

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado

Manuscrito Científico

La generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE

**Tablero de gestión basado en RSE para cervecería Epulafquen, Neuquén,
Argentina, año 2020**

**Management board based on CSR for Epulafquen brewery, Neuquén, Argentina,
year 2020**

Autor: María Alejandra Galván

DNI: 18.053.753

Número de legajo: VCPB19589

Director de TFG: Nicolás Salvia

Argentina, Julio 2020

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo principal confeccionar un tablero de control de gestión con indicadores Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como instrumento de gestión para una pequeña y mediana empresa (pyme) familiar denominada “Epulafquen” de Villa La Angostura, provincia de Neuquén, Argentina. La investigación consistió en un estudio de caso, con enfoque cualitativo, alcance descriptivo, el diseño no experimental y la recolección de datos se realizó mediante la recopilación de información y una entrevista no estructurada. Se obtuvieron como resultados que la pyme elegida desconocía los modelos de indicadores de acciones de responsabilidad social, pero en su práctica cotidiana si realizaban acciones de sustentabilidad. Se lograron seleccionar quince indicadores de RSE basados en los estándares Global Reporting Initiative (GRI) y conforme la Resolución Técnica N° 36 de la FACPCE que fueron parte del tablero de gestión confeccionado. Se concluyó que la implementación de esta herramienta de gestión en la cervecería “Epulafquen” permitió evaluar y monitorear las acciones de RSE realizadas, generando numerosos beneficios sociales, ambientales y económicos para todos los *stakeholders*.

Palabras claves: RSE, tablero de gestión, indicadores y GRI.

Abstract

The main objective of this work was to draw up a management control board with indicators Corporate Social Responsibility (CSR) as a management tool for a small and medium-sized family enterprise (SMEs) called "Epulafquen" of Villa La Angostura, Neuquén province, Argentina. The research consisted of a case study, with a qualitative approach, descriptive scope, non-experimental design and data collection conducted through information gathering and an unstructured interview. They were obtained as results that the SME chosen was unaware of the models indicators of social responsibility actions, but in their daily practice if they carried out sustainability actions. Fifteen CSR indicators were selected based on the Global Reporting Initiative (GRI) standards and in accordance with the Technical Resolution N° 36 of the FACPCE which were part of the management board made. It was concluded that the implementation of this management tool in the brewery "Epulafquen" allowed to evaluate and monitor the CSR actions carried out, generating numerous social, environmental and economic benefits for all stakeholders.

Key words: CSR, management board, indicators and GRI.

Índice

Introducción	5
Métodos	20
Diseño	20
Participantes.....	21
Instrumentos	21
Análisis de datos	21
Resultados	22
Discusión.....	28
Referencias.....	38
Anexo I: Documento de consentimiento informado	41
Anexo II-Cuestionario para la entrevista	44

Introducción

Un tiempo atrás se consideraba que la empresa debía generar solo ganancias mediante la aplicación de políticas puramente económicas, sin considerar las demás dimensiones que configuran el universo de una empresa. Seguido a ello, se generó una corriente que pregonaba el cuidado del medio ambiente, motivado por los desastres ecológicos ocurridos. Hacia mediados de los años '50 surge el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE en adelante) por los conflictos bélicos en el mundo, entre ellos la Guerra de Vietnam y el apartheid (Mans Unidos, 2020).

Porter y Kramer (2006) sostienen que la RSE es una fuente de ventajas competitivas que puede crear valor compartido; esto es, un beneficio para la sociedad que también es de valor para el negocio. Esto requiere una RSE estratégica que genere diferenciación, conjugando las dimensiones de adentro hacia afuera -el impacto social de la cadena de valor- y viceversa -influencias sociales sobre la competitividad-.

Freeman (1984) introdujo el término *stakeholders* al lenguaje de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa, considerando que cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Agrega, que este grupo incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan beneficiar o no a la empresa.

La Guía ISO 26000 (Global Std, 2019) que es el organismo encargado de establecer las líneas en materia de Responsabilidad Social (RS), la define como la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y al medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuye al desarrollo sostenible, incluida la salud y el bienestar social.
- Tiene en cuenta las expectativas de los grupos de interés.
- Actúa conforme las leyes aplicables y las normas internacionales de comportamiento.
- Se encuentra integrada en toda la organización, y se pone en práctica en sus relaciones.

El Instituto Ethos de Brasil define entonces:

La responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, 2019, p5)

Conforme lo mencionan Guimac Ocampo y Villaverde Arzapalo (2019), la teoría de la Pirámide formulada por Carroll en el año 1991 afirma que la responsabilidad social empresarial está integrada por: la responsabilidad económica representa la base de la pirámide y se relaciona con el objetivo de las de generar una fuente económica por intermedio de su actividad principal de producción de productos o servicios y satisfacer las necesidades de los consumidores a través de su comercialización, como así también generar ganancias para sus dueños; la responsabilidad legal, esta relacionada con el cumplimiento de la ley y las regulaciones en los distintos estamentos y también de los distintos factores tanto económicos, como financieros, ambientales, culturales, ecológicos, etc.; la responsabilidad ética, implica que las empresas deben hacer lo apropiado, equitativo y suficiente, y también realizar acciones moralmente aceptadas por las costumbres que rigen en la sociedad, para no causar un perjuicio en la misma; y la responsabilidad filantrópica, representada por la caridad y generosidad de la empresa mediante la realización de programas sociales que mejoran la calidad de vida de las personas.

Todas estas responsabilidades deben estar interrelacionadas y trabajarse en conjunto ya que tienen un fin común: juntos conforman la responsabilidad social total de las organizaciones (Guimac Ocampo y Villaverde Arzapalo, 2019).

Por otra parte, considerar que la visión, misión y valores de la empresa, forman una base marco referencia dentro del cual una compañía incorpora la RSE en sus políticas y procedimientos operativos. Establecer la visión y el conjunto de valores fundamentales de la empresa es un paso muy importante en el proceso de definir la estrategia de responsabilidad social. Si bien los directivos de la empresa pueden establecer estas definiciones, es necesario que otros públicos interesados, como los empleados y los accionistas, sean parte del proceso para garantizar que éste refleje sus intereses

específicos y en consecuencia para que se sientan parte de esa responsabilidad. A partir de allí, la empresa podrá identificar indicadores para evaluar su desempeño frente al impacto social, podrá determinar sus objetivos y así volcar todos los resultados en un Balance Social (Díaz y Pereyra, 2011).

Según CompromisoRSE (2011) los beneficios de aplicar RSE en la organización son los siguientes:

- Es uno de los cimientos de la aplicación de la diversidad de género, edad, origen, condición física, etc.
- Promotor de la solidaridad tanto interna mediante la incentivación del trabajo en equipo como externa enriqueciendo el posicionamiento de la organización ante la sociedad.
- Permite la permanencia de la empresa ya que beneficia la retroalimentación público-privado y cumple con las exigencias tanto del entorno como del mercado.
- Incluye como condición de mercado la aplicación de la RSE para favorecer la interacción con los proveedores.
- Favorece la percepción y el prestigio de la organización.
- Genera un compromiso con la comunidad considerando la cultura, el lugar y el medio ambiente.
- Otorga un valor agregado ante las empresas contrincantes.
- La ubicación social obtenida beneficia la diferenciación y el liderazgo de la empresa con sus pares del mismo sector y con la comunidad en general.
- Disminuye los riesgos ya que por la reputación lograda, resulta un aval para sus proveedores, como así también merma las posibilidades de gestiones perjudiciales para la administración gestión.

Históricamente, el primer Balance Social –no económico- fue publicado en Estados Unidos en el año 1972 por la empresa Singer. Su elaboración surgió por la necesidad de la empresa privada por mejorar su “imagen de marca” y hacer frente a los recursos empleados para lograr dicho objetivo. Posteriormente, se difundió a Europa, principalmente a Alemania y Francia, para más tarde hacerlo al resto del mundo. Especialmente en Francia la preparación y presentación del Balance Social ha tomado un desarrollo significativo, luego de que en el año 1997 el gobierno francés aprueba una ley

que establece que todas las empresas de cierto tamaño deben realizar un Balance Social anual junto al Balance Económico (Bravo Rosas y Orostica Marín, 2004).

De un informe especial anual de la Fundación Observatorio Pyme del año 2015-2016, se comprobó que el 23% de las Pyme industriales argentinas desarrolla iniciativas de responsabilidad social empresaria. La mayor frecuencia de estas actividades se observa entre las Pyme más grandes y dinámicas, lo que demuestra que la RSE es todavía hoy en Argentina una cuestión de disponibilidad de recursos económicos y no de cultura empresarial. El informe destaca la mayor frecuencia de las acciones de RSE entre las Pyme inversoras y exportadoras (Fundación Observatorio Pyme, 2020).

Tal como lo menciona Ruesca (2019) en la actualidad en Argentina no existen leyes nacionales regulatorias sobre RSE, por el momento se está regulando a través de la Ley de Régimen Laboral N° 25.877 sancionada en el año 2014, en cuyo artículo 25 se determina que las empresas nacionales y extranjeras que trabajen en el país, con más de 300 trabajadores, deben realizar un balance social anual de manera obligatoria, en el cual deben informar el impacto social, económico y ambiental que generan.

Como hacen referencia Aruani, Dutari y Yamauchi (2016), en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina el Balance de Responsabilidad Social y Ambiental se encuentra reglamentado por la Ley N° 2594 titulada Marco Jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental BRSA de la Legislatura de la mencionada ciudad sancionada en el año 2008, la cual lo hace obligatorio para las empresas que posean mas de trescientos trabajadores y también para aquellas empresas que superen un tope fijado por Resolución de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores del Ministerio de Producción de la Nación. Entre otras cosas, establece la mención del comportamiento socioambiental de la empresa conforme lo dispuesto por la autoridad de aplicación. Esta norma no se encuentra vigente porque aún no fue reglamentada.

Por otra parte, a nivel nacional existe la Resolución Técnica N° 36 denominada Balance Social, en la cual se destacan los siguientes elementos según Rodríguez de Ramírez (2014): la presentación del balance social en forma conjunta con los estados financieros, o por separado pero haciendo referencia a estos, para ejercicios que se inicien a partir del 1 de enero de 2013, permitiéndose la aplicación anticipada a los que comiencen desde el 30 de noviembre de 2012 ; tiene un alcance amplio para todo tipo de

entes; la elección de los lineamientos de la *Global Reporting Initiative* (en adelante GRI) como modelo a seguir para la preparación de la memoria de sostenibilidad.

