenible es necesaria una nueva forma de hacer negocios. Esto se logra con empresarios que tengan en cuenta en la toma de decisiones del día a día las necesidades de todos los públicos con los cuales se relaciona y no sólo los intereses de sus accionistas y clientes.

Su misión es movilizar y acompañar a la comunidad empresarial en el camino hacia el desarrollo sostenible. Entre sus acciones se encuentran la difusión y promoción de prácticas de responsabilidad social, alentando relaciones sinérgicas entre las empresas y demás actores del medio, la organización de foros y eventos de concientización buscando contagiar a los agentes de cambio social.

Esta organización, integrada por empresarios mendocinos, entiende que si la empresa tiene una cultura de RSE incorporada en su pensamiento y no sólo desarrolla programas sociales para publicitar una empresa pueden apreciar resultados como:

- Reducción de costos: Diversas iniciativas de RSE, sobre todo las enfocadas al medioambiente, logran reducir costos e improductividad: políticas de reciclaje, cuidado energético y del agua, y prácticas de concientización del personal sobre gastos innecesarios.
- Mejora de la imagen de marca y reputación: En el marco de la RSE, las prácticas de Marketing responsable, están vistas favorablemente por los consumidores y fortalecen la opinión del público. Una buena reputación genera lealtad y confianza, lo que se traduce en valor agregado para los consumidores y mayor competitividad.
- Creación de valor financiero: Las inversiones con perspectiva social producen el aumento en el precio de las acciones y generar imagen positiva que atrae nuevos capitales de inversión.
- Calidad del ambiente laboral: Las políticas de recursos humanos promovidas por la RSE, logran instituir fuertemente los valores y creencias de la cultura organizacional, estimulando el desarrollo

profesional y personal de cada uno de los miembros de la empresa. Los resultados se traducen a una mayor productividad, motivación, honestidad y compromiso con los objetivos de la organización.

- **Desarrollo de la comunidad:** Para el progreso económico se necesita progreso social. Sin desarrollo social, el desarrollo económico no puede establecer raíces sólidas. Ya no son suficientes la calidad y el buen servicio, el nivel de compromiso de una empresa con la sociedad tiene cada vez mayor relevancia. Las empresas que promueven el desarrollo de la comunidad obtienen grandes beneficios económicos, tales como: incremento de las ventas, performance financiera y mayor perdurabilidad del negocio en el tiempo.

5. AMBITO PROVINCIAL

La provincia de Mendoza es pionera en cuanto a la reglamentación la RSE siendo la primera provincia en el país en tener una ley que regule y promueva la gestión responsable de empresas, la misma fue aprobada en el 2012. La ley 8488 es producto de un proceso multidisciplinario, en el que participaron organizaciones como el Consejo Empresario Mendocino, Consejo de Ciencias Económicas, Federación Económica de Mendoza, UCIM y Valos; en conjunto con la Legislatura y el Ministerio de Agroindustria y Tecnología (en la actualidad sus funciones las cumple el Ministerio de Economía). La ley pretende contribuir y promover prácticas Socialmente Responsables en todas aquellas empresas y organizaciones que tengan domicilio legal y comercial en la jurisdicción o desarrollen su actividad principal en la provincia de Mendoza.

La mencionada ley fue modificada por la 8.583 en septiembre de 2013 y reglamentada por el decreto 2094/14. En esta legislación, se destacan los siguientes aspectos:

- **Emisión del balance ambiental:** se refiere al instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización. En este documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad asumida por la empresa.

La norma establece que los compromisos asumidos y expuestos en el balance social y ambiental (BRARSE) estarán basados en indicadores que permitan conocer las dimensiones económicas, ambientales y sociales de la empresa teniendo como referencia los desarrollados por la Global Reporting Initiative. El BRSAE debe ser auditado por profesionales independientes especialistas en la materia, quienes emitirán su informe de acuerdo con normas profesionales. El informe deberá ser presentado por un grupo interdisciplinario de profesionales de acuerdo con las características de la empresa que se audite, siendo coordinado este grupo por un profesional de las ciencias económicas.

- **Prevé la elaboración en forma progresiva un “Índice de responsabilidad social empresaria” (IRSE)** considerando los indicadores establecidos mediante los mecanismos mencionados anteriormente,

como instrumento de medición y evaluación del aporte integral de las empresas y organizaciones al bienestar de la sociedad mendocina.

- Obtención del distintivo “compromiso con la RSE”: las organizaciones podrán obtener este distintivo por el cumplimiento de los requisitos y de las formalidades establecidas en la ley (entre ellos la emisión del balance y su respectivo informe de auditoría). Tendrá una vigencia de un año, pudiendo renovarse y las empresas tienen el derecho de utilizar públicamente el distintivo de “Empresa comprometida con la RSE”, con la identificación de la marca: “Gobierno de Mendoza”.

- Se crea el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables. Para acceder a este premio las empresas deberán presentar sus balances, reportes o memorias, debidamente auditados.

Se establecen los siguientes beneficios:

- Prioridades en las contrataciones con el Estado provincial, cuando exista igualdad de condiciones en la oferta.

- Mejor y mayor posibilidad de acceso a líneas de crédito.

- Bonificación de hasta un diez por ciento (10%) en el pago de impuestos provinciales, u otro tipo de beneficios fiscales para las empresas acreedoras del ‘Premio anual’ a la RSE.

- Se brinda la posibilidad de contar con espacio físico para publicitar los productos o servicios en eventos públicos de índole provincial o municipal.

- Serán las encargadas de representar a la provincia con sus productos o servicios en las ferias nacionales e internacionales.

La sanción de la ley de RSE no fue la única repercusión legislativa de este avance de la sostenibilidad en la provincia. En el año 2019, se modifica el artículo 149 de la Ley 8706, de Administración Financiera, quedando redactado de la siguiente manera:

“Art. 149 – Cualquiera sea el procedimiento de selección, la adjudicación deberá realizarse en favor de la oferta más conveniente para el licitante, teniendo en cuenta, en primer término, el mejor precio ofertado. Junto al mismo, se ponderarán mediante grillas de evaluación y puntajes, la solvencia y capacidad empresaria de los oferentes; ésta última valorada en razón de sus antecedentes y de las certificaciones de calidad de sus procesos y actividades empresarias, especialmente, entre otros, mediante indicadores demostrativos de la observancia de los Principios y Objetivos de Desarrollo Sostenible proclamados por el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas de 2015.” De esta manera, se incorpora la consideración del triple impacto de las empresas entre los criterios de selección del proveedor dentro del régimen de contrataciones de la provincia.

El proyecto que modificó esta ley central en lo respecta a la administración de la hacienda pública, también declara de interés general el desarrollo del Ecosistema B, las empresas de tipo B y las compras de

triple impacto en el territorio de la provincia de Mendoza. Esta declaración y la modificación en el régimen de contrataciones, son un acontecimiento de suma relevancia ya que se pretende aprovechar el gran poder que tienen las compras del estado, como un agente importante del mercado, para promover negocios que busquen aportar soluciones a problemáticas sociales y ambientales.

Como conclusión de este capítulo, donde se hizo un recorrido por la evolución del concepto de RSE, se destacaron los beneficios de su aplicación y se mencionaron los avances normativos en la Provincia de Mendoza en la temática, se puede advertir que estamos ante un cambio en la mentalidad de negocios, provocado por cambios en la manera de pensar de las sociedades del mundo, en la manera de entender el consumo, los negocios y los trabajos. Este cambio en la mentalidad de negocios provoca desarrollos teóricos en las disciplinas económicas y de administración, dentro de las cuales tiene sentido un enfoque de gestión de las empresas. En lo que respecta al concepto de RSE, este evoluciona conforme a los cambios mencionados y se entiende como la incorporación de las problemáticas sociales y ambientales en el modelo de negocio, en el propósito de la organización, advirtiendo la necesidad atender las expectativas de todos los grupos que tienen interés las operaciones de la empresa. Por lo mencionado, no obstante hablar de los beneficios que trae la aplicación de prácticas de RSE y de aquellos establecidos por leyes provinciales para promoverlas, una gestión que no se adapte a esta nueva mentalidad, no tome estos conceptos y desarrollos teóricos, y no se apoye en herramientas que contemplen variables sociales y ambientales, no está considerando de una manera íntegra el proceso de creación de valor en una compañía. Esto podría provocar la pérdida de competitividad y hasta comprometer la sostenibilidad del negocio.

CAPÍTULO II

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1. CONCEPTO

En el presente trabajo se busca analizar la evolución del concepto de RSE debido a la importancia que ha tomado en la actualidad a la hora de elaborar estrategias de gestión. Se busca relacionar las políticas de responsabilidad empresarial con las pequeñas y medianas empresas, ya que hoy en día representan aproximadamente el 98% de las empresas argentinas según lo indicado por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

A la hora de buscar una definición de pequeñas y medianas empresas se pueden encontrar varios autores, y también es posible abordarla desde diferentes puntos de vistas, por eso se decidió afrontar el concepto de PyMEs desde el punto de vista contable y desde el punto de vista impositivo.

Desde el punto de vista contable, si bien como se aclaró no existe una única definición “Se ha llegado a la conclusión que no se puede definir un concepto estricto para las mismas, pero existen ciertas características comunes para distinguirlas” (Carlos A. Slosse. 2015).

Las características que el autor nombra como comunes, son las siguientes:

- Concentración de la propiedad o control operativo en 1 o pocos individuos, es decir, que el capital accionario o participación en el patrimonio neto es de uno o pocos socios o accionistas dándose el caso del socio gerente o socio director.
- Poca segregación de funciones lo cual se da como consecuencia de la restricción de estructura porque sus recursos suelen ser escasos.
- Estructuras con características limitadas que demandan una mayor participación de asesores externos, esto quiere decir que es más probable que una empresa pequeña contrate un estudio contable para manejar la contabilidad, sueldos, impuestos entre otros que tener contadores en relación de dependencia que realicen dichas actividades.
- Gerencia con gran poder de decisión, creatividad, pero con carencias legales, dificultad a la hora delegar funciones rutinarias o falta de control de las funciones que se delegan.
- Poca diversificación de las operaciones, generalmente las PyMES suelen estar formada por una única unidad operativa que desarrolla su gestión en una sola ubicación lo que puede hacer que ciertos factores externos la afecten, algunos de ellos pueden ser:
 - Economía local.
 - Decisión de único cliente o proveedor.

- Cambios en la Tecnología.
- Autoridades locales.
- Fuerza laboral.
- Alta vulnerabilidad estructural, funcional y financiera que se da principalmente con al comienzo de su vida.
- Debilidad de los controles.
- Sistemas contables y funciones de procesamiento sin complejidad.

Si bien no es necesario que cumplan con todas las características, estas son algunas de las que pueden llegar a determinar a una empresa como PyMES desde el punto de vista contable.

Por otra parte, para desarrollar el concepto desde el punto de vista impositivo, se toman los parámetros en los que se basa AFIP para determinar que una empresa sea considerada PyMEs.

Según su valor de ventas totales anuales:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana - Tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana - Tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

(FUENTE Administración Federal de Ingresos Públicos)

Este monto de ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo IVA, el/los impuestos internos que pudieran corresponder y deduciendo 75% del monto de las exportaciones.

Vale aclarar que hay ciertas actividades que no pueden ser consideradas PYME, estas son:

- Servicios de hogares privados que contratan servicios domésticos.
- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales.
- Administración pública, defensa y seguridad social.
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.

También la AFIP, cómo se ve en el siguiente cuadro, evalúa el máximo número de empleados que podrá tener una empresa para ser tratada como PYME.

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

(FUENTE Administración Federal de Ingresos Públicos)

Por último, manifiesta que no podrá tratarse como PyMEs aquellas empresas que, cumpliendo con los requisitos, controlen o estén controladas y/o vinculadas a otras empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan dichos requisitos.

Vale aclarar que existe la ley 24.467 para pequeñas y medianas empresas que tiene por objetivo promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas que buscan darle ciertos beneficios a las mismas.

2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Al hablar de estas empresas, algunos las reconocen como motor de la economía del país ya que representan gran parte del PBI y generan una gran cantidad de empleo en la República Argentina, pero también hay que entender que mayormente se trata de empresas de reducido tamaño con estructuras débiles por eso necesita de protección y subsidios que les haga ser competitivas frente a empresas de mayor tamaño, es por eso que existe la Ley 24.467 que busca protegerlas e impulsar su desarrollo.

De las ventajas y desventajas más importantes que las pequeñas y medianas empresa se destacan las siguientes:

A. VENTAJAS

- Permite una mejor relación con el cliente, al tratarse de pequeñas empresas pueden generar una relación de apego con el cliente hasta pudiendo crear lazos individuales con ellos.
- Tienen un régimen de bonificación de tasas de interés que tiende a disminuir el costo de los créditos. La bonificación es solventada por el Estado Nacional y está destinada principalmente a los créditos

para adquisición de bienes capitales, constitución de capital de trabajo, reconversión y aumento de productividad, actualización y modernización, y para la financiación o refinanciación de las exportaciones.

- Emplean la mayor parte de la población activa del País.(de acuerdo a los datos expuestos por el Ministerio de Producción y Trabajo).
- Posibilita la toma de decisiones rápidas, ya que generalmente las decisiones las contempla una persona o un grupo reducido de personas.
- Obtienen beneficios impositivos, la AFIP le otorga a las PyMEs registradas varios beneficios para mejorar sus ganancias y aumentar su competitividad.