Según el autor mencionado en el párrafo anterior, la definición de un modelo de estado de valor económico generado y distribuido. Su estructura parte de los principios de transparencia, inclusión y verificación, y esos principios son los que determinan las características que debe tener la información: completa, relevante y situada en un contexto de sustentabilidad. La calidad y veracidad de información deben garantizarse mediante su precisión, objetividad y comparabilidad.

En la Provincia de Neuquén se elaboró el proyecto de ley provincial cuyo objeto era la promoción de las conductas de responsabilidad social, ambiental y comunitaria. El mismo es de carácter obligatorio para los grandes concesionarios, permisionarios y personas físicas con facturación anual superior a cien millones de pesos actualizables, para el resto de las empresas el alcance es voluntario. La evaluación del instrumento, que tiene una periodicidad anual y sigue los indicadores GRI. Su auditoría estará a cargo de profesionales idóneos que establezca la mencionada autoridad de aplicación, cuya aprobación otorgará incentivos y beneficios económicos y fiscales en el ámbito provincial (ComunicarSe, 2014).

Existen diversos instrumentos para realizar los reportes de sostenibilidad, podemos mencionar las normas ISO 26000 se dividen en las siguientes materias fundamentales, las cuales se subdividen en asuntos:

- ✓ **Gobernanza de la Organización:** es la forma mediante la cual la empresa toma sus decisiones para lograr sus objetivos. Es un tema fundamental para la responsabilidad social utilizando como medio para incrementar la habilidad de la empresa para desempeñarse de manera responsable.
- ✓ **Derechos Humanos:** incluye la actuación con responsabilidad, hechos de vulnerabilidad de derechos humanos, impedir la complicidad, resolver reclamos, diferenciación y grupos desvalidos, derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales, principios y derechos indelegables en el trabajo.
- ✓ **Prácticas Laborales:** incorpora el trabajo y relaciones laborales, requisitos de trabajo y protección social, diálogo social, salud y seguridad laboral, desarrollo de la persona y formación.

- ✓ El medio ambiente: introduce temas para evitar la contaminación, utilización racional de recursos, disminuir el cambio climático, preservar el medio ambiente, biodiversidad y el restablecimiento de los hábitats naturales.
- ✓ Prácticas justas de operación: incluye prácticas de anticorrupción, intervención política prudente, competencia racional, propiciar la responsabilidad social en la cadena de valor, respeto a los derechos de la propiedad.
- ✓ Asuntos de consumidores: incorpora las destrezas equitativas de marketing, información pertinente y equitativa, prácticas objetivas de contratación, amparo de la salud y la confianza en los clientes, consumo sustentable, servicios de atención al cliente, soporte y resolución de reclamos y pleitos.
- ✓ Participación comunitaria y su desarrollo: trata asuntos sobre la intervención dinámica de la sociedad, educación y cultura, generación de puestos de trabajo y desarrollo de habilidades, desarrollo y acceso a la tecnología, generación de ingresos, salud e inversión social (International Organization of Standardization, 2000).

Otro instrumento para realizar los reportes de sostenibilidad, podemos mencionar *Global Reporting Initiative* (GRI) que es una organización que nace en 1997, cuyo fin es fomentar la elaboración de memorias de sustentabilidad para todo tipo de organización con el objeto de comprender, comunicar y crear beneficios sociales, ambientales y económicos para todos los *stakeholders*. Actualmente unas 250 corporaciones que representan el 93% de las empresas más grandes del mundo adoptan la realización del informe de sostenibilidad. La implementación de informes con los estándares GRI apoyan a pequeñas y medianas empresas, tanto públicas como privadas, a cuidar el medio ambiente generando una mejoría económica y la relación entre las partes interesadas (Global Reporting Initiative, 2020).

Los estándares GRI se dividen en dos clases: los estándares universales para todas las empresas y los estándares de tópicos específicos que cada empresa elegirá de acuerdo con la importancia que considere. Ellos son:

- 1) Estándares universales GRI 100:
 - a) GRI 101: contiene los fundamentos. Es el inicio para realizar el informe, el contenido y la calidad del mismo. Determina la forma de asignar las normas, incluye una breve revisión en el reporte de sustentabilidad, panorama universal de los estándares GRI y las condiciones que debe tener la corporación para implementarlos.
 - b) GRI 102: cómo presentar la información de la corporación y el entorno general de la misma.
 - c) GRI 103: punto de vista del director donde debe presentar la forma en que los ejecutivos de las corporaciones tratan los temas tratados y la visión a futuro de estos.

- 2) Estándares de tópicos específicos:
 - a) GRI 200-Estándares económicos: introduce disposiciones acerca del desempeño económico, presencia de mercado, impactos económicos indirectos, prácticas de adquisición, anticorrupción, y competencia desleal.
 - b) GRI 300-Estándares ambientales: se estudian los siguientes temas, materiales, energía, agua y efluentes, biodiversidad, emisiones, desperdicio, cumplimiento ambiental y evaluación ambiental de proveedores.
 - c) GRI 400-Estándares sociales: se establecen los siguientes tópicos, como el empleo, relación trabajador-empresa, salud y seguridad laboral, formación y educación, desigualdad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación y agremiación, trabajo infantil, trabajos forzados, prácticas de seguridad, derechos de pueblos originarios, derechos humanos, comunidades locales, evaluación social de proveedores, salud y seguridad de los clientes, marketing y etiquetado, privacidad del cliente y cumplimiento socioeconómico (Global Reporting Initiative, 2020).

Para la aplicación de los distintos tipos de estándares indicadores, GRI sugiere mediante el siguiente esquema de forma acotada, para realizar su puesta en práctica. Esto se muestra a continuación en la Figura 1 Cómo aplicar los estándares GRI para generar un reporte de sustentabilidad:

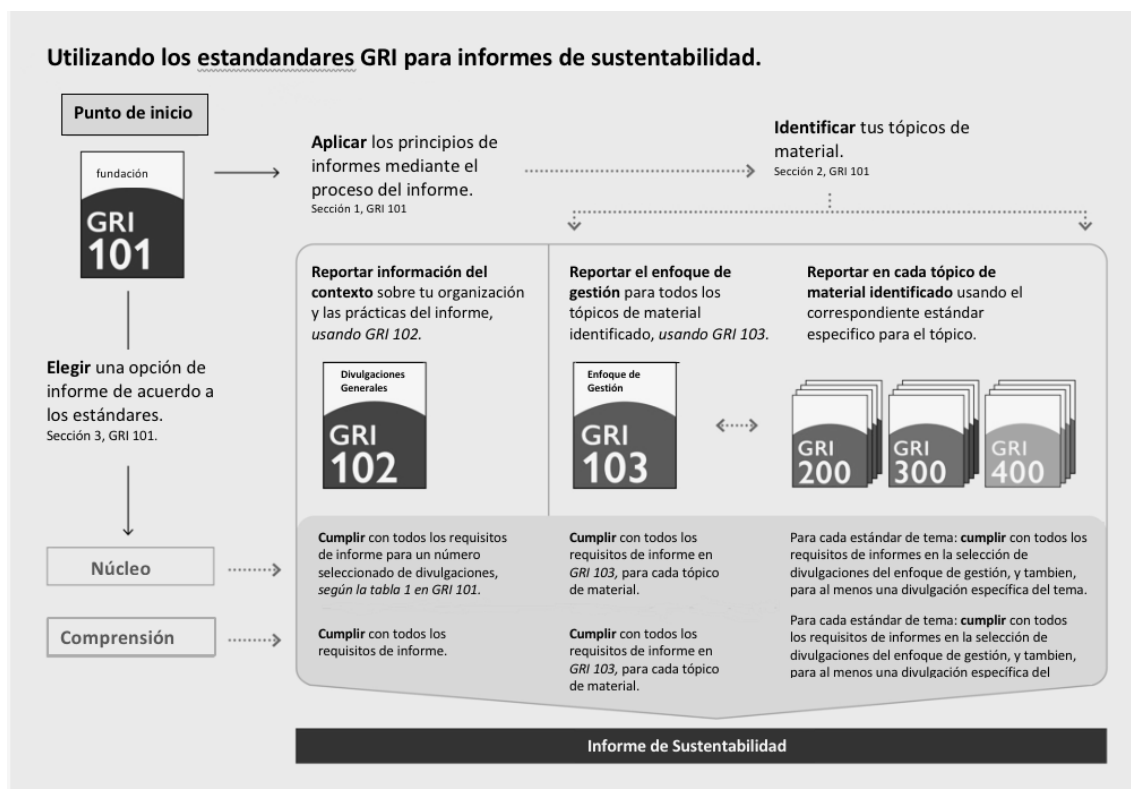


Figura 1. Cómo aplicar los estándares GRI para generar un reporte de sustentabilidad. Fuente: GRI (2020), <https://www.globalreporting.org/standards/the-reporting-process/>. Traducción propia.

Las organizaciones empresariales que realizan la elaboración de una memoria de sostenibilidad, basados en los estándares GRI, obtiene de los siguientes beneficios:

- demuestran su compromiso y transparencia,
- elevan la competitividad,
- aumentan sus capacidades para optimizar la realización de planificaciones de labores y ser sustentables,
- dan cumplimiento con las disposiciones vigentes,
- al aumentar la visión estratégica, atraen mayor cantidad de inversores,
- mejoran la reputación creando un punto de referencia para las organizaciones del sector,
- además, pueden realizar comparaciones para obtener mejores resultados económicos con la utilización de una triple cuenta de resultados, que permite mostrar a los accionistas las tareas y el valor de las mismas, y
- mejoran la transparencia y la RSE, ya que estandarizan la información (Cerem International Business School, 2016).

Según De la Cuesta González, Pardo Herrasti y Paredes Gazquez (2015) los reportes sobre RSE deben orientarse a un número pequeño de indicadores que otorguen la información cabal de cada uno de los temas tratados y que además satisfagan con las siguientes particularidades:

a. Definición precisa: como se dijo precedentemente, la cobertura de un indicador debe ser bien definida. Es indispensable la determinación y aclaración del procedimiento de medida del resultado de un indicador señalado para lograr las comparaciones entre empresas.

b. Identificables y sencillos: los indicadores deben ser de sencillos de entender y localizar.

c. Flexibles: para que sean adaptables a la realidad de las organizaciones y también de las distintas áreas.

d. Sectoriales: es indispensable el tratamiento de indicadores por sector que reflejen la realidad y las particularidades de las distintas áreas, ya que no es conveniente medir todos los sectores de la empresa con el mismo indicador.

e. Recorrido: es importante que muestren el camino de lo que ha sucedido, para poder tomar mediciones, realizar los cambios y localizar progresos. Es decir, que los indicadores brindarán información sobre la laboriosidad del cumplimiento empresarial.

f. Informativamente completos: los indicadores deben coordinar, dependiendo del tema considerado, lo cuantitativo y lo cualitativo. Los primeros deberán revelar cantidades en cifras relativas y porcentuales, siendo necesaria una interpretación cualitativa.

g. Únicos: para que los indicadores no reporten o recojan idéntica información de manera reiterada.

En el conjunto de los instrumentos que se utilizan para poner en práctica la RSE se encuentran los tableros de mando integral o en inglés lo que se denomina *Balanced Scorecard* (BSC). De acuerdo con Kaplan y Norton (1996) citado en Centeno (2019, p.23) estos tableros constituyen una herramienta de gestión desarrollada a principios de la década de los '90 con el fin de encontrar nuevas maneras de evaluación del desempeño de las organizaciones. Los autores nombrados crearon un sistema para la medición del desempeño mediante el análisis de la visión y la estrategia de la empresa utilizando un grupo de indicadores, permitiendo el desarrollo de relaciones estratégicas formales.

Permitiendo también comunicar esos objetivos a toda la organización, brindando así una retroalimentación importante para la revisión permanente de la estrategia adoptada.

Otro de los instrumentos del mismo grupo de sistemas de medición es el Tablero de Control o también llamado Tablero de Gestión, que mediante el uso de instrumentos de informática cuyo objetivo es reflejar la información necesaria para diagnosticar la realidad de la empresa, otorgando así información e implementación de la misma, dos puntos importantes para el triunfo de la empresa (Ballvé, 2006).

Siguiendo con el autor mencionado en el párrafo precedente, destaca que una ventaja que tienen estos tableros, es que para diseñarlos no se necesitan grandes planes estratégicos explícitos. Solamente alcanza con un perfil estratégico de la organización, por ello es que no existe la necesidad de que sea único para cada empresa, ya que puede ser usado en organizaciones de idéntico rubro, tamaño y cantidad de clientes. El autor considera que es una herramienta de primera excelencia ya que permite leer continuamente la información y lo que ello indica, favoreciendo la comunicación entre los distintos estamentos de la empresa. Además, su instrumentación permite acercar la teoría y la realidad, lo atributivo y lo cuantitativo y también lo instintivo y la lógica. Finalmente agrega que tiene una gran virtud que es su simpleza, tanto en su diseño como su implementación.

Por ello, una empresa preparada para implementar un tablero de control y para aprovechar al máximo sus beneficios, tiene la obligación de generar una conciencia para el cambio. Un tablero de control de gestión implica una oposición de los métodos tradicionales de gestión y esta oposición se acentúa aún más cuando la empresa ha desplegado accidentalmente su personal manera de control de gestión. El requisito inicial es que toda la empresa tenga conciencia y voluntad para mudar hábitos y costumbres, para poder cambiarlas por nuevas perspectivas y arquetipos. Para ello, la empresa debe poseer liderazgo: todos los ejecutivos de nivel superior sean responsables y comprometidos; colaboración: de todos los integrantes de la empresa, quienes se involucrarán desde el inicio hasta la puesta en marcha; comunicación: debe ser entendido y aceptado por todas los miembros de la empresa, quienes deberán utilizar un lenguaje común; y un equipo de proyecto: formar un grupo de labor para implementarlo con la designación de un líder (Jara Rodríguez, 2017).

A continuación, en Tabla 1 Cuadro Comparativo de Tablero de Mando Integral y

Tablero de Control, se presenta un cuadro comparativo de las características del Tablero de Mando Integral y del Tablero de Control:

Tabla 1

Cuadro comparativo de Tablero de Mando Integral y Tablero de Control

Tablero de Mando Integral	Tablero de Control
Su finalidad es estructurar para que la estrategia sea establecida en forma acertada.	Su objetivo es permitir la adecuada distribución de la información que requieran los directivos.
Utiliza un sistema de medición con metodologías de indicadores financieros y no financieros.	Usa Indicadores financieros y luego no financieros como sistema de medición.
La elección de los indicadores se realiza por intermedio de un sistema apoyado en las relaciones causa-efecto relacionadas con la estrategia.	No tiene un método para la selección de indicadores, se utiliza la intuición y la experiencia.
Contiene un mapa de trabajo que actúa como base de diseño conteniendo las interrelaciones entre sus distintos elementos.	No tiene un mapa de trabajo para proyectar el diseño del tablero de control.
Tiene una perspectiva integradora otorgando un panorama en conjunto de la empresa.	Posee una vista parcial y no ofrece una visión de conjunto de la empresa.
Es conveniente para disminuir el riesgo de tentación o la presión mediante el establecimiento de reglas prácticas en la empresa.	Transforma los datos en información para los diversos sectores y los indicadores elegidos que colaboran al diagnóstico de la empresa.
Se dirige a los recursos individuales que buscan la conveniencia en la obtención de los resultados determinando objetivos claros y precisos.	Se encuentra direccionado para enriquecer los procesos de control para la toma de decisiones.
Los resultados de las mediciones se usan para comunicar.	Las conclusiones de las mediciones se utilizan para controlar.

Fuente: elaboración propia basada en (Talalweh, 2019).

Según Ballvé (2008) existen cuatro tipos genéricos de Tableros de Control:

- 1) Operativo: es aquel que autoriza la realización de un rastreo diario del estado de situación de una sección o proceso de la organización, pudiendo así tomar decisiones operativas a tiempo.
- 2) Directivo: es el que realiza el seguimiento de los resultados obtenidos mediante los indicadores mensualmente.
- 3) Estratégico: otorga la información tanto interna como externa pertinente para tener conocimiento del posicionamiento logístico a largo plazo.
- 4) Integral: abarca los tres tipos anteriores y ofrece una visión totalitaria brindando la información a los directivos de la organización.

Continuando con el autor mencionado precedentemente, en los Tableros de Control, luego de determinar el sector y los indicadores donde se aplicará, se debe definir:

- período del indicador (diario, mensual, próximo periodo fiscal entre otros);
- apertura (clasificar y subdividir el tipo de indicador, como por ejemplo por línea de producto, por sector geográfico, etc.);
- frecuencia de actualización (tiempo entre las actualizaciones de la información);
- referencia (soporte donde se computan las desviaciones); el nivel de alarma (cota máxima o mínima sobre una base de referencia);
- gráfico (representación de datos del tablero de control en gráficos); y, por último
- responsable de monitoreo (para informar a los directivos cuando se presente alguna alarma).

Los indicadores son instrumentos que aglomeran una cantidad de información que, conjuntamente con el pensamiento crítico descubre una información en un lugar determinado. Existen indicadores diferenciados de acuerdo a la postura respecto de la información, que se clasifican en indicadores de resultados (se utilizan para hacer llegar la información a los superiores jerárquicos de la organización) e indicadores de seguimiento (son aquellos que permiten controlar el avance y así poder realizar acciones correctivas a tiempo). También están los indicadores de acuerdo a la postura respecto de la estructura de poder y de responsabilidad que se dividen en: indicadores de reporte (que se encargan de informar al jerárquico superior el resultado y el grado de atención a los objetivos preestablecidos) e indicadores de gestión (que encaminan al encargado de su seguimiento y colaboran en la gestión de su actividad) (Serrano, 2015).

Conforme surge de ComunicarSe (2015) se realizó el anuncio de que el Grupo Arcor a partir del año 2015 implementa un tablero de control que permite medir y controlar su estrategia de sustentabilidad. Añade que esta medida ayudará a disminuir los tiempos para mostrar la información colaborando en la rapidez de análisis. En dicho instrumento incorporará la descripción de las competencias establecidas por la organización y los objetivos divisionales que serán dados a conocer a la totalidad de los asesores de cada sector. Además en los reportes de sustentabilidad utiliza indicadores G4 de las normas GRI.

En cuanto a la RSE no todas las empresas la aplican, citando el trabajo final de Winkelman (2018) quien en su conclusión destacó la problemática de incorporar dentro de las prácticas de RSE, en las cervecerías artesanales de Bariloche, el tratamiento de efluentes, ya que pocas empresas han realizado la inversión de capital y dispuesto del tiempo necesario para lograrlo. También afirmó que para muchas empresas que recién se inician tienen intereses económicos como canales de venta, gestiones de habilitación, lograr productos de mejor calidad y no le dan importancia el cuidado del medio ambiente.

Para resolver este problema, el autor mencionado precedentemente, sugiere diseñar políticas de financiamiento para la edificación de plantas de tratamiento de efluentes y requerir a la autoridad de control pública, mediante profesionales idóneos, que asesoren y colaboren para el desarrollo de un sistema más inclusivo.

Sin perjuicio de que el cuadro de mando integral es un instrumento que se manifiesta en un entorno de grandes empresas, se concluye que tiene una utilidad extrema para las empresas más pequeñas que necesitan formalización, objetivos claros y estructura para lograr el éxito de sus objetivos organizacionales (Centeno, 2019).

Concluye Blanda (2019) en su investigación que es posible y favorable la instrumentación de RSE en Pymes industriales, ya que posibilita la fijación de objetivos a largo plazo que impulsen la sustentabilidad en la empresa a verdadera utilidad, entendiendo que no es simplemente una política de protección del medio ambiente para demostrar a la sociedad. Agrega que las Pymes de San Francisco (Córdoba) no le dan importancia a los indicadores de sustentabilidad, pero sí valoran los beneficios de la RSE y consideran que esas actividades son para las grandes empresas, dando ejemplo la empresa del Grupo Arcor.