Al situarse en la crisis económica que se vive mundialmente en el año 2020 debido a la situación pandémica generada por el COVID-19, se pueden identificar programa de asistencia extraordinaria que se implementaron la Argentina con el fin de aliviar a este tipo de empresas que, cómo se ha mencionado, son de mucha importancia para la economía del país., Uno de ellos es el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP) en donde el Estado ayuda a pagar los sueldos de los empleados de organizaciones que cumplan con ciertos parámetros. Otro es el plan moratorias PyMEs y monotributo 2020 donde se brinda, para esta moratoria en particular, una condonación parcial de intereses y total de las multas por deudas impositivas, aduaneras y/o de la seguridad social para micro, pequeñas y medianas, monotributistas y entidades sin fines de lucro. (Resolución General 4816/2020)

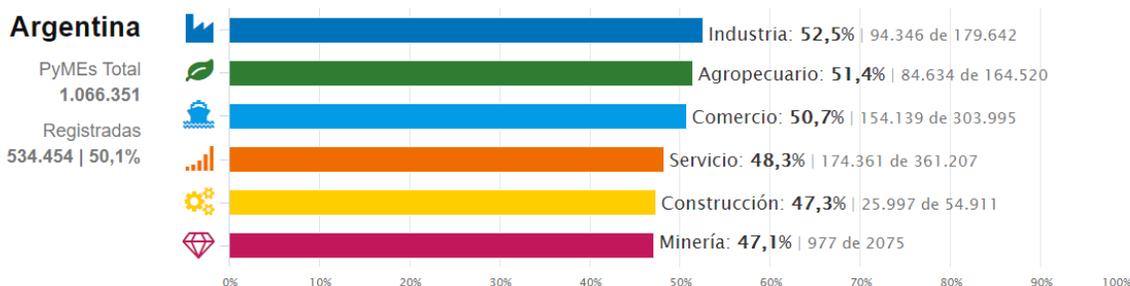
B. DESVENTAJAS

- Con respecto a los empleados, si bien emplean a gran parte de la población activa de la República Argentina, debido a su tamaño y las ganancias se les dificulta brindar salarios competitivos.
- Al contar con menor cantidad de recursos esto a veces le imposibilita la capacitación del personal, debido a los costos que puede demandarles.
- Con respecto a los proveedores, debido a que no suelen representar un gran porcentaje de las compras de un proveedor se les dificulta la obtención de mejores precios para los insumos y también hace que el proveedor tenga mayor poder sobre ellas, que viceversa. Lo cual dificulta la aplicación de economías de escalas.
- Durante las depresiones de la economía suelen tener mayores problemas para subsistir, por lo cual puede llevar al cierre de las mismas.
- Suelen tener falta de controles, lo cual puede llevar a fallas o derivar en fraudes de los mismos empleados.
- No suelen generar estrategias a largo plazo, ya que se centran en estrategias del día a día.

3. PYMES EN ARGENTINA

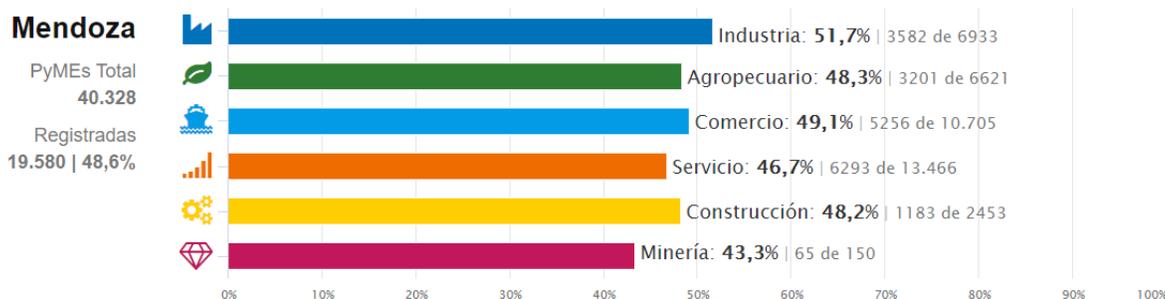
Anteriormente en el trabajo se mencionó el poder que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas sobre la economía local, lo que se quiere mostrar ahora es el porqué de esto, exponiendo datos estadísticos sobre dicho aspecto. Para llevar a cabo el análisis se utilizarán los últimos datos brindados por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

De ellos surge que existen 1.066.351 pymes en la Argentina,



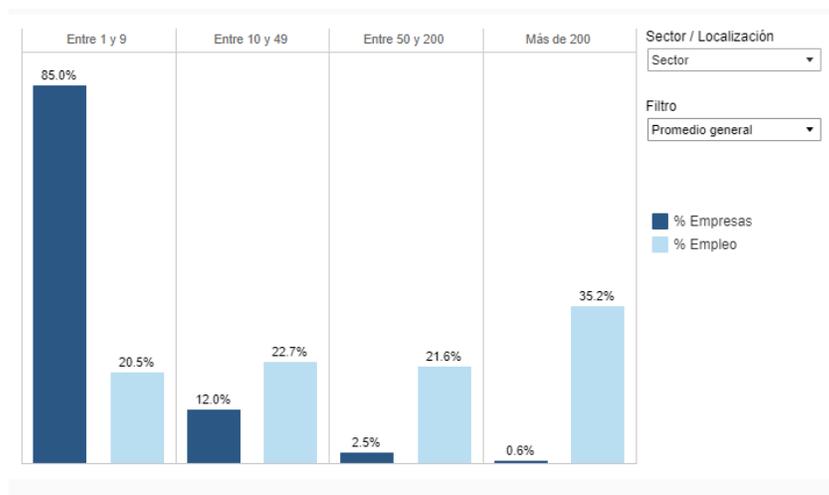
(FUENTE Ministerio De Producción y Trabajo)

De las cuales solo 40.328 se encuentran en la Provincia de Mendoza lo que representa un 3,78% de total de PyMEs con relación a la totalidad del país.



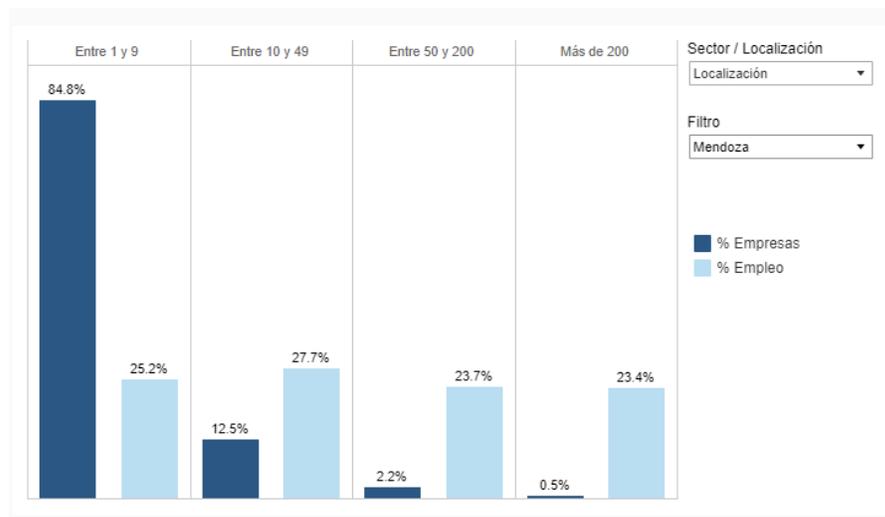
(FUENTE Ministerio De Producción y Trabajo)

De acuerdo a los últimos datos del Ministerio de Producción y Trabajo, se observa que en Argentina existen aproximadamente 5 millones de empresas considerando sociedades, autónomos y monotributistas y alrededor de 60.900 son empresas empleadoras, con al menos un empleado registrado. En el siguiente gráfico se muestra la cantidad de empresa y de empleos generados, distribuidos en función del tamaño de empresa. Se puede ver que la mayoría de las empresas empleadoras son PyMEs abarcando el 99,4% de las mismas y además demuestra que las PyMEs emplean al 64,8% de la población activa del País.



(FUENTE Ministerio De Producción y Trabajo)

En la Provincia de Mendoza el panorama es similar al del País, donde el 99,5% de las empresas son consideradas PyMEs pero se ve un aumento en la cantidad de trabajadores empleados por las micro, pequeñas y medianas empresa llegando abarcar un 76,6%.



(FUENTE Ministerio De Producción y Trabajo)

El presente capítulo abordó desde distintas perspectivas la definición de PyMEs, se mencionaron sus características, sus ventajas y desventajas y se expusieron datos estadísticos que permiten ver la importancia que tienen las mismas para la economía de la Provincia y el País.

CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Como se viene desarrollando a lo largo del trabajo, el sistema económico y social tal como existe y funciona en la actualidad ha causado numerosos problemas en la calidad de vida de las personas y del medioambiente. Esto hizo que se despierte con fuerza una ola de consciencia en la comunidad global respecto de la necesidad de hacer las cosas de una manera diferente. Esta tendencia también llegó al mundo de los negocios, donde numerosas compañías, asentándose sobre los fundamentos de la responsabilidad social empresarial, redefinieron este concepto, se replantearon la razón de ser de una empresa y concluyeron que el potencial del mercado y los negocios deben utilizarse no para la generación de riquezas para unos pocos, sino que, debe aprovecharse para el bien común. Plantean que las empresas, dentro de un sistema colaborativo, deben generar rentabilidad como medio para continuar operando detrás de su propósito, este es dejar una huella positiva en el mundo, trabajar para satisfacer las mayores demandas insatisfechas: soluciones a las problemáticas sociales y ambientales existentes.

En este contexto de cambio en el enfoque de creación de valor en las compañías, se advirtió que uno de los principales problemas que enfrentaron inicialmente las empresas que incorporaron en sus modelos de negocio la solución de problemáticas sociales y ambientales, fue que las herramientas de gestión desarrolladas y utilizadas fueron concebidas con foco en los resultados financieros, dejando de lado otras variables. De aquí que el presente trabajo busca investigar y difundir herramientas que sean útiles para este nuevo enfoque de negocios.

Para comprender este fenómeno (los aspectos que se tuvieron en cuenta al desarrollar las herramientas de gestión y las variables dejadas de lado), resulta conveniente mencionar la relación existente entre las mentalidades de negocio, los enfoques de negocio que surgen a partir de ellas, y las herramientas que se utilizan en el desarrollo del mismo. Mentalidad es definido como “Cultura y modo de pensar que caracteriza a una persona, a un pueblo o a una generación”. En Ciencias Económicas, las Teorías económicas y de la Administración de Empresas se esfuerzan en describir y estructurar las mentalidades de negocio que dan el marco económico y de gestión dentro del cual se moverán las empresas en distintos momentos. Bajo dichas Teorías, tienen sentido distintos Enfoques de Gestión, y, dentro de éstas, las Técnicas que lo sustentan.

Históricamente, hasta la década de 1980, la teoría que mejor reflejaba la mentalidad empresarial era la “Teoría del Stakeholder”, donde el interés del empresario era el único relevante, de manera tal que, si no se cubrían los objetivos económicos del accionista, el negocio no tenía razón de ser.

El primer gran cambio se produjo en dicha década. La fortaleza que adquirió el conjunto de clientes de mayor peso fue incorporada por los marcos teóricos de los ´80 que incluyeron conceptos como la cadena de valor monodimensional con el Cliente como participante principal, reflejando de dicha manera un nuevo tipo de mentalidad: si el negocio no agrega valor al cliente, además de cubrir los objetivos económicos del accionista, el negocio no tiene sentido. Estas mentalidades de negocio fueron, en sus respectivos momentos históricos, las que dieron el marco para el desarrollo de las herramientas de gestión.

A raíz de la crisis económica actual, surge una nueva mentalidad de negocios, y con ello, nuevos enfoques y técnicas de gestión. Así como el cliente fue logrando mayor peso en la consideración del empresario, la mentalidad reinante fue y es atacada en los últimos años desde los distintos partícipes de la cadena, agrupados bajo el genérico Stakeholders. Se comienza a dar relevancia a todas las partes interesadas, dado que la ausencia de alguna de ellas (no sólo la del empresario y/o la del cliente) haría desaparecer el negocio. Por lo tanto, para lograr la sustentabilidad, el empresario debe involucrarse y hallar el equilibrio en cada una de las interrelaciones.

Esto trae como consecuencia la necesidad de gestionar de manera proyectada, multidimensional y sinérgica. La cadena de valor del negocio se convierte en una cadena con múltiples direcciones, porque es a todos los Stakeholders a quienes se les debe incrementar el valor para que un negocio tenga sentido económico. Por otra parte, se incorpora la problemática económica real de los intereses contrapuestos (no todos los eventos económicos significan aumento de valor para todos al mismo tiempo, conocidas como relaciones “win-win”), esto debe ser resuelto por el decisor, desde la estrategia: se debe priorizar a cada Stakeholder de acuerdo a la relevancia de la participación de cada uno de ellos y al horizonte de planeamiento del negocio.

A raíz de este cambio teórico, el desafío que se presentó fue generar nuevas herramientas de gestión que permitan abordar estas cuestiones y/o adaptar las herramientas exitosas ya existentes a las nuevas concepciones. El objetivo de este capítulo es desarrollar algunas de ellas con el fin de divulgarlas buscando generar un aporte en la adopción de las mismas por parte de las pymes de Mendoza.