Siguiendo con el autor señalado en el párrafo anterior, sugiere la posibilidad de utilizar sistemas de gestión con indicadores que permitan medir aspectos ambientales para lograr mejorar el porvenir de nuevas generaciones.

Respecto de la aplicación de tableros de gestión con indicadores de RSE, Sánchez y Povedano (2013) concluyeron que son escasas las empresas de Argentina que aplican el cuadro de mando integral y en caso de utilizarlo no tienen indicadores de medición de RSE dentro de sus indicadores de responsabilidad. Ello justifica la oportunidad de confeccionar un modelo de Cuadro de Gestión con indicadores de RSE con el objeto de mejorar sus acciones y lograr realizar un análisis y seguimiento.

Los autores mencionados en el párrafo precedente, finalmente arribaron a la conclusión que en relación al ámbito de aplicación de la RSE, las acciones son empleadas en distintos ámbitos, siendo sus favoritos la contribución social, cultural y educativa; y el ámbito menos utilizado es el de integración de personas con discapacidad.

Fernández (2019) como colofón de su trabajo final, mencionó que es recomendable implantar la herramienta del cuadro de mando integral en las empresas ya que producirá los siguientes beneficios: favorecerá la gestión y el control de las actividades en el tema de responsabilidad social empresaria; permitirá controlar la ejecución de los objetivos predefinidos respecto el tema, desplegará una cultura de responsabilidad social que atraviese todos los estamentos de la empresa; y podrá determinar las relaciones causa-efecto originadas por la aplicación de la responsabilidad social en la empresa.

En relación a la investigación de casos reales que causen escandalos y daños sociales por falta de RSE, como refirió Peressotti (2017) quien hace mención del caso de Mina de Veladero que es a cielo abierto y donde se realiza la extracción de oro y plata, ubicada en la Provincia de San Juan-Argentina, cuyo propietario es la Empresa Barrick Gold. En el mes de septiembre de 2015 se produjo la rotura de una válvula de una tubería provocando el escape de una solución con presencia de cianuro.

Continuando el párrafo anterior, a partir de los resultados mencionados, se tomó conocimiento que el derrame finalmente ocasionó la contaminación de los ríos con metales pesados que causan peligro para todo tipo de vida en el lugar, tanto de cianuro como de arsénico, sulfatos, cloruros, manganeso y aluminio. En el año 2018, la justicia

dictaminó que el derrame alcanzó a superar un millón de litros y contaminó seis cauces de ríos.

Asimismo, en la página web de Barrick Gold se presenta como una empresa que trabaja respetando los patrones ambientales, utilizando un organigrama de manejo ambiental en las distintas fases de construcción hasta el cierre de la mina (Barrick Gold, 2020).

La empresa analizada, cuyo nombre es “Epulafquen” se fundó en el año 2001 en la ciudad de Villa La Angostura, provincia del Neuquén. En esa fecha nació la primera cerveza artesanal de la ciudad, cuya producción era envasada y distribuida en comercios y particulares. Luego en el año 2008 se construye el patio cervecero, brindando así bebidas sin alcohol, comidas rápidas, snack y variedad de sandwiches para acompañar la cerveza. La organización se caracteriza por ser una empresa familiar, actualmente cuenta con 5 trabajadores y su actividad más importante es la fabricación y distribución de cerveza artesanal (<https://cervezaepulfquen.com.ar/>, 2020).

La empresa “Epulafquen” tiene como premisa en su misión y visión el reconocimiento como la cerveza artesanal de Villa La Angostura y de la Patagonia con una identidad propia y única. Además, define los siguientes valores: compromiso con los clientes, credibilidad y confianza, calidad, trabajo en equipo, respeto e integridad, adaptación a los desafíos del mercado y aprendizaje permanente e innovación.

A partir de lo enunciado, surgen los siguientes interrogantes: ¿los directivos de la empresa seleccionada tienen conocimientos acerca de prácticas de RSE y sus consecuencias; si la misma aplica acciones de RSE y hacia dónde van orientadas; como así también si tienen algún sistema de medición de esas prácticas? Y finalmente ¿es posible generar valor en la empresa Epulafquen mediante la confección de un tablero de gestión, con indicadores que posibiliten la medición de las prácticas aplicadas de RSE?

A ello se responde con el desarrollo de la presente investigación, ya que mediante la implementación del tablero de gestión con indicadores que reflejen las acciones de RSE de la empresa, que midan el impacto social, económico y ambiental, se pueda motivar a poner en práctica o mejorar las actividades de RSE en la empresa elegida, atento los beneficios que otorga. Ello sumado a la falta de antecedentes en la ciudad de Villa La Angostura.

A partir de los antecedentes y la problemática enunciada, se plantea el siguiente objetivo general:

- ✓ Diseñar un tablero de gestión con indicadores de RSE para una empresa del rubro alimenticio -bebidas fermentadas- de Villa La Angostura, Neuquén-Argentina, en el año 2020.

Para lograr el mencionado objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Describir las particularidades de la empresa “Epulafquen” ubicada en Villa La Angostura-Neuquén-Argentina, en el año 2020.
- ✓ Establecer la visión que tiene la empresa y prácticas aplicadas de RSE, basadas en las Normas GRI.
- ✓ Proceder a una elección fundamentada de indicadores óptimos que proporcionen información necesaria para la elaboración de un tablero de gestión de RSE para la empresa seleccionada, conforme los criterios de la RT 36.
- ✓ Indagar sobre el caso de la Mina Veladero, San Juan, Argentina ocasionado por la Empresa Barrick Gold que provocó daños ambientales y sociales como consecuencia de la omisión de RSE.

Métodos

Diseño

La investigación planteada fue un estudio de caso, en la cual se aplicó el marco teórico de la RSE, se analizó la información y la organización, se propuso la realización de un Tablero de Gestión de RSE.

Conforme refieren Hernández Sampieri, Fernández Collado y Lucio (2010), en las investigaciones de alcance descriptivo se precisan las cualidades y las particularidades más relevantes del objeto a examinar, pudiendo considerarse personas, objetos comunidades, etc.; habiéndose adoptado dicho alcance en la presente investigación.

El enfoque que se realizó fue cualitativo. Este tipo de enfoque utiliza la recopilación de datos sin medición numérica para encontrar o ajustar interrogaciones de investigación en la evolución de la apreciación.

El diseño fue no experimental del tipo transversal, atento que la información fue recolectada en un determinado momento de tiempo y no se especuló en la alteración de las variables observadas.

Es relevante aclarar que el alcance de esta investigación se encontró acotado al diseño de reportes de los indicadores y no al cálculo de ellos, apartándose esto último como inicio para futuras exploraciones.

Participantes

La población es el conjunto de componentes o individuos que comparten una sucesión de características. En este caso la totalidad estaba compuesta por las empresas del rubro alimenticio-bebidas no fermentadas de Villa La Angostura, provincia de Neuquén.

Una muestra es un subgrupo de la población, habiendo seleccionando como muestra sólo una empresa gastronómica del mismo, la cual tiene organizados los datos de manera adecuada para brindarnos toda la información pertinente para hacer la investigación. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia e intencional.

Es importante agregar que se solicitó el consentimiento por escrito para la entrevista al propietario de la empresa elegida, el que se encuentra en el Anexo I Consentimiento informado.

Instrumentos

Para la recopilación de la información imprescindible, se relevó en la bibliografía, documental y legislación existente para interpretar y analizar las normas GRI y la Resolución Técnica 36 emitida por la FACPCE.

Posteriormente se realizó una entrevista no estructurada, mediante video llamada, al titular de la sociedad seleccionada para obtener la información sobre su política, acciones de RSE, funcionamiento y lograr un relevamiento descriptivo de la empresa. Para ello previamente se confeccionó un cuestionario abierto, el cual se adjunta en el Anexo II. Los datos obtenidos en la entrevista fueron grabados y luego transcritos en soporte papel con el objeto de facilitar la selección la información relevante para la investigación.

Análisis de datos

Con los datos recolectados en la entrevista, se procedió a analizar los mismos de acuerdo a las perspectivas económicas, sociales y ambientales, obteniendo así la

información necesaria para determinar las características de la empresa y si la misma aplica prácticas de RSE.

Luego de haber comprendido la aplicación de las normas GRI y haber revisado la Resolución Técnica N° 36, se comparó con la información obtenida de la empresa “Epulafquen”, seleccionándose al menos quince indicadores que pudieran ser de aplicación para la empresa seleccionada y la probable consecuencia de su aplicación en la empresa.

Por último, con los indicadores escogidos considerados apropiados para la empresa elegida, se realizó un tablero de control incluyéndose la periodicidad de la medición y el nivel de alarma mediante la semaforización, para lograr un incentivo para su aplicación por parte de “Epulafquen” y así logre obtener los beneficios de la implementación de prácticas de RSE.

Resultados

En el desarrollo de la presente exploración, se obtuvo como resultado la realización de un tablero de control basado en la RSE para la empresa “Epulafquen”, de este modo se dio inicio a un breve diagnóstico de la misma para extraer la información necesaria.

De la entrevista realizada con uno de los titulares de la empresa, se obtuvieron los siguientes datos: “Epulafquen” es una pyme familiar, donde trabajaban el matrimonio propietario y 5 empleados (dos mujeres y tres hombres). Tenía como actividad principal la fabricación de cerveza artesanal y como actividad secundaria un resto-bar en el mismo predio donde funcionaba la fábrica. También realizaba la distribución de cerveza en confiterías de la ciudad de Villa La Angostura y también en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Con respecto de la RSE y en relación al medioambiente manifestó conocer la importancia del tema y también acerca de las normas GRI, no pudiendo especificar cuál de ellas lleva adelante en su empresa. Agregó que, atento el tamaño de su empresa y la escasa disponibilidad de recursos económicos, muchas veces no llevó adelante algunas actividades de RSE que consideraba importantes, como por ejemplo actividades sociales o haber tenido una planta de mayor envergadura de procesamiento de efluentes, ya que

contaba con una pequeña planta de tratamiento que les demandaba mucho tiempo para ponerla en funcionamiento. Añadió que no utilizaba métrica alguna para el conteo de efluentes procesados.

Entre las acciones de sustentabilidad el preguntado mencionó que no usaban químicos ni conservantes para la elaboración de la cerveza, siendo ésta del tipo artesanal completamente y respecto de los residuos sólidos los clasificaron en secos y húmedos que retiraba el personal municipal, aclarando que no llevaban conteo de la cantidad de residuos. También realizaron la venta de cerveza en *growlers* (envases de vidrio reutilizables) de propiedad de cada cliente que concurría a la fábrica. Resalta que utilizaron el proceso de lavado y reutilización de envases de vidrio, alrededor de 1000 envases por mes, en temporada alta.

Agregó que en relación a las materias primas que utilizaron para su producción, como la malta y el lúpulo las consiguieron de una distribuidora de productos agrícolas situada en la ciudad de Neuquén, distante a 450 km. de Villa La Angostura. El agua la obtuvieron de la red corriente, ya que era un agua potable que provenía del lago Nahuel Huapi. Utilizaron envases de cerveza de vidrio que adquirieron en la ciudad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires junto con las correspondientes tapas. Los restantes insumos para el resto-bar los compraron en dos empresas mayoristas de San Carlos de Bariloche, realizando en algunas oportunidades las compras en forma presencial y en otras, mediante el reparto de cada mayorista.

El entrevistado manifestó que tenía conocimiento acerca de los informes de sostenibilidad, pero atento el tamaño de su empresa y sabiendo que no es obligatoria su realización, no se elaboraron. El contador, un profesional de la localidad, les realizó los balances anuales como así también los trámites de impuestos, liquidaciones de sueldos y pagos de aportes patronales y obra social.

Continuó manifestando que en su empresa no tienen empleados con capacidades diferentes. Que la relación con sus empleados era cordial y que la empresa cumplía con las remuneraciones, jornadas laborales con sus respectivos descansos, aportes de obra social y gremios conforme lo dispone la ley. Agregó que no poseía juicios laborales ni denuncias ante Defensa del Consumidor. Mencionó que dos años atrás realizó una capacitación para el personal para mejorar su rendimiento laboral. Que han realizado

actividades sociales regularmente, por lo general encuentros como almuerzos o cenas, que incluyó a los familiares de los empleados, clientes y proveedores.

En relación a los resultados de análisis selectivo de los indicadores bajo normas GRI y teniendo en cuenta la Resolución Técnica N° 36, los mismos se generaron a partir de tres dimensiones y áreas de desempeño entre las que se encuentra la económica, la social y la ambiental.

En correspondencia al desempeño económico, conforme las Normas GRI 200, se mencionaron las perspectivas de los indicadores como: la satisfacción del cliente, su participación en el mercado y cliente final, ya que existe poca información en la empresa, con la intención de revalorizar la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente. A esta medición se otorgó una frecuencia semestral y anual, por los costos económicos. También se seleccionó desde la perspectiva de los proveedores, se buscó información y adquirió materias primas orgánicas, con una frecuencia anual por los costos del transporte.

De desempeño ambiental en relación a las Normas GRI 300, se seleccionaron las perspectivas de reducción de consumo de energía eléctrica y la reducción del gasto de combustible que benefició a la economía de la empresa, con una frecuencia semestral para el control del consumo de energía y el restante con una frecuencia anual, atento el costo económico. También se eligió el comienzo de un proyecto con la Municipalidad para la reutilización de los residuos orgánicos para su reciclado, ello con una frecuencia anual para la concreción del proyecto en su totalidad. En relación a los efluentes, se seleccionó el proyecto de ampliación de la planta de tratamiento existente, se fijó una frecuencia anual atento la envergadura del proyecto.

En el área de ejecución social, vinculadas con las Normas GRI 400, se eligió la generación de nuevas vacantes para trabajadores en temporada alta, así se alivió el trabajo de los empleados en ciertas épocas, se calculó con frecuencia anual para la obtención de resultados certeros en períodos que abarcaron también las distintas temporadas bajas y altas. Así también se escogieron las perspectivas de salud y seguridad laboral y formación y educación que mejoró la calidad de vida laboral de sus empleados, habiéndose medido estos indicadores en forma trimestral y mensual respectivamente.

Continuando con la misma área y relacionando la comunidad con la empresa, se seleccionaron dos actividades, la primera que ayudó a asociaciones sin fines de lucro que

prestaban servicios para la comunidad (como merenderos, comedores, etc.) con una frecuencia anual que permitió su registraci3n en los balances anuales; y la segunda consisti3 en la organizaci3n de actividades en la cual participaban distintos vecinos de Villa La Angostura que colaboraron con la limpieza de la comunidad, con una frecuencia trimestral dependiendo de los resultados obtenidos. Por 3ltimo, se escogi3 el indicador que incorpor3 una vacante para personas con capacidades diferentes, ya que la empresa no contaba con ese tipo de personal con una medici3n anual, porque el proceso de selecci3n fue m3s lento y diferente. Del resultado de la entrevista realizada, se detect3 que la empresa tena proyectos para realizar nuevas pr3cticas de RSE.

Relacionado con la investigaci3n de la Mina Veladero, al d3a siguiente en que se produjo el desbordamiento, la empresa Barrick Gold emiti3 un comunicado oficial donde admiti3 el incidente, pero aclar3 que no haba presencia de cianuro en el derrame. Sin embargo, ese mismo d3a se tomaron muestras en los r3os La Palca, los Potrerillos, Las Taguas, Blanco y J3chal por parte del personal de la Universidad Nacional de Cuyo demostrando luego que la contaminaci3n con metales pesados en algunas muestras alcanz3 hasta el 1400% por sobre las cantidades aceptables.

A partir de los resultados mencionados, se tom3 conocimiento que el derrame finalmente ocasion3 la contaminaci3n de los r3os con metales pesados que causaron peligro para todo tipo de vida en el lugar, tanto de cianuro como de ars3nico, sulfatos, cloruros, manganeso y aluminio. Los pobladores de la localidad de Jachal y la zona contaminada, realizaron protestas sociales, atento que la empresa Barrick Gold no se hizo cargo del da3o ambiental que produjo y tampoco encontraron una respuesta por parte del poder p3blico. Adem3s la empresa Barrick Gold en su p3gina web mencion3 que en su plan de manejo ambiental detall3 las medidas y acciones que hac3an a la prevenci3n y moderaci3n de los impactos ambientales reconocidos y las medidas de rehabilitaci3n correspondientes.

A continuaci3n, se presenta la Tabla 2 Tablero de Control de Gesti3n con los indicadores mencionados precedentemente, basados en las normas GRI y en la Resoluci3n T3cnica 36, para la empresa "Epulafquen":

Tabla 2

Tablero de Gestión con Indicadores de RSE para la empresa “Epulafquen”

DIMENSIÓN/A REA DE EJECUCIÓN	PERSPEC- TIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJE- TIVO	FRE- CUENCIA DE MEDICION	ÓPTI- MO	ADMI- SIBLE	DIFI- CIENTE
	participación en el mercado	medir la presencia en el mercado	encuestas y estudios de mercado	porcentaje	15%	Semestral	13%	10%	7%
	cliente final	mejorar la satisfacción del cliente	encuestas para obtener el grado de satisfacción del cliente	cantidad	50	Anual	45	35	25
Económico	cliente final	medir reacción de clientes con distribuidores	estudio de mercado en cada ciudad donde se distribuye	cantidad	10	Anual	9	8	7
	Proveedores	adquisición de materias primas a proveedores regionales	investigación de proveedores regionales y compras de materias primas orgánicas	cantidad	14	Anual	13	10	8
	materiales utilizados	utilizar ingredientes y envases de abastecedores que comiencen a implementar GRI	capacitaciones a proveedores y plan para guiarlos en la implementación de GRI	cantidad	50%	Anual	40%	30%	20%
	energía	mermar el consumo de energía eléctrica en la fábrica y resto- bar	reducir cantidad de energía eléctrica consumida en fabrica y resto-bar	porcentaje	20%	Semestral	17%	13%	10%
Ambiental	transporte	disminuir el gasto del transporte de distribución a los comercios adquirientes	análisis de compra de vehículos que consuman menos combustible	cantidad	3	Anual	2	1	0
	residuos	crear un proyecto conjunto con la municipalidad para reutilizar el desecho orgánico	coordinaciones con la municipalidad y capacitaciones sobre la	porcentaje	100%	anual	90%	75%	65%

			reutilización del desecho orgánico						
	residuos	ampliar la planta de tratamiento de efluentes	proyecto para ampliación de la planta de tratamiento de residuos líquidos	cantidad	1	Anual	95%	90%	85%
Social	empleo	generar nuevos puestos de trabajo temporario	diseñar un programa de ingreso de personal para temporada alta	cantidad	3	Anual	3	2	1
	diversidad y oportunidades	promover la inclusión de personas con capacidades diferentes	crear un puesto de trabajo para personas con capacidades diferentes	cantidad	1	Anual	1	-	0
	salud y seguridad	acrecentar los niveles de seguridad laboral	capacitaciones en higiene y seguridad dictadas por profesionales	cantidad	3	Trimestral	3	2	2
	formación y educación	satisfacción laboral de los empleados	entrenamientos mensuales a los empleados	cantidad	1	Mensual	1	-	0
	comunidad	realizar donaciones a organizaciones sociales	proyectar un plan para la selección de organizaciones sociales y realizar donaciones	cantidad	5	Anuales	5	4	3
	comunidad	enriquecer la relación con la sociedad produciendo un medio ambiente limpio	elaborar un programa de recolección de envases en la comunidad mediante premios por cumplir	cantidad	2	Trimestral	2	1	0

Fuente: elaboración propia basada en (Gri, 2020), (Ballvé, 2008), (Sanchez y Povedano (2013)

Discusión

En esta investigación se planea proyectar un tablero de gestión con indicadores según la perspectiva de la RSE, exclusivamente para la pyme “Epulafquen” de Villa La Angostura, en la provincia de Neuquén, Argentina en el año 2020; habiendo cumplido con los objetivos general y específicos formulados en el apartado antecedentes.

Así también se da respuesta a los interrogantes presentados en los antecedentes, respecto del empleo de prácticas de RSE, su dirección y sus efectos; como así también acerca de la evaluación de esas actividades y la posibilidad de generar valor en la pyme elegida mediante la instrumentación de un tablero de gestión con indicadores que permitan la medición de las actividades dedicadas a la RSE.