2. CONCEPTO

Habiendo abordado los contenidos previos, se introduce el concepto de herramientas de gestión, las cuales son técnicas, sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodologías y estrategias, que ayudan a la administración y gestión de una empresa, permitiendo:

- Hacer frente a los constantes cambios del mercado, asegurando una posición competitiva en éste.
- Aumentar el conocimiento y control de los procesos de la organización, dando la oportunidad de mejorarlos.
- Registrar, consolidar y analizar datos para proveer información útil para la toma de decisiones.
- Comunicar la estrategia, las políticas y los objetivos a todos los miembros de la organización para lograr la comprensión de lo que hay que hacer, el porqué de ello y de esta manera alinear los esfuerzos de todos los miembros.
- Planificar, organizar, dirigir, medir y controlar.

A continuación, se desarrollan algunas herramientas de gestión y comunicación.

3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

A. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

El cuadro de mando integral es una herramienta de gerenciamiento con la que es posible traducir la visión estratégica y la misión en acciones, definiendo un conjunto completo de medidas de desempeño que permiten informar a la alta gerencia sobre como la organización avanza hacia el logro de sus objetivos. Incluye los siguientes componentes:

Objetivos estratégicos: Declaración de la estrategia en distintos niveles y bajo distintas perspectivas (actualmente la mayor cantidad de cuadros de mando integral implantados definen cuatro perspectivas, pero la cantidad no es mandataria y depende de cada caso en particular).

Mapa Estratégico: Diagrama de factores de propagación o relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos.

Indicadores: Traducción de los objetivos en elementos de medición concretos.

Metas: Nivel que se desea alcanzar en los distintos indicadores definidos bajo las características de especificidad, temporalidad y factibilidad.

Iniciativas estratégicas: Planes de acción clave que permitan alcanzar las metas.

Estos componentes se obtienen por consenso en sesiones multisectoriales de alta participación e involucramiento de los niveles directivos y gerenciales, y son difundidos al resto de la organización.

Entre los beneficios que obtienen las empresas que lo implantan correctamente, figuran:

- Definición consensuada de indicadores claros y concretos que traducen las estrategias y factores claves de éxito.
- Identificación de la ingeniería económica del negocio a través de relaciones causa efecto entre indicadores (factores de propagación o efectos leverage) de distintas perspectivas.

- Consistencia entre estrategias, formas de medición, planes de acción, presupuestos y esquemas de incentivos, que permiten una mejor conducción para lograr una ejecución alineada con los objetivos definidos y con mejor aprovechamiento de esfuerzos.

- Comunicación de la estrategia de manera clara en todos los niveles de la organización para que cada uno entienda cómo contribuye al éxito global. Este aspecto es de suma importancia, inclusive hay autores que resaltan que el cuadro de mando integral se debe utilizar como herramienta de comunicación más que para verificar ex – post los resultados obtenidos, ya que logra la motivación y el compromiso de cada miembro de la organización al entender como su tarea y esfuerzo diario contribuye al éxito del negocio.

Para utilizar esta herramienta en un negocio con un enfoque multidimensional, donde se busca crear valor para todas partes interesadas, se pueden realizar las siguientes adaptaciones, tal como propone Daniel Farré en su publicación “Vinculando a la teoría de los stakeholders con enfoques y técnicas de gestión” en el XI congreso internacional de costos y gestión en Trelew, Argentina:

- a. Realizar un mapa estratégico extendido, incluyendo conceptos de la cadena de valor:
 - Como contexto del Mapa Estratégico, graficar cada stakeholder rodeando el tablero.
 - Identificar el o los indicadores que mejor representan el valor que el negocio le aporta a dicho stakeholder (tal como se hace cuando se crea un indicador de satisfacción al cliente) y trazar un conector entre ellos. Para acentuar el reconocimiento del grado de relación, se puede utilizar el grosor.

- b. Agregar la indicación del sentido en todas las relaciones causa-efecto.

Cuando identificamos las relaciones causa-efecto con estos indicadores, no todas tendrán sentido positivo para todos los objetivos de valor, dado que la gestión del negocio exige un constante balanceo entre eventos económicos que hacen crecer unos y decrecer otros. Por esto, se debe agregar la indicación del sentido positivo o negativo de la relación.

- c. Incluir umbrales de valores en las metas planteadas. Estos son:

De existencia o punto de indiferencia mínimo: Es el menor valor por el cual el stakeholder está dispuesto a participar. Enfocado desde el punto de vista de factibilidad de negocio, es el de mayor riesgo: pone en peligro la participación mínima requerida para la existencia del negocio. Visto desde el punto de vista tradicional de costo, es el de menor costo proyectado.

De satisfacción: Es el menor valor por el cual el stakeholder está satisfecho en participar, lo que le otorga mayor probabilidad de existencia al negocio. Desde el punto de vista tradicional de costo, es mayor que el anterior.

De fidelización o permanencia: Es el valor por el cual el stakeholder supera su satisfacción hasta el punto en que adquiere un compromiso que lo fideliza con el negocio y le otorga, a costo de una mayor distribución de valor, mayor probabilidad de existencia en el futuro.

Plantear estos umbrales permite contemplar y analizar con mayor detalle las percepciones de valor de todos los agentes intervinientes y brinda mayor información al momento de analizar el efecto que tendrá en las partes interesadas la elección entre diferentes alternativas (como se expresó anteriormente no todos los eventos tendrán efecto positivo para todas las partes).

Generalmente, las metas son definidas con un único valor, lo que no permite identificar, consensuar y/o medir los tres niveles planteados y con ello no queda claro si cumplir los objetivos denota sólo un éxito parcial, con riesgos de sustentabilidad futura.

La dimensión de estas brechas y la comparación de las metas planteadas versus lo realmente ocurrido, permite ver el reparto del valor agregado en cada participante y aclara la priorización asignada a cada uno. Si estas no coinciden con la relevancia de cada agente dentro del negocio, reconocida en las reuniones de consenso de estrategias, se deberá replantear el plan de acción para lograr un rebalanceo y maximizar la sustentabilidad.

B. BALANCE SOCIAL

Otra herramienta que requirió de una adaptación para ser útil dentro de este nuevo enfoque de gestión es el balance tradicional, utilizado para exponer los resultados y el patrimonio de una empresa. Se demandó un desarrollo del mismo que permita demostrar la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora de las condiciones económicas, ambientales y sociales. La mera información sobre las tendencias del desempeño individual o sobre la eficiencia de la organización, como muestra el balance tradicional, no da respuesta a este objetivo. Por lo tanto, surge el Balance Social, que debe tratar de presentar el desempeño en relación con concepciones más amplias de la sustentabilidad. Esto incluye analizar el desempeño de la organización en el contexto de los límites, y las exigencias impuestas sobre los recursos ambientales o sociales y sobre el uso de recursos y niveles de contaminación. También puede ser relevante en lo referente a objetivos sociales y económicos, tales como objetivos de desarrollo sustentable y objetivos socioeconómicos.

El Balance Social puede definirse como el informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad socio ambiental asumida y ejercida por ella. Constituye una herramienta de comunicación de suma importancia que permite informar, planificar, medir, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad. Su conocimiento es de utilidad para todos los grupos de interés de la empresa.

Su aplicación permite alcanzar, entre otros, los siguientes beneficios:

- Ofrecer información socioeconómica homogénea y sistemática, que respete la filosofía de la entidad.

- Poner de manifiesto la situación social, ambiental y económica en un momento determinado y la evolución operada a través del tiempo.
- Permitir que las entidades autoevalúen su gestión social y ambiental, detecten debilidades y fortalezas e intenten superarlas. Se puede aprovechar como un instrumento de superación.
- Facilitar la comparación entre distintas entidades.
- Dar a conocer sus objetivos éticos, sociales y ambientales.
- Reforzar la lealtad y el compromiso de las partes interesadas.

Para la preparación del Balance Social, la RT 36, se basa en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), que es el modelo internacional más reconocido. El GRI es una iniciativa internacional apoyada desde Naciones Unidas que se define a sí misma como “una iniciativa internacional a largo plazo, promovida por un conjunto diverso de partes interesadas o interlocutores, cuya misión es desarrollar y diseminar a nivel global las guías necesarias para aquellas organizaciones que, de manera voluntaria, quieren emitir informes sobre la sustentabilidad de las dimensiones económicas, sociales y ambientales de sus actividades, productos y servicios”. La norma establece que el balance social incluye:

a. Memoria de Sustentabilidad.

Para la elaboración de la memoria de sustentabilidad se indica que se debe atender a las pautas y principios establecidos en la “Guía para la confección de Memorias de Sustentabilidad”, considerando la última versión aprobada por el Global Reporting Initiative (GRI) y también considerar los estándares GRI, que, al igual que la guía, se actualizan periódicamente.

La guía vigente en la actualidad es la G4, lanzada en mayo de 2013 y traducida al español por primera vez en febrero de 2014. Consta de dos partes: Parte 1. Principios y contenidos básicos y Parte 2. Manual de aplicación. En su amplio contenido se abordan aspectos como los criterios que se deben aplicar para que la memoria sea realizada de conformidad con la guía, los principios a seguir para la elección del contenido y para asegurar la calidad del mismo y se definen las temáticas básicas que se deben abordar.

Estas son:

- Perfil de la organización
- Estrategia, análisis, principales objetivos.
- Aspecto material y cobertura: parámetros del informe.
- Participación de los grupos de interés.
- Gobierno corporativo.
- Ética e integridad.
- Información sobre enfoque de gestión.

Indicadores de desempeño:

- Categoría Económica.
- Categoría Ambiental.
- Categoría Social.

A los efectos de una mejor visualización de la evolución de los indicadores, éstos se presentarán en forma comparativa con uno o más ejercicios anteriores, excepto en la primera elaboración del balance social.

b. Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD).

Las disposiciones para su elaboración están desarrolladas en el capítulo III de la resolución técnica 36. La presentación del EVEGyD reemplaza al indicador, que, sobre el mismo tema, plantea la Guía GRI.

El EVEGyD es un estado económico financiero, histórico, que muestra el valor económico generado por una organización y simultáneamente revela cómo se distribuye entre los diversos grupos sociales que han contribuido a su creación.

Para todos los grupos de interés, esa demostración proporciona información de naturaleza económica, financiera y social, y ofrece la posibilidad de una mejor evaluación de las actividades de la entidad en la sociedad en la cual está inserta.

El modelo propuesto para la exponer la determinación y distribución del valor económico generado, se muestra en el Anexo I de la norma y es el siguiente:

ANEXO I: MODELO ESTADO DE VALOR ECONOMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO

El modelo que se recomienda, se detalla a continuación.

DESCRIPCIÓN	Ej. Actual	Ej. Anterior
1 – INGRESOS		
1.1 Ventas de mercaderías, productos y servicios		
1.2 Otros ingresos		
1.3 Ingresos relativos a construcción de activos propios		
1.4 – Previsión para desvalorización de créditos		
2 – INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEROS		
2.1 – Costo de los productos, de las mercaderías y de los servicios vendidos.		
2.2 – Materiales, energía, servicios de terceros y otros		
2.3 - Pérdida/recupero de valores activos		
2.4 – Otras (especificar)		
3 - VALOR ECONÓMICO GENERADO BRUTO (1-2)		
4 – DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN		
5 – VALOR ECONÓMICO GENERADO NETO PRODUCIDO POR LA ENTIDAD (3 – 4)		
6- VALOR ECONÓMICO GENERADO RECIBIDO EN TRANSFERENCIA		
6.1 – Resultado participación en subsidiarias		
6.2 – Ingresos financieros		
6.3 – Otras.		
7 – VALOR ECONÓMICO GENERADO TOTAL A DISTRIBUIR (5 + 6)		

(FUENTE Resolución Técnica N°36, FACPCE)

Resulta de utilidad destacar que, cada ítem o rubro incluido dentro del valor económico generado, así como los correspondientes al valor distribuido (se muestra a continuación), se encuentran desarrollados de manera más detallada en la Resolución Técnica N°36.

DESCRIPCIÓN	Ej. Actual	Ej. Anterior
8 – DISTRIBUCIÓN DEL VALOR ECONÓMICO GENERADO²		
8.1 Personal		
8.1.1 Remuneración directa		
8.1.2 Beneficios		
8.1.3 Otros		
8.2. Remuneraciones al personal directivo y ejecutivo		
8.2.1. Función técnica / administrativa		
8.2.2. Otras		
8.3. Estado (Impuestos, tasas y contribuciones)		
8.3.1 Nacionales		
8.3.2 Provinciales		
8.3.3 Municipales		
8.4. Retribución al capital de terceros		
8.4.1 Intereses		
8.4.2 Rentas		
8.4.3 Otras		
8.5. Retribución a los propietarios		
8.5.1 – Resultados no distribuidos		
8.5.2 - Participación de no controlantes en ganancias retenidas (solo para consolidación)		

DESCRIPCIÓN	Ej. Actual	Ej. Anterior
8.5. Otras		

Evolución del EVEGyD correspondiente a los propietarios

Valor económico generado retenido (incluye reservas) al inicio

Valor económico generado durante el ejercicio (8.5)

Dividendos asignados

Valor generado retenido en la empresa

Información Adicional

Anexo – Gastos e inversiones medioambientales (netas de amortizaciones)

	Incorporados al activo del ente	Computados como gastos del ente	Total
Inversiones			
Activos adquiridos por la empresa			
Activos aportados a la comunidad			
Gastos			
Erogaciones en acciones de prevención			
Erogaciones para restaurar daños			
Erogaciones aportadas a la comunidad			

(FUENTE Resolución Técnica N°36, FACPCE)

La presentación de este estado permite ampliar la evaluación de la gestión más allá de la frontera de la propia organización mostrando sus impactos puertas afuera. Muestra la preocupación del ente no sólo por responder en forma eficiente al mercado, siendo rentable y maximizando las utilidades de los accionistas o de los dueños del capital, sino que también busca retribuir de manera justa a todos los agentes sociales que hacen su aporte para que el ente exista, creando valor para la comunidad de la que forma parte.