Relacionado con el primer objetivo específico, en cuanto a las características de la pyme elegida que surge de la entrevista realizada a uno de los propietarios de la empresa, la misma cuenta con una trayectoria de 19 años y su meta principal, aparte del interés económico, se relaciona con sostenimiento del sello artesanal de la variedad de cervezas que produce. Todo esto también se conecta con la ubicación geográfica donde se encuentra emplazada la fábrica de cerveza, que es un lugar turístico por excelencia, acompañada por el resto-bar que complementa la actividad.

La empresa está ubicada en un predio de su propiedad, ubicado en un barrio alejado del centro de la ciudad. Allí funcionan la fábrica de cerveza donde cuenta con un tinglado de grandes proporciones y el resto-bar que tiene una capacidad para 40 personas con un patio cervecero para la época estival.

Acerca de las acciones de RSE que realiza la pyme seleccionada, conforme los dichos del entrevistado surge el reconocimiento acerca de la vigencia que tiene el tema de la RSE en la actualidad y manifiesta que realiza acciones aisladas, que no tienen métrica, como por ejemplo la mini planta de tratamiento de efluentes, reciclado de envases de vidrio, separación de los residuos sólidos, utilización de materias primas naturales sin químicos. Como se puede apreciar “Epulafquen” realiza acciones, habiéndolas incorporado de forma natural sin poder asociarlas al marco teórico.

Así también se mencionan algunas de las razones por las cuales la empresa no desarrolla mayor cantidad de acciones de RSE, las limitaciones económicas, la falta información respecto de las políticas y de los beneficios de su aplicación. Este tema es

coincidente con las estadísticas de la Fundación Observatorio Pyme (2020) que corroboró que solo el 23% de las Pymes industriales argentinas realiza acciones de RSE, por razones económicas y no por falta de cultura empresarial.

Ese porcentaje mencionado en el párrafo anterior, incluye las Pymes más grandes y dinámicas, como así también las inversoras y exportadoras, siendo aquellas que demandan mayor cantidad de empleados calificados. Esto concuerda con lo expresado por Blanda (2019), quien sostiene que las Pymes de San Francisco (Córdoba) le restan interés a los indicadores de sustentabilidad, aprecian los beneficios de la RSE y estiman que esas acciones solo las realizan las empresas de gran magnitud.

Continuando con el tópico y citando a Wilnkelman (2018) también se corrobora que algunas fábricas de cerveza artesanales de la ciudad de Bariloche (Río Negro) no aplican actividades de RSE principalmente acerca del tratamiento de efluentes, por el costo y tiempo que se necesitan para poner en marcha plantas de tratamiento. El interés se centra en lo económico y administrativo, restándole relevancia a la preservación del medio ambiente.

Esta falta de información también surge a consecuencia de la escasa regulación legal de la RSE. En Argentina, coincidiendo con Ruesca (2019) actualmente no existen leyes que regulen la materia específicamente, en la actualidad se regulan por la Ley de Régimen Laboral N° 25.877 que obliga a las grandes empresas con más de 300 trabajadores a realizar informes de impacto social, económico y ambiental que generan mediante un Balance Social; y concordando con Aruani, et al (2016) existe una Ley provincial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la cual hasta la fecha no se encuentra reglamentada. En la provincia de Neuquén, como lo sostiene Comunicarse (2014) solo existe la redacción de un proyecto de ley que trata la promoción de actividades de responsabilidad social evaluadas mediante un informe basado en las Normas GRI.

El titular de “Epulafquen” manifiesta que no realiza informes de sustentabilidad, desaprovechando así los beneficios que otorga la elaboración de reportes basados en estándares GRI mencionados por Cerem International Business School (2016) como por ejemplo aumentar la competitividad y la visión estratégica y mejorando la reputación, otorgando así a la empresa un mayor atractivo para los inversores.

Existen diversos modelos de indicadores de medición de prácticas de RSE, entre los que se encuentran las normas ISO 26000 como lo menciona International

Organization of Standardization (2000) que se distribuyen en siete materias fundamentales subdivididas en diferentes asuntos.

Otro de los modelos son las normas GRI, que son los actualmente más reconocidos y utilizados a nivel internacional. Estos estándares se distribuyen en dos clases, los tópicos universales que se están codificados con los números a partir del 100 y se utilizan en todas las empresas; y también los tópicos específicos que están codificados con números a partir de 200, 300 y 400 que cada organización elegirá a su conveniencia.

En este caso la empresa elegida no utiliza indicador o estándar de medición alguno, por ello la elección de los mismos se apoya en las normas GRI, que ofrece una guía con los pasos a seguir para su aplicación, conforme fuera ilustrado en la Figura 1 del apartado Antecedentes. Ello también en consonancia con la Resolución Técnica N° 36 de la Federación Argentina de Ciencias Económicas que dispone la elaboración de un balance con dos partes, una de ellas con la información contable y otra con la información social basado en los estándares GRI.

Para la elección de los indicadores, se seleccionan los tres tópicos específicos de las normas GRI, como se menciona en Global Reporting Initiative (2020) que abarcan aspectos económicos, ambientales y sociales.

En el caso de los indicadores seleccionados respecto al desempeño económico sugeridos por las Normas GRI 200, dentro de la perspectiva participación en el mercado, se selecciona el objetivo de valorar la presencia en el mercado, ya que en la empresa no existe información fehaciente. Para ello se utiliza el indicador de encuestas realizadas por internet y un estudio de mercado que incluye observaciones, entrevistas y búsqueda de información acerca de la competencia y el comportamiento de sus clientes. Con todo el material obtenido, podemos establecer en qué posición se encuentra “Epulafquen” y así realizar modificaciones para mejorar su posicionamiento y su imagen ante la sociedad mediante la generación de estrategias de diferenciación. Ello, concordando con lo reseñado por Porter y Kramer (2006) que la RSE es una vertiente de ventajas competitivas y crean beneficios tanto para la sociedad como para la empresa.

Continuando con la idéntica área de ejecución, en “Epulafquen” no tiene información acerca de la complacencia del cliente, solo cuenta con comentarios de sus amigos y allegados, quienes manifiestan que cuando concurren al resto-bar se sienten muy cómodos y bien atendidos. Por ello se escoge desde la perspectiva cliente final, en

primer término, el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas a los restantes clientes para lograr una real medición de su satisfacción. En segundo término, se elige el objetivo que tiene la finalidad de medir la resistencia de los clientes con distribuidores lugares donde se distribuyen los barriles de cerveza. Los estudios consistirán en entrevistas personales con los distintos encargados de los comercios que adquieren los productos, que se realizan en el momento de la entrega de los mismos para abaratar costos. De este modo se obtiene la información necesaria para poder evaluar las reacciones de los compradores y así poder mejorar los aspectos relacionados con su atención.

La empresa elegida tiene conocimiento por dichos de terceros que en la zona de El Bolsón (Provincia de Río Negro) y alrededores existe una buena producción de lúpulo orgánico y que se pueden adquirir a valores accesibles. Por esta razón dentro de la perspectiva económica y el área proveedores, se escoge el indicador de investigación a productores regionales para la compra de materias primas naturales, realizando viajes a esa región y mediante reuniones con los productores para obtener la información necesaria para la toma de decisiones y adquirir lúpulo orgánico para incluir en la producción.

En relación de los indicadores escogidos vinculados al desempeño ambiental recomendados por las Normas GRI 300, desde la perspectiva materiales utilizados se elige el objetivo que comprende los ingredientes y envases de distribuidores que comiencen a implementar los estándares GRI. En la sociedad elegida tienen conocimiento que los pequeños proveedores no implementan dichos estándares. Para ello, se señala el indicador de capacitación a proveedores y planificación para guiarlos en la implementación que en un principio consiste en entrega de folletos con la información de las normas GRI y luego se realizan teleconferencias con los distribuidores para ampliar la información. Previo a ello, los propietarios de “Epulafquen” realizan capacitaciones en la materia.

La organización seleccionada posee un alto consumo de energía eléctrica y no cuenta con proyecto alguno al respecto, motivo por el cual dentro del área de desempeño ambiental y sobre el tópico energía, se elige la meta de disminuir la cantidad de energía eléctrica consumida. Para lograrlo se procede a renovación de todas las lámparas de bajo consumo que aún quedan en la fábrica como en el resto-bar, por lámparas led que ocasionan menos gasto de energía. En el patio del predio se colocan lámparas solares

reemplazando los reflectores, que no consumen energía eléctrica, no necesitan cables para su conexión y son totalmente respetuosas del medio ambiente.

Prosiguiendo en similar dimensión y dentro de la perspectiva de transporte, a fin de disminuir el gasto de transporte para repartir la producción, se adopta el indicador referido a la compra de vehículos que consuman menos combustible. Previo a esto, se procede a realizar diversas consultas en agencias de ventas de automotores, buscando posibilidades de permutar los dos vehículos que actualmente cuenta la empresa por vehículos más modernos, espaciosos y por ende que consuman menos combustible.

Continuando con la misma dimensión y en el tema residuos, se tomaron dos indicadores, primero atento que en “Epulafquen” sólo se separan los residuos sólidos en orgánicos e inorgánicos y no existen planes conjuntos con otras instituciones, se elige redactar un proyecto en conjuntamente con la Municipalidad local, para que esta institución retire los residuos orgánicos de la fábrica (principalmente lúpulo) y los transporte a un depósito donde funciona una planta de reciclado de ese tipo de residuo, para transformarlo en abono para los cultivos sociales de frutas finas existentes en Villa La Angostura.

El segundo indicador trata de la ampliación de la pequeña y rudimentaria planta de tratamiento de efluentes que posee la fábrica, mediante la construcción y puesta en funcionamiento de una planta para generar mayor cantidad de agua tratada diariamente. Cabe agregar que las aguas residuales de cervecería provienen, tanto de la fabricación de malta y cerveza, como de los lavados y limpieza de equipos, instalaciones y envases. Para dar cumplimiento con el objetivo, se recolecta información acerca de la conveniencia de implementación de una nueva cámara séptica o la implementación de un biodigestor.

Los empleados de la empresa en épocas de temporada alta están recargados de tareas, por ello en la dimensión social se eligió el tema del empleo con el objetivo de generar tres nuevos puestos de trabajo temporales. Para ello se colocan avisos radiales y también en las redes sociales solicitando empleados temporarios. Luego, en base a los resultados de sus entrevistas y antecedentes laborales, se eligen tres postulantes. Con ello se alivia el trabajo de los empleados en la mencionada época, ya que aumentan considerablemente en estos meses del año por la afluencia de turistas en la ciudad.

En idéntica dimensión y relacionado con la perspectiva diversidad y oportunidades, se elige el indicador para crear un nuevo puesto de trabajo para postulantes

con capacidades distintas con el objetivo de promover la inclusión de este grupo de personas, ya que la organización no cuenta con personal con esas características. Para elaborar el perfil del nuevo empleado, se solicita colaboración a profesionales en psicología y medicina para recibir orientación e información acerca de las distintas enfermedades que causan condiciones incapacitantes; para poder orientar el tipo de tareas que pudiera desarrollar dentro de la empresa. Posteriormente se realiza una consulta a la Secretaría de Acción Social dependiente de la Municipalidad de Villa La Angostura, quien posee un registro de las personas con capacidades diferentes de la ciudad. Luego de la selección, se mantiene una entrevista con el postulante.

Continuando con el área de salud, específicamente con los tópicos de seguridad laboral y formación y educación, la empresa no realiza periódicamente capacitaciones sobre protección laboral ni capacitación alguna para sus empleados. Así, se seleccionan como indicadores la proyección de cursos cortos para formar a los dependientes en temas de seguridad laboral, aprovechando la oportunidad para renovar los elementos de seguridad como por ejemplo guantes, cascos y ropa de trabajo. Para ello se busca un profesional idóneo en higiene y seguridad laboral. También se diseña mediante reuniones fuera del horario laboral con todos los empleados para instruirlos acerca del funcionamiento y tareas a realizar en la empresa, dirigidas por los titulares de la misma.

Prosiguiendo con la misma dimensión y en la perspectiva de comunidad, “Epulafquen” no cuenta con actividades que involucren a la comunidad en general, solo realizan acciones caritativas como por ejemplo aportes aislados para determinadas causas. Por lo tanto, se eligen diseños de dos tareas para integrar a la comunidad. Una de ellas comienza con la selección de grupos que se dedican a colaborar con personas de bajos recursos brindando comida, vestimenta, apoyo escolar entre otras cosas de manera voluntaria. Una vez elegido, se realizan donaciones de dinero para que las organizaciones cuenten con recursos para continuar con sus tareas. La otra tarea consiste en realizar actividades para la participación de los vecinos en la limpieza del ambiente mediante la recolección de envases de vidrio, cartón latas, etc. Para su motivación, se entregan premios que consisten en remeras y gorras con logos de la empresa y también bonos y descuentos para el consumo en el resto-bar.

Referidos a los tipos de indicadores, los mismos se seleccionan en concordancia con la clasificación expresada por Serrano (2015), conforme la información requerida el

modelo de seguimiento (que verifica el progreso y se pueden realizar modificaciones oportunas) y de acuerdo a la estructura de poder se escoge el modelo de gestión (que colaboran con las actividades del encargado de su seguimiento). Cabe aclarar que se seleccionan teniendo en cuenta el rubro, el tipo y el tamaño de la empresa.

Con los indicadores reseñados anteriormente, se procede a confeccionar un tablero de control, eligiéndose entre los tipos genéricos en correspondencia a la clasificación mencionada por Ballvé (2008), el tipo operativo que realiza un seguimiento diario del curso de los procesos de una sección de la empresa para la toma de decisiones operativas. Para su implantación y coincidiendo con Jara Rodríguez (2017), la organización debe estar predispuesta a la implantación del tablero y por ello tiene el deber de producir conciencia de cambio y la condición primordial es que la organización tenga pensamientos y voluntad para cambiar hábitos y costumbres para transformarlos en nuevos modelos.

Relacionado con el último objetivo específico, respecto de la investigación de la Mina Veladero, dictamina la justicia que la empresa Barrick Gold en el año 2015 produce la contaminación de al menos seis ríos en la Provincia de San Juan por el derrame de sustancias químicas –entre ellas cianuro- en altas proporciones nocivas para la salud de los humanos, ya que superaban ampliamente los límites tolerables de presencia en el agua para consumo según el Código Alimentario Argentino.

Este desastre ambiental se origina a causa de la falta de planificación de políticas de RSE. Si bien la empresa explotadora de la mina reconoce el incidente, no realiza actividad alguna de remediación del daño provocado. Este tipo de actitud está en desacuerdo con la definición de Responsabilidad Social plasmada por la Guía ISO 26000, Global Std (2019), que considera que la organización es responsable de las consecuencias que provoquen sus determinaciones y acciones que realicen, debiendo hacerlas a través de comportamientos éticos y transparentes, contribuyendo así a la salud y bienestar social.

Abonando lo mencionado precedentemente, la empresa Barrick Gold no está cumpliendo con la responsabilidad ética señalada por Guimac Ocampo y Villaverde Arzapalo (2019) atento que no realiza actividades morales aceptadas por las costumbres que rigen en la sociedad causando un perjuicio para la comunidad. Esta responsabilidad ética junto con las restantes responsabilidades económicas, legales y filantrópicas forman

Pirámide formulada por Carroll en el año 1991 y todas ellas deben interrelacionarse para un objetivo único que es la responsabilidad social universal de las empresas.

Las consecuencias sociales que genera este incidente son fuertemente repudiadas por todos los habitantes de los departamentos Iglesia y Jáchal de la provincia de San Juan, principales afectados por el derrame de solución cianurada, quienes reaccionan con protestas y asambleas ante la grave situación, por la completa falta de información oficial y atención gubernamental como también por la negación de parte de la empresa Barrick Gold a subsanar el daño ocasionado.

Es necesario señalar que surgieron diversas las limitaciones en esta investigación, mencionando entre ellas la ausencia de información específica sobre la elaboración de cervezas, pertenecientes al rubro alimenticio -bebidas fermentadas, que apliquen acciones de RSE en la zona de Villa La Angostura-Neuquén. Otra limitación para reseñar es la falta de cálculos de costos para la implementación de la herramienta tablero de control, ya que en caso de resultar costosas dificultarían su utilización.

Asimismo, se puede mencionar como limitación la ausencia de los presupuestos para llevar adelante la inversión de las mejoras sugeridas por los indicadores GRI seleccionados para la pyme elegida, esto hubiera servido para mostrar a modo de ejemplo la manera de cuantificarlos y así buscar las formas para su financiamiento.

Con respecto a las fortalezas del presente trabajo, se destaca que esta es la primera investigación que logra el desarrollo de un tablero de gestión con indicadores de sustentabilidad para la empresa “Epulafquen”. Otra fortaleza fue la realización de la entrevista con uno de los propietarios de la empresa elegida que brindó la información necesaria para poder satisfacer los objetivos de la investigación que conjuntamente con la búsqueda en libros, tesis, revistas, app y entidades vinculadas al concepto de RSE, se obtuvo el resultado final. Por último, se menciona que el tablero de gestión obtenido como resultado, al ser simplificado se puede adaptar para su uso, ya que puede ser modificado con el agregado de otras pautas o secciones que se consideren necesarias, sirviendo así también como fuente de consulta para investigadores y emprendedores.

De acuerdo al contenido expuesto a lo largo del presente trabajo, se puede concluir que es factible desarrollar un tablero de gestión con indicadores seleccionados de RSE basado en los estándares GRI y su posterior implementación para la empresa “Epulafquen”, cumpliendo así con la Resolución Técnica N° 36 de la FACPCE.

Cabe aclarar que mediante la presente propuesta, se consigue desarrollar un sistema de control basado en la teoría señalada en el apartado Antecedentes, es decir un tablero de gestión que posibilita tomar conocimiento y lograr dar un diagnóstico del grado de cumplimiento y su evolución en el tiempo de las actividades sustentables que se establecen. Así, con los indicadores y los objetivos seleccionados y consensuados, el Tablero de Control no solo significa un gran aporte de valor para “Epulafquen” como herramienta de control sino también como una fuente que provisión de información de confianza, simple, apropiada, significativa, contrastable y dinámica, coincidiendo con lo mencionado por Ballvé, (2006).

Con esta información y con la colaboración de todos los integrantes de la fábrica, se pueden confeccionar proyectos que favorezcan las relaciones internas, delinear objetivos a largo plazo, ampliar las actividades de RSE, aumentar la confianza para la toma de decisiones, generar valor a “Epulafquen”, incrementar los beneficios económicos y fomentar una interacción con la sociedad, entre otras cosas para generar hábitos responsables y con este pequeño gran paso mitigar el daño ocasionado al planeta.

En la actualidad, uno de los objetivos de las organizaciones es buscar una mejora en la reputación, y esto se debe a que existen nuevas pretensiones por parte de los *stakeholders*, quienes reclaman que los productos y servicios que se ofrecen no dañen la salud humana, respeten las normativas laborales y no afecten los derechos humanos y ambientales. Es así, que para poder cumplir con estas expectativas logre disminuir el riesgo de la exposición pública, ayude a fidelizar clientes y facilite el ingreso a mercados más exigentes (Serna & Arias, 2014).

De esta forma, la RSE, al margen de ser sencillamente un tema opcional, se configura como un asunto de cumplimiento obligatorio para todas las empresas que pretendan permanecer competitivas en el corto y largo plazo. Referenciando a Porter y Kramer (2006 y 2011) quienes afirman que la Responsabilidad Social Corporativa se transforma en una fuente de enorme progreso social y de competitividad empresarial.

En correspondencia con los dichos de Centeno (2019), respecto de la implementación de un tablero de control o de gestión otorga beneficios tanto a pequeñas como a grandes empresas. Siendo una herramienta muy valiosa para las

primeras colaborando a su formalización, dejando en claro sus objetivos claros y conformando su estructura para obtener la realización de sus objetivos organizacionales.

Se pretende alentar a “Epulafquen” a confeccionar informes de sustentabilidad partiendo de los indicadores señalados en el tablero de gestión y su publicación, para generar un mayor entendimiento y concientización de la importancia de la aplicación de tareas de RSE para proteger nuestro medio ambiente y sus beneficios para todos *stakeholders* definidos por Freeman (1984).