C. INDICADORES DE RSE ETHOS-IARSE

Hasta aquí, se han expuesto dos herramientas de gestión que demandaron de una adaptación para poder aprovechar sus bondades y ser útil dentro de un enfoque de gestión que contempla los aspectos sociales y ambientales, integrándolos a la administración del negocio, y que advierte la necesidad de reconocer a todos los grupos de interés, manteniendo un diálogo genuino con ellos y considerando sus expectativas para lograr la sustentabilidad del negocio.

En el caso de los indicadores de RSE ETHOS- IARSE, son una herramienta que nace dentro de la concepción de responsabilidad social empresaria y que busca auxiliar a las organizaciones en su proceso de profundización de su compromiso con la RSE y el desarrollo sostenible. Son un instrumento de

concientización, aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo. Lanzados por el Instituto ETHOS de Brasil en 2000, fueron adoptados como base de referencia para el desarrollo de indicadores de otras organizaciones de RSE en Latinoamérica, como es el caso de IARSE en Argentina.

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social nace en Brasil en 1998. Es una OSCIP (Organización de la Sociedad Civil de Interés Público) cuya misión es movilizar, crear conciencia y ayudar a las empresas a administrar sus negocios de una manera socialmente responsable, convirtiéndolos en socios en la construcción de una sociedad justa, equitativa y sostenible. Mientras que, en Argentina, se crea en el año 2002 el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) con la misión de promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua. Estos institutos son los que trabajan, entre otras cosas, en la elaboración de estas herramientas.

Los indicadores desarrollados por estos institutos están estructurados en forma de cuestionario y permiten medir cuan desarrolladas están las políticas de RSE en nuestra compañía, sirviendo de auto evaluación y diagnóstico para la planificación de acciones a implementar para profundizar los distintos aspectos de la sostenibilidad.

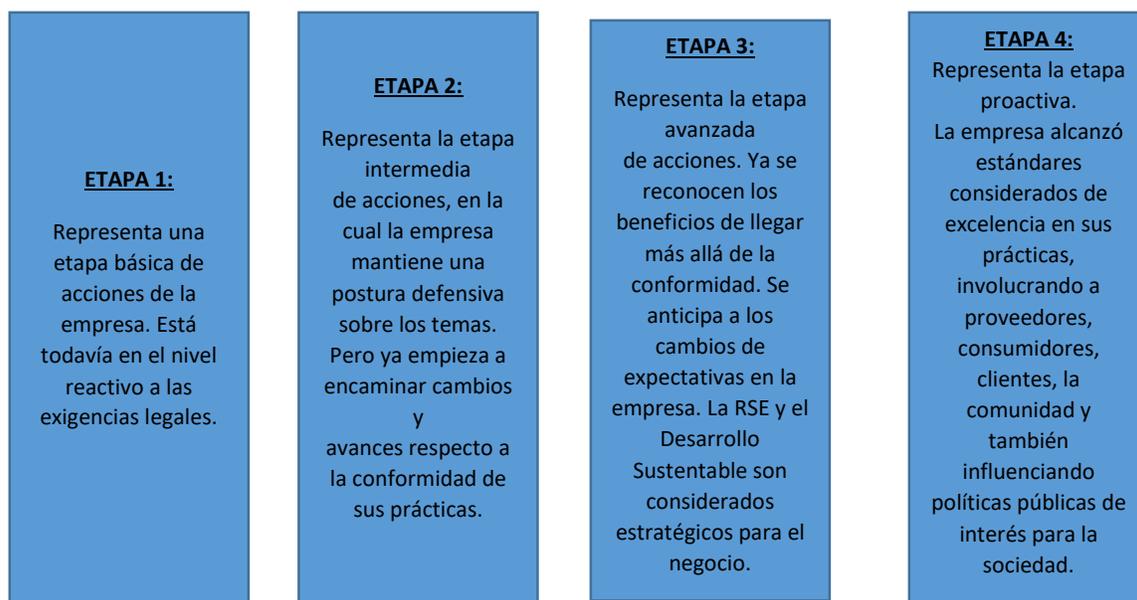
El cuestionario versa sobre 7 grandes temas:

- a. **Valores, transparencia y gobierno corporativo.** Incluye los siguientes aspectos:
 - Autorregulación de la conducta: compromisos éticos, arraigo en la cultura corporativa, gobierno corporativo.
 - Relaciones transparentes con la sociedad: relaciones con la competencia, dialogo e involucramiento de los grupos de interés, balance social, memoria de RSE, reporte de sustentabilidad.
- b. **Público interno:**
 - Dialogo y participación: relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados, gestión participativa.
 - Respeto al individuo: compromiso con el futuro de los niños, compromiso con el desarrollo infantil, valoración de la diversidad, compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial, compromiso con la promoción de la equidad de género, relación con trabajadores tercerizados.
 - Trabajo decente: política de remuneración, prestaciones y carrera; cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo; compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad; conducta frente a despidos; preparación para Jubilación.
- c. **Medio ambiente:** trata los siguientes temas:

- Responsabilidad frente a las generaciones futuras: compromiso con la mejora de la calidad ambiental, educación y concientización ambiental.
- Gerenciamiento del impacto ambiental: gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios; sustentabilidad de la economía forestal; minimización de entradas y salidas de insumos.
- d. Proveedores:** involucra los aspectos de:
 - Selección, evaluación y alianza con proveedores: criterios de selección y evaluación de proveedores, trabajo infantil en la cadena productiva, trabajo forzado en la cadena productiva, apoyo al desarrollo de proveedores.
- e. Consumidores y clientes:** incursiona en:
 - Dimensión social del consumo: política de comunicación comercial, excelencia en la atención, conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales e productos y servicios.
- f. Comunidad:** se focaliza en:
 - Relaciones con la comunidad: gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno, relaciones con organizaciones locales.
 - Acción social: financiamiento de la acción social, involucramiento con la acción social.
- g. Gobierno y sociedad:** abarca los siguientes aspectos:
 - Transparencia política: contribuciones para campañas políticas, construcción de la ciudadanía por las empresas, prácticas anti corrupción y anti coima.
 - Liderazgo social: liderazgo e influencia social, participación en proyectos sociales gubernamentales.

Como se advierte, los 7 temas ahondan sobre varios aspectos. Para abordarlos, esta herramienta propone tres tipos de indicadores, que permiten evaluarlos de distintas maneras. Los tipos de indicadores son:

- a. Indicadores de profundidad:** Permiten evaluar grado de aplicación de la política, la etapa actual de la gestión de RSE de la empresa. Está representado por cuatro cuadros contiguos que expresan estadios de determinada práctica, evolucionando desde una primera a una cuarta etapa, a fin de poder identificar fácilmente en qué estadio de la práctica se encuentra la empresa. Esto también ayuda a la compañía a la implementación de acciones, ya que las etapas representan una escala evolutiva de parámetros de políticas y acciones que pueden tomarse como referencia o inspiración para el desarrollo de las propias. Las etapas planteadas se interpretan de la siguiente manera:



(FUENTE elaboración propia)

A continuación, se muestra un ejemplo referido el tema 1. Valores, ética y gobierno corporativo. Dentro de este, sobre el diálogo e involucramiento de los grupos de interés. Se elige este aspecto para mostrar cómo esta herramienta de gestión se hace eco de las mentalidades de negocio y administración del momento, y toma sus postulados para ser útil dentro de los enfoques de gestión planteados en las empresas.

Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)¹¹

5

Considerando sus impactos sobre distintos grupos de la sociedad, la empresa:

Está consciente de la importancia del diálogo y del compromiso de los grupos de interés para el éxito del negocio. Lo que implica que conoce los dilemas específicos y atributos de sus grupos de interés (empleados, clientes y consumidores, accionistas o inversionistas) y estableció canales de diálogo para mantener esas relaciones.

Conoce los dilemas específicos y atributos relacionados a todos los grupos de interés por medio de mapeo periódico y establece mecanismos de diálogo e involucramiento con ellos, con el fin de remediar impactos socioambientales ocasionados por sus actividades. Esto se realiza por medio de equipos preparados para poner en marcha los planes de contingencia necesarios.

Además de priorizar el involucramiento y el diálogo constante con sus grupos de interés, adopta una estrategia de gestión de la información y conocimiento para "interiorizar los impactos socioambientales" negativos ocasionados por sus actividades como base para la redefinición de políticas, procesos de gestión o producción.

Por medio de utilización de herramientas y políticas específicas, dialoga e involucra a los grupos de interés en forma estructurada en reflexiones previas sobre sus actividades, procesos y acciones para prevenir, minimizar o eliminar los impactos socioambientales negativos que podrá ocasionar la organización. Además de eso, una tercera parte audita el proceso de diálogo y compromiso.

Etapa 1

Etapa 2

Etapa 3

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

(FUENTE “indicadores ETHOS – IARSE para negocios sustentables y responsables versión 3.3”.
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD)

Para responder a lo planteado por los indicadores de profundidad se debe optar por sólo una de las cuatro etapas, la que más se acerca a la realidad de la empresa. Cada etapa presupone el cumplimiento del nivel anterior. En caso de que ninguno de los cuadros corresponda a la realidad de la compañía, se consignará uno de los siguientes motivos:

- Nunca hemos tratado este asunto antes.
- No consideramos su aplicación en nuestra empresa.

b. Indicadores binarios: Se compone de preguntas de respuesta simple, binaria (sí o no) y cualifican el estadio seleccionado en los Indicadores en Profundidad, dan información adicional. Sirven para la validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios para satisfacer este indicador.

Continuando con la temática abordada en el indicador de profundidad, el ejemplo en este caso es:

VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO
Relaciones transparentes con la sociedad

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:	Sí	No
5.1. ¿mantiene comunicación con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios?		
5.2. ¿tiene políticas y/o procedimientos para responder prontamente a cualquier sugerencia, reclamo, esfuerzo o demanda de sus partes interesadas?		
5.3. ¿el proceso de diálogo y compromiso de las partes interesadas cuenta con indicadores de desempeño para monitoreo de las relaciones?		
5.4. ¿tiene políticas para que los indicadores/datos/informaciones obtenidos del proceso de diálogo y compromiso de las partes interesadas sean comparables, confiables, relevantes y comprensibles por sus partes interesadas?		
5.5. ¿esos indicadores/datos/informaciones son utilizados en el proceso de planeamiento general de la empresa?		
5.6. ¿esos indicadores/datos/informaciones son insertados en el balance social de la empresa?		
5.7. ¿utiliza metodologías de diálogo estructurado con las partes interesadas, tales como la Norma AA1000 ¹² o similares?		

(FUENTE “indicadores ETHOS – IARSE para negocios sustentables y responsables versión 3.3”.
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD)

Por último, esta herramienta utiliza los indicadores cuantitativos.

c. **Indicadores cuantitativos:** Proponen el relevamiento sistemático de datos. Con ellos, se pueden conformar series anuales para cruzar con otros datos relevantes para la empresa. Son de utilidad para el monitoreo interno de la empresa y hacen a la consistencia de la planificación de nuevos objetivos y metas en materia de RSE y sustentabilidad para el perfeccionamiento en el universo de cada tema.

Se propone un ejemplo incluido en el punto 1-Valores, transparencia y gobierno corporativo. Este permite ver la relación existente entre esta herramienta, el balance social y los grupos de interés, todos temas tratados en el presente trabajo.

Balance Social/ Memoria de RSE / Reporte de Sostenibilidad¹³

	2007	2008	2009	2010
6.19. Liste las partes interesadas (Ej.: público interno, proveedores, comunidad, gobierno y sociedad, etc.) comprendidas en la elaboración del balance social				
6.20. Liste las partes interesadas contempladas en el demostrativo de distribución de la riqueza				

(FUENTE “indicadores ETHOS – IARSE para negocios sustentables y responsables versión 3.3”.
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD)

El cuestionario que propone esta técnica de gestión, puede completarse en la página web del IARSE. En ella se piden datos de registro de la empresa y se accede al mismo. Los datos procesados por responder al cuestionario se convierten en puntuación y calificación y se presentan como informe diagnóstico. De esta manera cada compañía se puede comparar a través de tablas y gráficos con el grupo de benchmarking (las diez empresas con el mejor puntaje).

El sistema también permite que las organizaciones acompañen, si lo desean, la gestión de responsabilidad social de sus proveedores y clientes. Al completar estos su formulario y datos de registros pueden autorizar a la empresa el acceso a sus respuestas e informe de diagnóstico. Esto pretende incentivar y facilitar los procesos de gestión socialmente responsable en la cadena de valor de las empresas ya comprometidas que desean ampliar el resultado de sus acciones por medio de otros miembros de su cadena.

Es una herramienta de mucha utilidad de auto evaluación, diagnóstico y aprendizaje que ayuda a identificar oportunidades de mejora y transformarlas en planes de acción para mejorar y profundizar la gestión de RSE y sustentabilidad. Sin embargo, no permite, por ejemplo, medir los resultados de las políticas aplicadas por lo que es necesario el complemento con otras herramientas.

C. EMPRESAS B – HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE IMPACTO

Una herramienta que es de utilidad para medir el impacto de las prácticas implementadas es la desarrollada para las Empresas B. Estas empresas son aquellas que eligen voluntariamente cumplir con estándares rigurosos para su desempeño social y ambiental y de transparencia. Amplían su mandato fiduciario para comprometerse legalmente a crear beneficios, tanto para los accionistas como para las demás partes interesadas. Son empresas que ponen en el centro de su existencia generar un impacto positivo, dejar una huella en el mundo, trabajando en la solución de problemáticas sociales, ese es su propósito. Buscan crear empleos con dignidad, sentido y motivación, promoviendo comunidades prósperas, protegiendo la naturaleza y creando productos y servicios regenerativos.