Los informes mencionados en el párrafo anterior, son confeccionados por un profesional Contador Público, quien tiene un papel destacado en la gestión de las organizaciones en las que trabaja y como tal, no puede estar indiferente a una nueva tendencia mundial que se ha reflejado en su profesión, como lo indica la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas a través de la RT N°36.

En primer lugar, como futuras líneas investigativas deberán dirigirse hacia la superación de las limitaciones de este trabajo, sugiriéndose la confección de tableros de control se incluyan los cálculos de los distintos indicadores seleccionados, como se mencionó en el apartado Métodos.

En segunda instancia, se propone para futuros trabajos de investigación la realización de tableros de control de gestión con indicadores de RSE que sirvan de modelo y puedan adaptarse para su implementación en distintas empresas de rubros variados, coincidiendo con Ballvé (2006) quien manifiesta que únicamente se requiere conocer el perfil estratégico de la empresa, ya que pueden generalizarse y no ser únicos para cada organización, pudiendo utilizarse en empresas con el mismo rubro, tamaño y cantidad de clientes.

En orden a la legislación que rige la RSE en Argentina esta investigación expone que el Estado Nacional no ha tenido una actuación activa, ya que ha brindado una respuesta tardía a los diferentes proyectos de ley presentados ante el Congreso respecto de la necesidad prioritaria de legislar la RSE con alcance nacional. Por ello, también se recomienda legislar en pos de la transformación de la obligatoriedad de la confección de los informes sociales sobre las acciones de sustentabilidad que realicen todo tipo y tamaño de empresas.

Referencias

- Aruani, M. V., Dutari, I. M., & Yamauchi, M. B. (2016). *El Balance Social y su importancia como instrumento de medición de la Responsabilidad Social y la Auditoria Social*. Proyecto de grado, Córdoba.
- Ballvé, A. M. (2006). *Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Intregal y el Tablero de Control*. Revista de Contabilidad y Dirección, 13-18. Recuperado el 15 de abril de 2020, de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf
- Ballvé, A. M. (2008). *Tablero de Control-Información para crear valor*. (Emece, Ed.) Planeta.
- Barrick Gold. (2020). *Barrick Gold*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de www.Barrickgold.com:
<https://www.barrick.com/Spanish/presencia/argentina/default.aspx>
- Blanda, S. E. (2019). *Primera aproximación de reporte de RSE para Pymes Industriales, San Francisco, Provincia de Córdoba. Año: 2019*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Siglo 21, Cordoba. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18081>
- Bravo Rosas, V. d., & Orostica Marín, R. (2004). *Balance Social*. Santiago, Chile: Tesis de pregrado. Universidad de Chile.
- Centeno, H. M. (2019). *Diseño de un tablero de comando para una empresa de transporte interurbano de pasajeros de la ciudad de Córdoba durante el año 2018*. Tesis, Universidad Siglo 21, Córdoba-Argentina. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16185>
- Cerem International Business School. (2016). *www.cerem.es*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <https://www.cerem.es/blog/herramientas-para-la-sostenibilidad-gri4>
- CompromisoRSE. (2011). *Nueve razones para hacer RSE en las organizaciones*. (C. RSE, Ed.) Compromiso RSE. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.compromisorse.com/rse/2011/11/07/nueve-razones-para-hacer-rse-en-las-organizaciones>

- Comunicarse. (2014). Recuperado el 19 de abril de 2020, de comunicarseweb.com: <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/el-gobernador-de-neuquen-impulsa-una-ley-de-rse>
- Comunicarse. (2015). *Comunicarseweb.com*. Recuperado el 05 de abril de 2020, de <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/el-grupo-arcor-implemento-un-scorecard-para-medir-e-informar-sobre-sustentabilidad>
- De la Cuesta Gonzalez, M., Pardo Herrasti, E., & Paredes Gazquez, J. (2015). *Identificación de indicadores relevantes del desempeño RSE mediante la utilización de técnicas multicriterio*. *Innovar*, 25(55), 75/88. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47197>
- Diaz, L. C., & Pereyra, F. M. (2011). *El Balance Social*. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza-Argentina.
- Fernández, L. N. (2019). *Beneficios de aplicar Responsabilidad Social Empresaria en Pymes vitivinícolas de Mendoza*. Trabajo Final, Universidad Siglo 21, La Paz, Mendoza. Recuperado el 21 de abril de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18076>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Londres, Inglaterra: Pitman.
- Fundación Observatorio Pyme. (2020). *Informe Anual 2015-2016*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de Fundación Observatorio Pyme: <http://www.observatoriopyme.org.ar/project/informe-anual-2015-2016/>
- Global Reporting Initiative. (2020). Recuperado el 13 de abril de 2020, de global reporting initiative web site: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> y <https://www.globalreporting.org/standards/the-reporting-process/>
- Global Std. (2019). *Modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la Responsabilidad*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de Global Std: <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Global Std. (2019). *Modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la Responsabilidad*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de Global Std: <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

- Guimac Ocampo, L. M., & Villaverde Arzapalo, S. (2019). *La Responsabilidad Social Empresaria: una revisión teórica*. Trabajo de Investigación, Escuela Profesional de Administración-Universidad Peruana Unión, Lima-Peru. Recuperado el 21 de abril de 2020, de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2354/Loida_Trabajo_Bachilletaro_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5° ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- <https://cervezaepulfquen.com.ar/>. (2020). Obtenido de <https://cervezaepulfquen.com.ar>
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (2019). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de IARSE: [http://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20\(1\).pdf](http://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20(1).pdf)
- International Organization of Standardization. (2000). *www.iso.org*. Recuperado el 26 de abril de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Jara Rodríguez, K. (2017). *Implementación de tablero de control de gestión para toma de decisiones en una empresa de servicios generales*. Lima-Perú. Recuperado el 21 de mayo de 2020
- Mans Unides. (2020). *mansunides.org*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/historia-rsc>
- Peressotti, L. R. (2017). Derrame de cianuro en Veladero: aportes de una mirada de colonial para la gestión territorial de una cuestión socialmente problematizada. (R. d. Geografía, Ed.) *Cardinalis*, 5(Año 5), 32-58. Recuperado el 11 de mayo de 2020, de <https://revistas.psi.unc.edu.ar/index.php/cardi/article/view/17491/17397>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y Sociedad* (Vols. Reimpresión R0612D-E). Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Rodríguez de Ramírez, M. d. (2014). *Balance Social*. Buenos Aires, Argentina: Errepar.
- Ruesca, M. (2019). *Responsabilidad Social como Estrategia Gerencial*. Trabajo de Investigación.
- Sanchez, M. G., & Povedano, S. L. (2013). *Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social Empresaria. ¿Es aplicada en nuestras empresas?* Trabajo de

Investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza. Recuperado el 19 de 04 de 2020

Serna, E., & Arias, A. (2014). *Serna, E., & Arias, A. (2014). Aproximaciones teóricas a la relación entre responsabilidad social empresarial y competitividad: Trayectos iniciales.*

<http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/2586/2522>

Serrano, F. (2015). *Diseño y desarrollo de un Tablero de Control Operativo para la instancia extrajudicial del proceso de Gestión de Mora de un Estudio Jurídico que presta servicios de gestión de deuda en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos.* Trabajo Final de Aplicación, Universidad Nacional de Cordoba, Escuela de Graduados de Ciencias Económicas, Cordoba. Recuperado el 23 de abril de 2020

Talalweh, M. A. (2019). *El cuadro de mando como herramienta de control de gestión.* Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), 82-101. Recuperado el 18 de abril de 2020, de http://elcriterio.com/revista/contenidos_20_3/vol20_3_6.pdf

Winkelman, B. I. (2018). *Análisis del sector cervecero artesanal en San Carlos de Bariloche, bajo el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados.* Trabajo Final, Universidad Nacional de Rio Negro, San Carlos de Bariloche. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://rid.unrn.edu.ar/jspui/bitstream/20.500.12049/1383/1/An%C3%A1lisis%20del%20sector%20cervecero%20artesanal%20en%20San%20Carlos%20de%20Bariloche-%20Version%20Presentada%20en%20la%20univ.pdf>

Anexo I: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerle al participante una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol en ella como participante.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21.

La meta de este estudio es _____

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____
_____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II-Cuestionario para la entrevista

- 1) ¿Cuándo nació “Epulafquen”, cuál es su actividad y que tamaño tiene?
- 2) ¿Tiene conocimientos acerca del alcance de la RSE? ¿Conoce sus beneficios?
- 3) ¿Conoce las normas GRI o algún otro modelo de reporte? ¿Los aplica en su empresa?
- 4) ¿La empresa tiene políticas o plan estratégico de RSE para la comunidad y para el medioambiente?
- 5) ¿Cuáles son las acciones que realiza para proteger el medioambiente? ¿Cómo las mide?
- 6) ¿La empresa mide el consumo de energía? ¿Tiene proyectos de eficiencia energética?
- 7) ¿La empresa recicla o reutiliza materiales?
- 8) ¿La empresa intenta mitigar la contaminación? ¿Cómo lo hace?
- 9) Considerando la ubicación de la pyme en un centro turístico muy importante como Villa La Angostura, ¿la empresa tiene previstas acciones para medir la satisfacción de los clientes?
- 10) ¿La empresa posee litigios en relación con clientes, por la calidad o seguridad de sus productos o servicios?
- 11) ¿La empresa tiene políticas sociales respecto de: inclusión de personal con capacidades diferentes, diversidad e igualdad de género?
- 12) ¿Ofrece la empresa los siguientes servicios sociales a sus empleados: en relación a alimentación en el lugar de trabajo, transporte desde su domicilio hacia la empresa, viviendas y actividades de desarrollo personal?
- 13) Respecto del aspecto laboral ¿la empresa considera que otorga beneficios respecto de las remuneraciones, jornadas laborales y descansos?
- 14) ¿La empresa tiene juicios laborales en trámite?
- 15) ¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa? ¿Existe diálogo entre empleados y entre empleados y superiores?
- 16) ¿Hay rotación laboral en su empresa? ¿Cuáles son las causas y la frecuencia?
- 17) ¿La empresa tiene actividades de inclusión de familiares, clientes y personas cercanas a la empresa?

- 18) ¿La empresa realiza Informes de Sustentabilidad?
- 19) ¿La empresa aplica algún sistema de gestión de información, como por ejemplo un Cuadro de Mando Integral o un Tablero de Gestión?