Todas las Empresas B miden su impacto social y ambiental y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente.

Para ser empresa B se debe obtener una certificación. La misma es entregada por B Lab, una entidad sin fines de lucro creada en Estados Unidos. Esta entidad desarrolló una herramienta que está a disposición para ser usada libremente, evaluación de impacto B. Consiste en una revisión detallada de todos los ámbitos de la empresa que busca ayudar a identificar todas las posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto positivo.

La evaluación de impacto b consta de tres pasos:

Paso 1: Evalúa tu impacto

Busca evaluar como el negocio funciona en comparación con las mejores prácticas, conocer cómo se desempeña en las distintas dimensiones de la sustentabilidad. Consiste en preguntas definidas según tamaño, sector y ubicación del negocio que versan sobre 4 ejes: gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente.

Paso 2: Compara

Permite descubrir cómo se encuentra el negocio en relación a otros y como se puede aprender desde ellos. Esta comparación aporta valor al puntaje obtenido en la evaluación, permitiendo realizar benchmarking con las principales empresas similares de acuerdo al sector, actividades y tamaño.

Paso 3 Mejorar el impacto

El tercer paso de la evaluación provee de herramientas buscando facilitar el camino del negocio hacia más impacto. Las herramientas propuestas son:

Reportes personalizados de mejoras: se seleccionan las áreas más ponderadas para planificar las mejoras estratégicas para la empresa.

Guías de mejoras prácticas: provee de más de 40 guías de mejores prácticas detalladas, consejos y ejemplos que facilitan la implementación de mejores prácticas.

Casos de mejoras: consiste en un reporte de lo que otros negocios han implementado para mejorar su impacto, especificando el área de impacto, la práctica implementada y el aumento en la calificación logrado.

D. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DESARROLLADA POR EL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Dentro del proceso de adaptación a nueva manera de entender los negocios y a la necesidad de cumplir con expectativas diversas, numerosos empresarios de todo el mundo unieron esfuerzos para establecer objetivos comunes y desarrollar herramientas, así nació el Pacto Global o el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Es un instrumento de las Naciones Unidas que fue anunciado por el entonces secretario general de las Naciones Unidas Kofi Annan en el Foro Económico Mundial en su reunión anual de 1999. Contó con más 13.000 entidades firmantes de más de 170 países, constituyéndose como la iniciativa corporativa de sostenibilidad más grande del mundo. Su objetivo es promover un movimiento global de empresas y partes interesadas sostenibles para crear un mundo diferente, con una economía global más inclusiva.

Para que esto suceda, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ayuda a las empresas a:

Hacer negocios de manera responsable alineando sus estrategias y operaciones con los diez principios sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción; y

Tomar acciones estratégicas para promover objetivos sociales más amplios , como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU , con énfasis en la colaboración y la innovación.

Los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU

La sostenibilidad corporativa comienza con el sistema de valores de una empresa y un enfoque basado en principios para hacer negocios. Esto significa operar de manera que, como mínimo, cumpla con las responsabilidades fundamentales en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción. Al incorporar los diez principios del Pacto Mundial de la ONU en sus estrategias, políticas y procedimientos, y al establecer una cultura de integridad, las empresas no solo están cumpliendo con sus responsabilidades básicas para con las personas y el planeta, sino que también están preparando el escenario para el éxito a largo plazo.

Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas se derivan de: la Declaración Universal de Derechos Humanos , la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo , la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Se mencionan a continuación:

Derechos humanos

Principio 1 : Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente; y

Principio 2 : asegurarse de que no sean cómplices de abusos contra los derechos humanos.

Normas laborales

Principio 3 : Las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;

Principio 4 : la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;

Principio 5 : la abolición efectiva del trabajo infantil; y

Principio 6 : la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio ambiente

Principio 7 : Las empresas deben apoyar un enfoque de precaución ante los desafíos ambientales;

Principio 8 : emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y

Principio 9 : fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anti corrupción

Principio 10 : Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Para lograr su objetivo, entre otras acciones, Pacto Mundial desarrolló una herramienta de autoevaluación. La misma está diseñada para ayudar a las compañías a identificar los procesos requeridos en cada nivel, incluyendo Indicadores clave de desempeño para evaluar las políticas, procedimientos y desempeño de la compañía. Esta herramienta desarrolla el contenido sustancial de lo que significa para un negocio respetar cada uno de los derechos humanos a través de preguntas e indicadores relevantes para el negocio. Está diseñada para ser usada por compañías de todos los tamaños y sectores que están comprometidas apoyando los estándares sociales y ambientales en sus operaciones. Su diseño permite ser usada fácilmente, ya que consta de 45 preguntas con un conjunto de 3 a 9 indicadores para cada una. Estas preguntas están distribuidas en 5 secciones que abordan todos los principios mencionados anteriormente.

Las secciones son: gestión, derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti corrupción.



(FUENTE GLOBAL COMPACT SELF ASSESSMENT)

La sección de gestión permite a las empresas evaluar hasta qué punto los asuntos cubiertos por los principios del Pacto Mundial de la ONU están anclados en la estrategia de la compañía e integrados en los sistemas de toma de decisiones y gestión.

Las otras cuatro secciones están diseñadas para que evalúen el desempeño de la compañía en las cuatro áreas del Pacto Mundial de la ONU. La herramienta está alineada con los principios rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos.

E. SDG COMPASS.

Como se desarrolló anteriormente, nuestro planeta está afrontando enormes retos económicos, sociales y ambientales. Para poder combatirlos, han tenido lugar distintas iniciativas institucionales que generaron, entre otras cosas, herramientas con interesantes beneficios para las organizaciones de todo el mundo. Un ejemplo de esto es lo expuesto sobre el pacto mundial, en esta misma dirección, el 25 de Septiembre de 2015 los 193 dirigentes mundiales de la ONU aprobaron, en una cumbre celebrada en Nueva York, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), una iniciativa impulsada para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Son 17 objetivos y 169 metas propuestas como continuación de los ODM incluyendo nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz, y la justicia, entre otros. Estos objetivos han definido prioridades y aspiraciones mundiales para el 2030, representando una oportunidad sin precedentes para eliminar la pobreza extrema y para situar al mundo en una senda sostenible.

El SDG Compass, también conocida como brújula de los ODS, es una herramienta desarrollada por Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), que ayuda a las empresas a identificar los ODS prioritarios según su núcleo de negocio. Explica cómo los ODS afectan los negocios ofreciéndole las herramientas y los conocimientos necesarios para poner la sostenibilidad en el centro de su estrategia.

Es la primera herramienta que busca facilitar a las empresas su transición a los ODS, para ello, consta de cinco pasos que se pueden aplicar a cualquier organización independientemente de su tamaño, sector, volumen de facturación y otras características, ayudando a alinear la estrategia y operaciones de la compañía a los ODS.

Paso 1: Entender los ODS: es importante familiarizarse con los ODS y entender las oportunidades y responsabilidades que representan para su negocio.

Paso 2: Definir prioridades: para beneficiarse de las oportunidades y retos que presentan los ODS, definir en dónde se encuentran las prioridades de tu empresa te ayudará a enfocar tus esfuerzos.

Paso 3: Establecer objetivos: el establecimiento de objetivos se basa directamente en los resultados de la evaluación de impacto y priorización cubierta en el paso 02, y es esencial para impulsar un buen desempeño.

Paso 4: Integrar los objetivos en la empresa: Como resultado del establecimiento de objetivos, usted habrá identificado KPI específicos y objetivos, y habrá establecido objetivos para cada una de las prioridades estratégicas de la empresa. Es fundamental integrar la sostenibilidad en la actividad principal del negocio e incluir metas a través de las funciones para abordar estos objetivos.

Paso 5: Reportar y comunicar: En la última década, la práctica de divulgar la sostenibilidad corporativa ha aumentado dramáticamente y en línea con la demanda de información de las partes. Es importante reportar y comunicar continuamente sobre su progreso frente a los ODS, para comprender y satisfacer las necesidades de sus partes interesadas.

En el presente capítulo se expuso la relación existente entre las mentalidades de negocio que dominan en las distintas épocas determinando los enfoques de gestión a implementar y las herramientas que se diseñan para ser útiles dentro de estas premisas teóricas. Actualmente, se reconoce que la cadena de valor de los negocios es multidimensional, lo que trae aparejado la necesidad de gestionar atendiendo a todos los grupos de interés con sus diversas expectativas y de promover un desarrollo sostenible para todos los integrantes del sistema al que pertenece la empresa. Bajo este enfoque, se plantearon en el capítulo algunas herramientas de gestión y comunicación que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas para realizar un diagnóstico del grado de incorporación de la RSE en su estratégica, para medir el impacto de las prácticas de triple impacto implementadas y para poder comunicarlas efectivamente. Se procederá en el próximo capítulo a mostrar los resultados y apreciaciones obtenidas del relevamiento realizado sobre el conocimiento que tiene las Pymes de Mendoza del concepto de RSE, la aplicación de prácticas en este sentido y el uso de herramientas para gestionarlas.

CAPITULO IV

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN

1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

Para llevar a cabo el reunte de datos, se utilizó como herramienta de recolección el cuestionario. Se elaboró un cuestionario (ANEXO 1) a través de la plataforma Drive estructurado en 8 secciones, cada una de ellas aborda distintos aspectos tratados a lo largo del trabajo buscando reunir información sobre la experiencia empírica de los mismos en las PyMes Mendocinas. Para la difusión del cuestionario se contó con el apoyo de la Asociación Civil VALOS y la Maestría en Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible, dictada en conjunto entre la Facultad de Ciencias Económicas y la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo.

Sección 1	Destinada a obtener información general de la empresa. (Nombre, ubicación, razón social, rubro, etc)
Sección 2	Busca ver que conocimientos tiene la empresa sobre sus stakeholders (Si conocen su significado, quienes son en su caso y cuál es la importancia de gestionarlos)
Sección 3	Pretende conocer cuáles son las expectativas internas y externas que hay depositadas sobre su negocio.
Sección 4	Su objetivo es conocer si la empresa que completó el formulario aplica políticas de RSE, o si existen intenciones de aplicarlas.
Sección 5	En caso de que si aplicase, busca ver qué tipo de actividades realiza (ambientales, sociales , desarrollo económico, etc)
Sección 6	

	Pretende descubrir que herramientas de gestión y comunicación utiliza para medir y mostrar el impacto de dichas actividades.
Sección 7	Su objetivo es conocer si tienen un programa de integridad y un código de ética.
Sección 8	Esta sección está dirigida a obtener la autorización para exponer la información en la presente investigación.

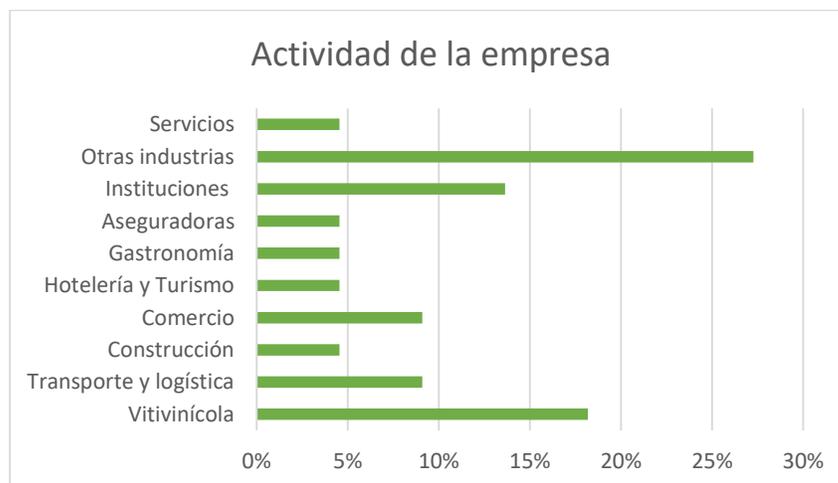
2. RESULTADO DEL CUESTIONARIO

La encuesta fue dirigida a PYMES, focalizando la muestra del estudio en aquellas situadas en Gran Mendoza. El objetivo fue determinar el conocimiento que poseen sobre el concepto de RSE, la importancia otorgada a sus grupos de interés, la aplicación por parte de ellas de prácticas de RSE y conocer que herramientas utilizan para medir el impacto de las mismas y comunicarlas.

A continuación, se procede a la interpretación y análisis del cuestionario (ANEXO I) representándolo de manera general y utilizando la información más relevante en forma gráfica y computarizada. Se realiza un análisis porcentual de los resultados obtenidos a partir de las respuestas de veintidós PYMES encuestadas. Para ello se emplearon diagramas circulares y gráficos de barra.

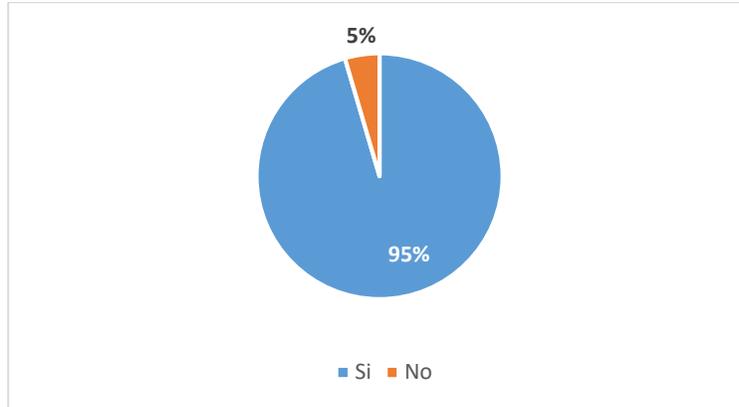
Resultados del cuestionario.

“Actividad de la empresa”



Como se puede apreciar en el gráfico, se contó con la participación de Pymes pertenecientes a rubros muy diversos, permitiendo abarcar distintos sectores de la economía provincial, lo que se traduce en un aporte importante para la investigación.

“¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el concepto de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible?”



El 95% de los entrevistados conoce el concepto de RSE, lo que demuestra la relevancia que ha adquirido esta temática en la actualidad.

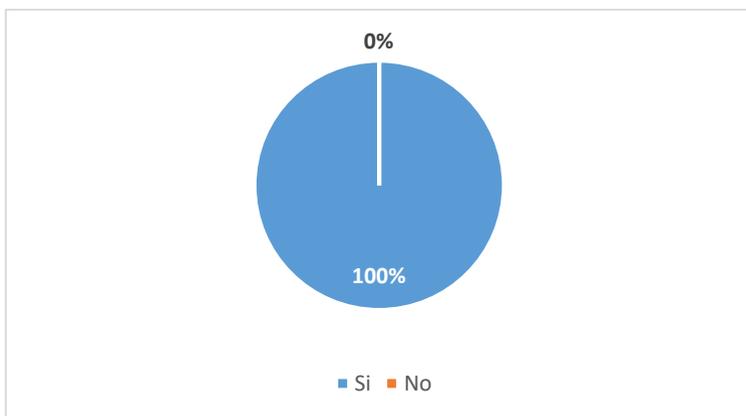
“Podría comentarnos 5 grupos que tengan expectativas en su negocio”

En esta pregunta del cuestionario se obtuvieron diversas respuestas, pero en general todos demostraron entender lo mismo por stakeholder, ya que las respuestas más comunes fueron:

- Clientes: 22
- Proveedores: 22
- Comunidad o sociedad: 22
- Empleados: 19
- Dueños: 16

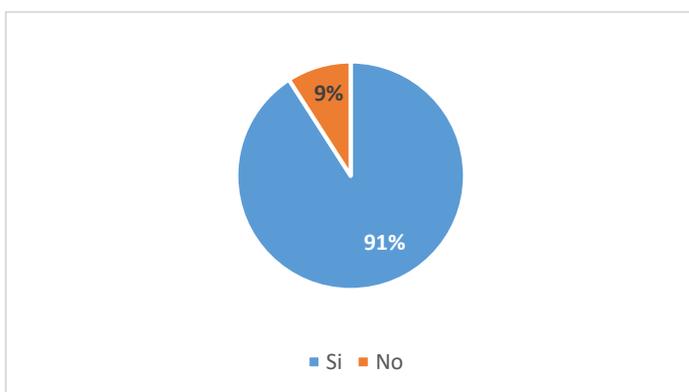
Se advierte que las empresas saben que la cadena de valor de sus negocios está integrada por diferentes actores, quienes tienen que ser reconocidos y gestionados.

“¿Considera importante conocer las expectativas de las partes interesadas y gestionarlas?”



La totalidad de los encuestados, entiende que es importante gestionar los intereses de sus stakeholders.

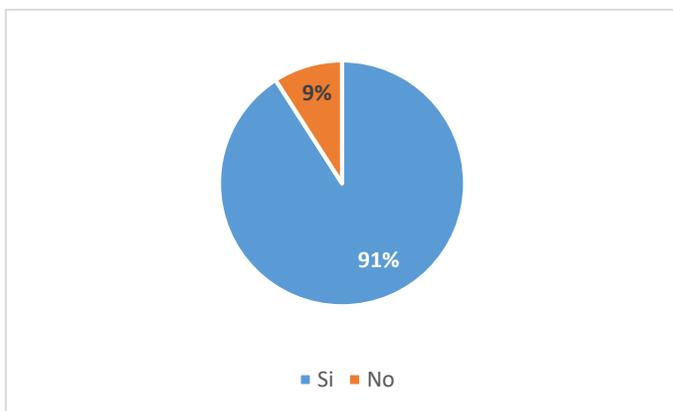
“¿Cree que el hecho de no conocer ni gestionar los grupos de interés puede traer como consecuencia la perdida de participación en el mercado e incluso hacer que el negocio no sea sostenible en el tiempo?”



El 91% cree que, si no se gestiona los intereses de los stakeholders, esto podría llevarlos a no perdurar en el tiempo.

Las respuestas a las dos preguntas anteriores, concuerdan con lo desarrollado en el trabajo respecto a la necesidad de conocer a todos los actores de la cadena de valor, de lograr reconocer sus expectativas y trabajar en ellas para asegurar que el negocio sea sostenible en el tiempo.

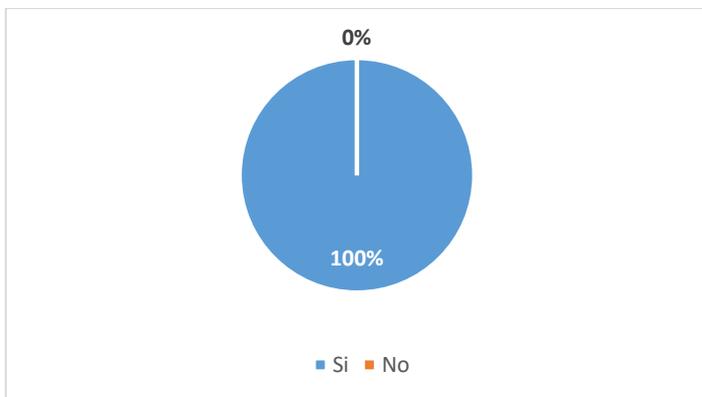
“¿Cree que el potencial de su negocio puede aprovecharse para aportar soluciones a las problemáticas sociales y ambientales?”



El 91% considera que su negocio es capaz de aportar soluciones a las problemáticas sociales y ambientales.

Tal como se manifestó, el rol de las empresas se ha replanteado a nivel mundial. Muchas no operan únicamente con el fin de obtener rentabilidad, sino que se movilizan detrás de un propósito, buscan aprovechar el potencial de los negocios para contribuir al bien común. Las respuestas obtenidas confirman que los empresarios consideran que pueden aportar soluciones a las problemáticas comunes.

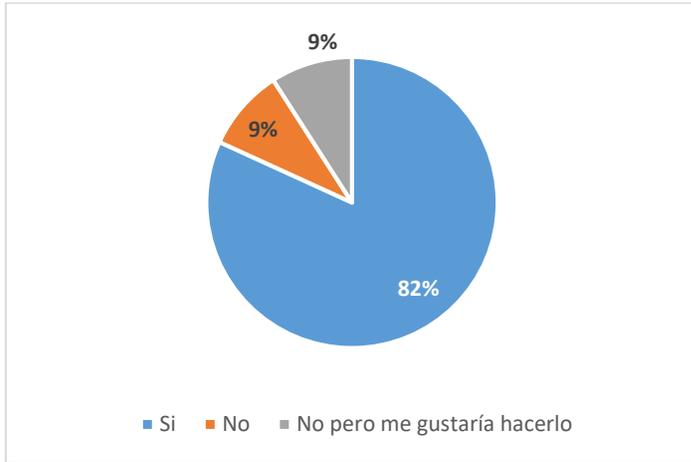
“¿Considera que es importante para sus clientes y colaboradores que su Empresa se involucre en problemáticas sociales y ambientales?”



Todos están de acuerdo en que a sus clientes y colaboradores les interesa que la empresa se involucre en problemáticas sociales, ambientales y de desarrollo.

Los interesados están pendientes del accionar de las organizaciones, las evalúan constantemente y ejercen una presión importante buscando un actuar ético, transparente y comprometido con las consecuencias que traen sus acciones para el sistema. Las respuestas manifiestan que esta presión es percibida por los empresarios.

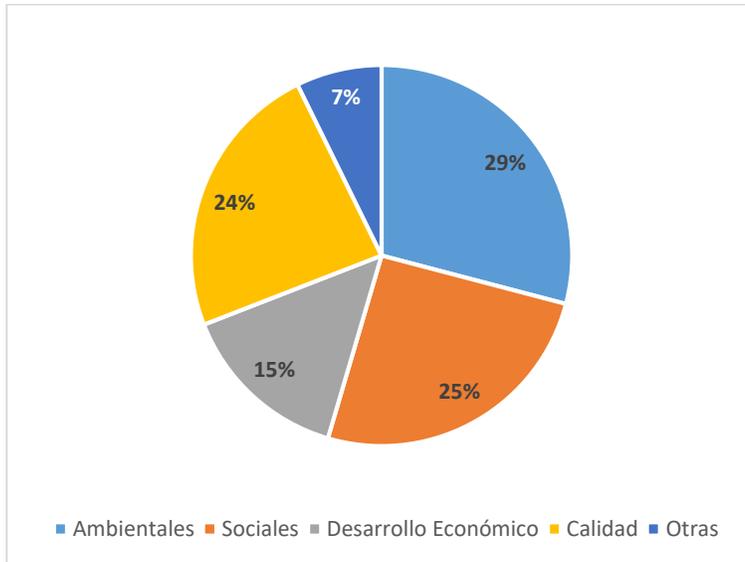
“¿Aplica políticas de Responsabilidad Social en su negocio?”



En base a los resultados se puede ver que 82% aplican políticas de RSE, mientras que el 18% restante no aplica. Sin embargo, dentro de estos últimos, el 50% estaría interesado en aplicar políticas de RSE en un futuro. Nadie lo considera un gasto innecesario.

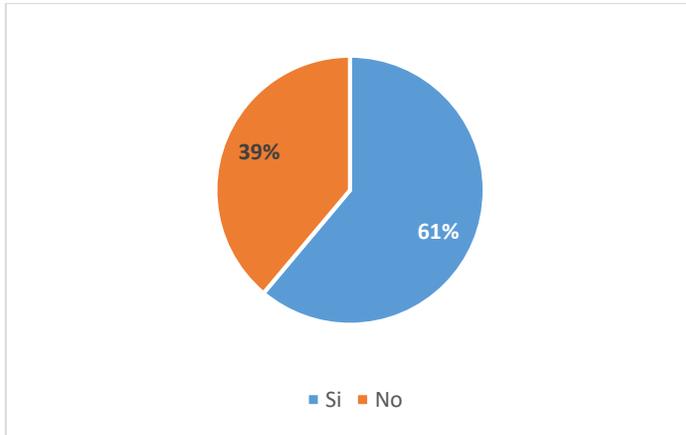
En concordancia con el conocimiento manifestado sobre el concepto de RSE, sobre los grupos de interés existentes en sus negocios, sobre la necesidad de atender a sus expectativas, de ser conscientes de los impactos de sus acciones e involucrarse en problemáticas comunes, el 82% de los encuestados aplican políticas de RSE.

“¿Qué prácticas o actividades de Responsabilidad Social aplica?”



En este caso, la cantidad de respuestas en esta pregunta es menor a las anteriores ya que solo se realizó a quienes si aplican prácticas de RSE. Además, se debe considerar que se pudo seleccionar más de una opción. Se advierte que la mayoría de quienes desarrollan prácticas de RSE, tienen objetivos ambientales.

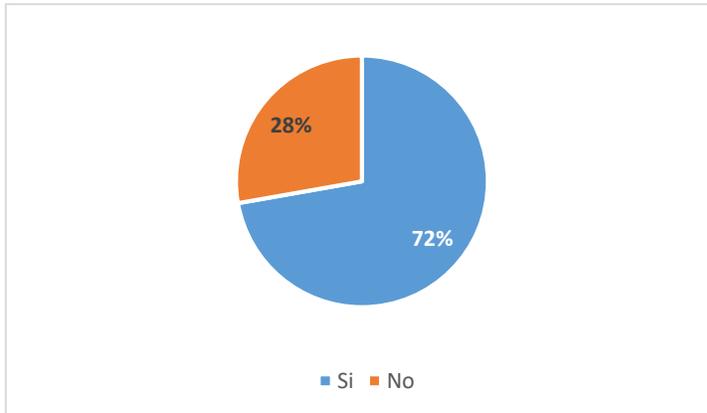
“¿Considera que su público interno y externo conoce las prácticas de Responsabilidad Social desarrolladas en su negocio?”



El 61% de los entrevistados considera que su público interno como externo conoce sus actividades de RSE, pero hay un 39% que cree que no.

En este caso, también se realizó la pregunta a quienes aplican prácticas de RSE. Se advierte que existe un porcentaje importante de empresas (39%) que considera que sus públicos no conocen las prácticas implementadas, lo que significa que se está desaprovechando una ventaja competitiva al no lograr informar a sus interesados lo que piensa la organización, cuáles son sus políticas, objetivos, acciones y como está trabajando para satisfacer sus expectativas. De esta manera adquieren importancia las herramientas expuestas en el trabajo que permiten comunicar estos aspectos, siendo una oportunidad tangible de mejora.

“¿Utiliza herramientas para gestionar estas prácticas?”

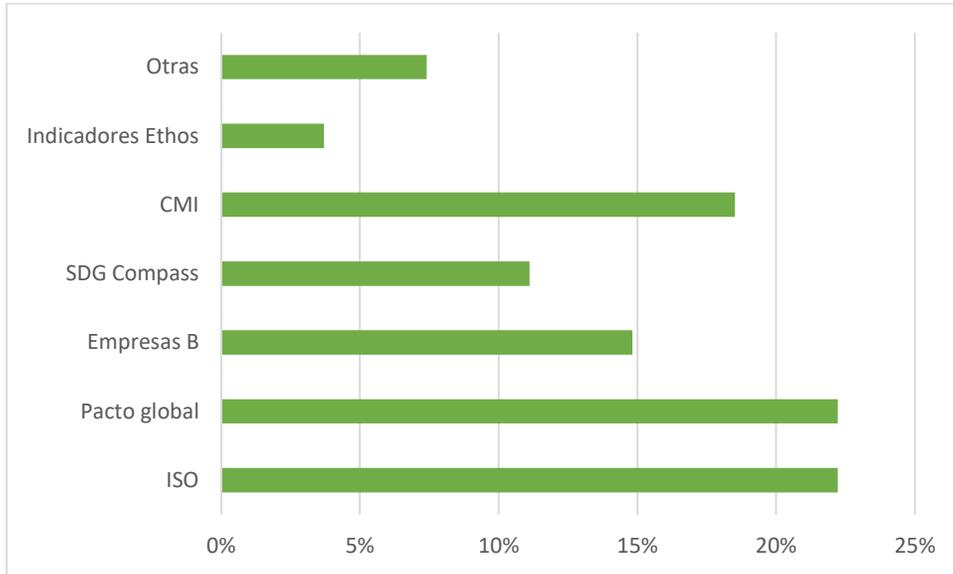


El 72% de los entrevistados utilizan alguna herramienta de gestión para sus prácticas de RSE.

Tal como se expresó en la investigación, las empresas que incluyeron en sus modelos de negocio, los aspectos sociales, ambientales y de desarrollo sostenible, se encontraron en un principio con la necesidad de conocer e implementar nuevas herramientas que contemplen estas variables o de adaptar herramientas exitosas ya utilizadas. A lo largo de los años, se fueron desarrollando y difundiendo herramientas de mucha

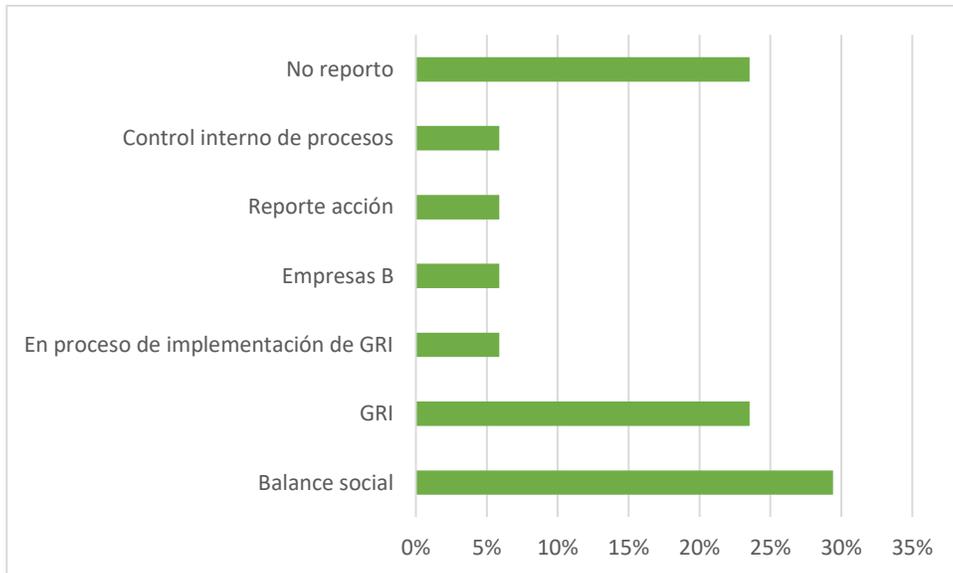
utilidad que fueron incorporadas a la gestión de las empresas, las respuestas obtenidas son el reflejo de esta situación.

“¿Qué herramientas utiliza para gestionarlas?”



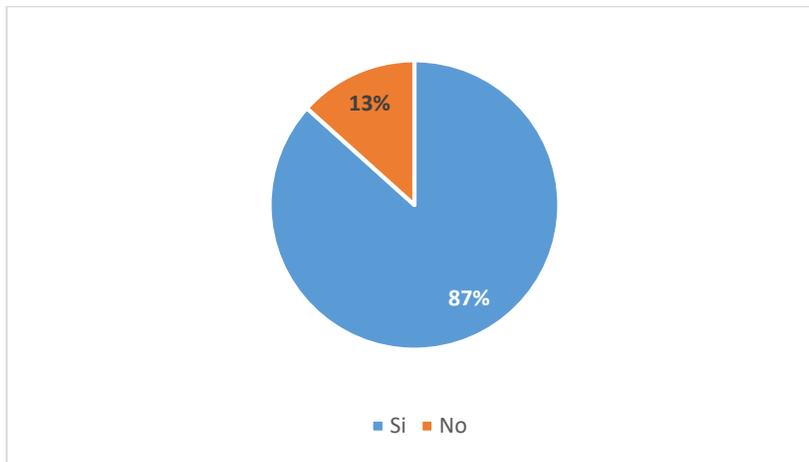
Esta pregunta fue destinada a aquellos encuestados que manifestaron utilizar herramientas para gestionar sus prácticas de RSE. En este caso, fue posible seleccionar más de una opción. Se puede advertir que las normas ISO y la herramienta desarrollada por pacto global son las más utilizadas por las empresas encuestadas.

“¿Qué herramientas utiliza para reportar?”



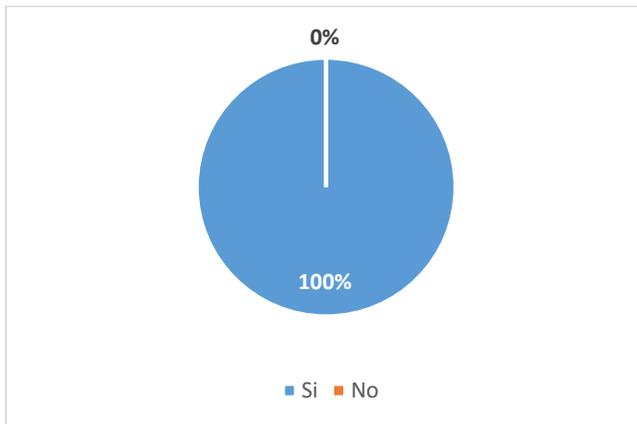
Esta pregunta fue destinada a aquellas empresas que manifestaron aplicar prácticas de RSE, se otorgó la posibilidad de seleccionar más de una opción e incluso de agregar alguna no contemplada. Se observa que las herramientas de comunicación más utilizadas son el balance social y el reporte de sustentabilidad desarrollado por GRI. Por otro lado, existen empresas que aún no reportan, esto puede guardar relación con lo declarado por las empresas en preguntas anteriores respecto al desconocimiento por parte de sus públicos de las prácticas de RSE aplicadas. Tal como se expresó, trabajar en la implementación de estas herramientas representa una oportunidad de mejora que permitiría aprovechar la ventaja competitiva derivada de la incorporación de la RSE en la estrategia del negocio.

“¿Su empresa cuenta actualmente con un código de ética?”



Esta pregunta fue optativa para los encuestados. El 68% de los participantes respondió, de estos, la gran mayoría cuenta con un código de ética en sus organizaciones, lo que demuestra la importancia otorgada a definir políticas y marcos regulatorios orientados a lograr un comportamiento ético y transparente de todos los miembros.

“En caso de no tenerlo ¿Hay interés desde la alta dirección en elaborarlo?”



En aquellas que no se cuenta con un código de ética, no hay intención de la alta dirección en elaborarlo.

CONCLUSIÓN FINAL

En el presente Trabajo de Investigación se tuvo como objetivo exponer la evolución del concepto de RSE a lo largo del tiempo, la importancia que adquirió el mismo en la actualidad debido a las crecientes demandas sociales, ambientales y de desarrollo humano insatisfechas y difundir las herramientas de gestión que podían ser utilizadas para medir el impacto de su incorporación en la estrategia y actividades del negocio.

El estudio sobre la experiencia empírica se focalizó en Pymes que operan en el gran Mendoza. Se eligió a este tipo de empresas debido a la importancia y significatividad que tienen para la economía del País y la Provincia, tanto en su aporte como generadoras de empleo, como en su participación en el PBI. Se buscó determinar cuál es la realidad de las PyMes de Mendoza respecto al conocimiento de esta temática, y en qué herramientas se apoyan para gestionar y comunicar sus políticas de RSE.

En base a la investigación realizada, se logró apreciar la evolución que tuvo el concepto de RSE donde ya no se trata de filantropía como sucedía antes, sino que hoy en día las organizaciones adoptan la RSE como cultura transversal a toda la organización, incorporándose al modelo de negocio y a la estrategia. Inclusive se advierte que el propósito de algunas empresas cambió, buscan además de generar rentabilidad, contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, involucrándose en la búsqueda de soluciones a las problemáticas sociales y ambientales.

Un plan estratégico que incorpore la RSE puede ser aplicado a cualquier organización sin importar el rubro y el tamaño de la misma y esto genera beneficios para el negocio. Impacta de manera positiva en los grupos interesados, quienes perciben que sus demandas son consideradas y fortalecen su vínculo con la empresa. De esta manera, se logra una gestión integral de la cadena de valor del negocio que permite que sea sostenible en el tiempo.

A través del cuestionario (ANEXO 1) se obtuvo información relevante para la investigación, se pudo ver que existe una gran cultura sobre el cuidado del medioambiente y la generación de beneficios para la sociedad en las PYMES del Gran Mendoza, se advierte también que conocen el término de Responsabilidad Social Empresaria y que realizan actividades de dicha índole. Conocen a sus stakeholders y saben la importancia que tienen los mismos para que su organización sea sostenible, pero a la vez se advierte que un 39% de las organizaciones que implementan prácticas de RSE consideran que su público interno y externo no saben de ellas, no las conocen. Esto constituye el desaprovechamiento de una ventaja competitiva ya que hoy en día la sociedad se interesa en aquellas organizaciones que realizan actividades de responsabilidad social, generan empatía con ellas al sentir que están cumpliendo con sus expectativas,

incluso puede generar que un individuo elija a una empresa antes que otra por su compromiso con el cuidado del medio ambiente y de la sociedad en general, por lo que trabajar en la incorporación de herramientas que permitan comunicar sus políticas y acciones de RSE constituye una oportunidad tangible de mejora.

Así mismo, se recomienda no tomar la RSE como una moda y aplicar prácticas en este sentido únicamente porque se está haciendo en muchas empresas. Eso podría ser contraproducente para el negocio, implicaría el desaprovechamiento de recursos, ya que se estarían destinando fondos, recursos y esfuerzo sin tener claro qué es lo que pretende lograr. El hecho de seguir una moda sin transitar un adecuado proceso de planificación estratégica tiene como consecuencia no saber hacia donde está yendo la organización, que busca, cuáles son los objetivos que pretende alcanzar, cuáles son las iniciativas definidas para hacerlo, por lo tanto, tampoco podrá medir y controlar el desarrollo de las prácticas de RSE. Además, podría ser percibido por los grupos interesados como un oportunismo que solo busca obtener beneficios reputacionales y económicos para la propia organización.

Al transitar el proceso de planificación estratégica adecuadamente y tener un horizonte de gestión claro, las prácticas de RSE llevadas a cabo van a tener impacto en todas las esferas de la organización, esto se verá reflejado en las perspectivas que se miden en el Cuadro de Mando Integral. Tomando las 4 tradicionales, se mencionan algunos indicadores que pueden verse afectados positivamente:

- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.
 1. Calidad del entorno laboral.
 2. Motivación: iniciativas recibidas.
 3. Satisfacción de los empleados.

Tal como se observa en los resultados obtenidos del cuestionario, los colaboradores valoran las acciones dirigidas a satisfacer sus necesidades, a aumentar su bienestar, así como aquellas iniciativas impulsadas por su organización tendientes a la mejora de problemáticas sociales y ambientales. Por lo tanto, los objetivos definidos en este sentido y las acciones implementadas repercutirán en una mejor calidad del entorno laboral con personas motivadas y satisfechas.

- Perspectiva de procesos internos.
 1. Inversión en innovación y desarrollo.
 2. Volumen de Co2 y otros gases de efecto invernadero emitidos en la atmósfera.
 3. Cantidad anual (en toneladas) de residuos sólidos generados.

En lo que respecta a los procesos internos, la empresa, en su proceso de planificación estratégica con una mirada que contempla los aspectos de RSE y Desarrollo Sostenible, se plantea la manera de rediseñar sus procesos para que, además de ser más eficientes, sean más amigables

con el medioambiente y no comprometan los recursos de las generaciones futuras. De esta manera, los indicadores relacionados con los residuos sólidos y con los gases de efectos invernadero, deberían reflejar mejoras.

Además, se podría observar un aumento en la inversión en innovación y desarrollo, esto se explica en la búsqueda de creatividad, conocimiento del entorno e incorporación de tecnologías que permitan satisfacer un conjunto más amplio de necesidades.

- Perspectiva de clientes.
 1. Satisfacción de los clientes.
 2. Fidelidad de los clientes.
 3. Retención de clientes.
 4. adquisición de clientes.
 5. Costo de publicidad/ ventas.

En esta perspectiva, tal como se desarrolló en el trabajo y como se observó en la percepción de los empresarios mendocinos, los clientes tienen expectativas depositadas en las empresas que van más allá del producto o servicio que estas ofrecen. Se informan y evalúan la manera en la que operan, el impacto que generan y valoran a aquellas organizaciones que se involucran en la búsqueda de soluciones a las problemáticas comunes. Por lo mencionado, los clientes sienten afinidad con estas empresas y afianzan su vínculo.

Por otro lado, si se incorporan efectivamente herramientas que permitan comunicar las políticas, estrategias y acciones de RSE implementadas, logrando una adecuada difusión, el gasto en publicidad podría disminuir. Esto está estrechamente relacionado con la importancia que le dan los clientes y los grupos interesados en general a las empresas que operan con una visión de RSE, manifestando una preferencia por ellas.

- Perspectiva financiera.
 1. Fidelidad de los accionistas.
 2. Tasa de crecimiento de ventas.

Todo lo abordado en las perspectivas anteriores, impacta en la perspectiva financiera. Si bien inicialmente se puede incurrir en mayores gastos, el negocio logra la obtención de beneficios durante un tiempo más prolongado, se asegura su sostenibilidad. Como se mencionó, al operar con un enfoque que contempla las necesidades de todas las partes interesadas y que se involucra en las problemáticas

comunes, se conquista un mayor número de clientes, se afianzan y mantienen, esto se traduce en un aumento de las ventas.

Así como la incorporación de la RSE en la estrategia del negocio impacta positivamente en los colaboradores y clientes, también sucede con los accionistas, quienes prefieren invertir sabiendo que además de obtener el rendimiento esperado, están siendo parte del mejoramiento del sistema común.

Adicionalmente a las cuatro perspectivas tradicionales de un cuadro de mando integral, se puede definir una perspectiva específica de RSE, donde, en función de los objetivos planteados por cada empresa y las temáticas que se pretendan abordar, resultará de utilidad distintos indicadores.

A modo de ejemplo se mencionan objetivos que se pueden perseguir e indicadores que podrían ser útiles.

- Si se trabaja en prácticas que apuntan a mejorar aspectos ambientales (se utiliza este ejemplo atendiendo a los resultados del cuestionario, donde se observa que la mayoría de las prácticas de RSE aplicadas por las Pymes de Mendoza persiguen objetivos ambientales) :

1. Total, invertido en programas y proyectos de mejora ambiental.
2. Porcentaje de facturación bruta invertida en proyectos de mejora ambiental.
3. Consumo anual de energía.
4. Consumo anual de agua.
5. Volumen promedio anual de Co2 y otros gases de efecto invernadero emitidos en la atmósfera.
6. Cantidad anual (en toneladas) de residuos sólidos generados.
7. Consumo anual de combustibles fósiles:
 - Gasolina/diésel (en litros).
 - Aceite combustible (en toneladas).
 - Gas – GLP/GN (en m3).

- En cuanto a objetivos de diversidad en el trabajo:

1. Salario promedio de mujeres en cargos directivos.
2. Salario promedio de hombres en cargos directivos.
3. Porcentaje de mujeres en puestos directivos.
4. Porcentaje de mujeres en relación al total de empleados.
5. Porcentaje de personas discapacitadas.
6. Porcentaje de personas mayores de 45 años.

- En lo que respecta a objetivos de integración de partes interesadas:
 1. Partes interesadas involucradas en la elaboración del balance social.
 2. Partes interesadas contempladas en el demostrativo de distribución de la riqueza.

Por otro lado, se recomienda que aquellas empresas que ya transitaron el camino de planificación estratégica exitosamente y se encuentran en un estadio de mayor madurez en la aplicación de prácticas de RSE, aprovechen el desafío y la oportunidad de trabajar en la creación de valor compartido. Este constituye un paso más en la búsqueda de la sustentabilidad y apunta a no estancarse en un enfoque antiguo y estrecho de creación de valor que busca optimizar el rendimiento financiero de corto plazo ignorando los aspectos que determinan el éxito en el largo plazo, cómo lo son: el bienestar de sus clientes, la disponibilidad de recursos naturales vitales para su negocio, la viabilidad de sus proveedores claves, las condiciones económicas y culturales de la sociedad donde operan. El hecho de trabajar buscando satisfacer demandas ambientales y sociales insatisfechas es una gran ocasión, que evidentemente traerá beneficios para la sociedad en su conjunto, pero también lo hará para la organización. Tal como lo expresan Michael E. Porter y Mark R. Kramer en su publicación sobre la creación de valor compartido, se sugiere trabajar en tres líneas de acción:

1. Reconceptualización de productos y mercados: Al invertir en lograr un mayor conocimiento del entorno, de las necesidades insatisfechas en la que se podría trabajar y buscar innovar de una manera creativa que permita desarrollar nuevos productos y soluciones, se descubren nuevas oportunidades que pueden ser beneficiosas para la empresa.
2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor: Al entender que para lograr la sostenibilidad del negocio es necesario que toda la cadena de valor también lo logre, surgen posibilidades de trabajar con ella. Se pueden abordar aspectos como la eficiencia en el uso de la energía, la logística, los recursos y materias primas o la modificación de procesos de compra estableciendo procesos que respeten un precio justo para el proveedor e incluso exigiendo ciertas políticas o manera de operar que se alineen a la estrategia de la compañía.
3. Construcción de grupos de apoyo industrial en los sitios donde se encuentra la compañía: Esto permite lograr una simbiosis industrial, donde mediante la cooperación, el uso de recursos y reducción de impactos en forma conjunta se logra una actividad más sostenible.

Finalmente, de acuerdo a la premisa sobre la cual se basó la investigación y la información relevada dentro del trabajo, se concluye que las pymes de la Provincia de Mendoza que aplican políticas de RSE utilizan herramientas para gestionar y medir su impacto, confirmando la hipótesis planteada y demostrando

el compromiso existente de las PYMES mendocinas en dicho aspecto valorando la importancia del concepto de RSE.

BIBLIOGRAFÍA

- Slosse, Carlos Alberto (2015). “Auditoría, (3ra ed). La Ley. Argentina
- Ley N° 8488. Responsabilidad Social Empresaria. (B.O. 28/11/12). Provincia de Mendoza.
- Ley N° 24467. Pequeñas y Medianas Empresas. (B.O. 28/03/05). República Argentina.
- Resolución Técnica N° 36. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias económicas. Normas contables profesionales: balance social. (2012). Carlos Paz. República Argentina.
- Resolución Técnica N° 41. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias económicas. Normas contables profesionales. Desarrollo de cuestiones de aplicación general: aspectos de reconocimiento y medición para entes pequeños. (2015). San Juan. República Argentina.
- Resolución Técnica N° 42. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Modificación de la resolución técnica n° 41 para incorporar aspectos de reconocimiento y medición para entes medianos. (2016). CABA. República Argentina.
- ISO 26000. Organización Internacional de Normalización. Guía de responsabilidad social. (2010). España.
- AFIP. (s.f.). Página web de AFIP: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/PYMES/default.asp>.
- AFIP. (s.f.). Página web de AFIP: <http://www.afip.gob.ar/pymes/beneficios.asp>.
- Ministerio de Producción de la República Argentina. (s.f.). Página web del Ministerio de Producción de la República Argentina: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>.
- Empresa B. (s.f.). Página web de Empresa B: <https://sistemab.org/empresas-b/>.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2016). América Latina: en busca de pymes más competitivas. Página web: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/06/america-latina-en-buscade-pymes-mas-competitivas/>.
- VALOS. (s.f.). Página web: <http://www.valos.org.ar/>.
- Correa, J.G (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. Revista “Semestre económico- Universidad de Medellín”. Recuperado de: <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/682/623>.
- Cámara Argentina de Comercio y Servicio (s.f.). Las empresas B. Recuperado de: https://www.cac.com.ar/data/documentos/29_Empresas%20B.pdf.
- Farré, D (2009). Vinculando a la teoría de los stakeholders con enfoques y técnicas de gestión. XI congreso internacional de costos y gestión. Trelew, Argentina. Recuperado de : <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-11/1256047757-1-13.pdf>.

SDG COMPASS (s.f.). Página web de la herramienta SDG COMPASS:
<https://globalcompactselfassessment.org/es/acercadeestaherramienta>.

Instituto ETHOS de empresas y Responsabilidad Social. (2019). “Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables”. Sao Pablo. Brasil. Recuperado de:
<http://www.iarse.org/uploads/Indicadores%20IARSE%20ETHOS%20V3.3%20.pdf>

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (2019). “Quienes somos”. Córdoba. Argentina. Recuperado de <http://www.iarse.org/que-es-iarse/quienes-somos>

Instituto de Responsabilidad Social Empresaria. (2008). “Indicadores de RSE para PYMES”. Córdoba. Argentina. Recuperado de:
<http://www.iarse.org/uploads/Indicadores%20de%20RSE%20para%20PYMES%202008.pdf>

Alea García, A. (2007). “Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible.” Revista Futuros. Volumen 5. Número 17. Primera parte.

Cardona O. (2017). “La historia de casi 100 años de la responsabilidad social empresarial”. Bogota. Colombia.

Emilio José García Vílchez (2007). “El cuadro de mando integral para el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad (Balanced scorecard for developing a sustainability strategy)”. Valladolid. España

Porter, M y Krameer, M. (2011). “Creación de valor compartido”. Harvards Bussines Review

ANEXO I

CUESTIONARIO

Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible en Empresas de Mendoza y el uso de herramientas para gestionarlas.

El presente Formulario fue desarrollado como parte de un trabajo de investigación sobre la aplicación de prácticas de Responsabilidad Social en Empresas que operan en Mendoza. El informe está siendo llevado adelante por Lisandro Funes, Emiliano Peralta, Gustavo Biagio y Julieta Costabile, un equipo de estudiantes de grado avanzado de la carrera de Contador Público Nacional de la UNCuyo, como parte de la Tesis "RSyDS en Empresas de Mendoza y el uso de herramientas para gestionarlas" y en colaboración con Asociación Civil VALOS. Desde ya, estamos agradecidos por su aporte.

1. SECCIÓN 1/8

Dirección de correo electrónico *

Razón Social *

Tamaño de la Empresa *

- PYME
- Grande Empresa

Actividad de la empresa *

- Instituciones
- Financiero
- Hotelería y Turismo
- Aseguradoras
- Transporte y Logística
- Construcción
- Industria

- Vitivinícola
- Comercio
- Servicios
- Agroindustrial
- Otras Industrias

Zona geográfica en la que opera *

- Gran Mendoza
- Valle de Uco
- Zona Sur
- Zona Este

¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el concepto de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible? *

- Si
- No

2. SECCIÓN 2/8

Grupos o partes interesadas en el negocio

Teniendo en cuenta que Grupos o partes interesadas en el negocio se entiende a: Grupo de personas que afectan o pueden ser afectadas por la Empresa, responder lo siguiente:

Podría comentarnos 5 grupos que tengan expectativas en su negocio. *

¿Considera importante conocer las expectativas de las partes interesadas y gestionarlas? *

- Si
- No

¿Cree que el hecho de no conocer ni gestionar los grupos de interés puede traer como consecuencia la pérdida de participación en el mercado e incluso hacer que el negocio no sea sostenible en el tiempo? *

- Si
- No

3. SECCIÓN 3/8

Expectativas internas y externas en el negocio

¿Cree que el potencial de su negocio puede aprovecharse para aportar soluciones a las problemáticas sociales y ambientales? *

- Si
- No

¿Considera que es importante para sus clientes y colaboradores que su Empresa se involucre en problemáticas sociales y ambientales? *

- Si
- No

4. SECCION 4/8

Experiencia de su negocio

¿Aplica políticas de Responsabilidad Social en su negocio? *

- Si
- No, pero me gustaría hacerlo.
- No, considero que es un gasto innecesario.
- No

5. SECCIÓN 5/8

Experiencia de su negocio (segunda parte)

¿Qué prácticas o actividades de Responsabilidad Social aplica? *

- Ambientales
- Sociales
- Desarrollo Económico
- Calidad
- Otro:

¿Considera que su público interno y externo conoce las prácticas de Responsabilidad Social desarrolladas en su negocio? *

- Si
- No

¿Utiliza herramientas para gestionar estas prácticas? *

- Si
- No

6. SECCIÓN 6/8

Herramientas de gestión y comunicación

¿Qué herramientas utiliza para gestionarlas? *

- ISO
- Pacto Global
- Empresas B
- Indicadores Ethos
- SDG Compass
- Cuadro de mando integral
- Otro:

¿Qué herramientas utiliza para reportar? *

- Balance Social
- GRI
- Otro:

7. SECCIÓN 7/8

Programa de Integridad

¿Su empresa cuenta con un programa de Integridad? *

- Si
- No

¿Su empresa cuenta actualmente con un código de ética? *

- Si
- No

En caso de no tenerlo ¿Hay interés desde la alta dirección en elaborarlo?

- Si
- No

8. SECCION 8/8

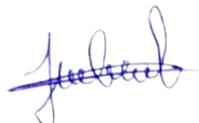
¿Acepta que los datos suministrados formen parte de un Informe para la Universidad Nacional de Cuyo y Asociación Civil VALOS, pudiendo compartirse posteriormente de manera pública? *

- Sí
- No

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

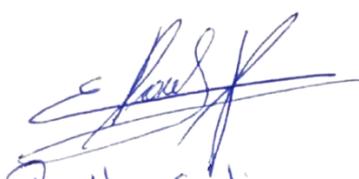
Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 11 de febrero del 2021


Costabile, Julieta
29099
39.676.606


Lisandro Funes
Nº registro= 29321
DNI: 39235991


Nº Reg: 28081
DNI: 37520235
GUSTAVO BIALBIO


Peralta, Emiliano
Nº Reg: 29213
DNI: 37202529