

Trabajo Final de Grado
Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Manuscrito Científico

“La generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE en la industria de la cuenca láctea de Villa María, Córdoba”

“The generation of information for management under the gaze of RSE in the dairy industry of Villa María, Córdoba”

Autor: Mariela Plovanich

Legajo: VCPB 12941

DNI: 29.182.790

Tutor: Alfredo González Torres

Villa María, Julio 2020

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se incorpora como uno de los pilares para que las empresas brinden información a la comunidad en donde están inmersas, exponiendo los resultados de la gestión integral de las dimensiones gobierno empresarial, prácticas laborales, mercadotecnia, aprovisionamientos, gestión ambiental e inversión social. A los fines del presente trabajo, se adoptó como marco de referencia el modelo propuesto por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en el marco de los reportes e indicadores desarrollados por el United Nations Global Compact (GRI). El presente manuscrito científico tuvo por objetivo la definición de indicadores que permitan elaborar reportes de RSE en las Pymes que integran la industria láctea de la cuenca Villa María. Este tipo de empresas presentan características particulares, considerando la disponibilidad de recursos internos para la emisión de informes y la implementación de estrategias integrales que involucren a la totalidad de las dimensiones que integran la RSE. En el desarrollo de la investigación se realizaron entrevistas a los directivos de cinco industrias lácteas de la cuenca lechera de Villa María, solicitando información respecto de los aspectos que integran cada una de las dimensiones de la RSE. La sistematización de la información obtenida permitió determinar el grado de avance conseguido por las pymes del sector en materia de RSE. Finalmente, se presenta una propuesta de implementación de un tablero de gestión a través las industrias lácteas registren indicadores que evidencien los resultados de las estrategias implementadas y el grado de avance obtenido, así como los desvíos respecto de los objetivos planteados.

Palabras Clave: sostenibilidad; indicadores; responsabilidad social empresarial; cuadro de gestión.

Abstract

Corporate Social Responsibility (RSE) is incorporated as one of the pillars for companies to provide information to the community in which they are immersed, exposing the results of comprehensive management of the dimensions of corporate governance, labor practices, marketing, supplies, environmental management and social investment. For the purposes of this work, the model proposed by the Multilateral Investment Fund (MIF) was adopted as a frame of reference in the framework of the reports and indicators developed by the United Nations Global Compact (GRI). The objective of this scientific manuscript was to define indicators that allow RSE reports to be prepared in the SMEs that make up the dairy industry in the Villa María basin. This type of companies have particular characteristics, considering the availability of internal resources for the issuance of reports and the implementation of comprehensive strategies that involve all the dimensions that make up RSE. In the development of the research, interviews were conducted with the managers of five dairy industries in the dairy basin of Villa María, requesting information regarding the aspects that make up each of the dimensions of RSE. The systematization of the information obtained made it possible to determine the degree of progress achieved by SMEs in the sector in terms of RSE. Finally, a proposal for the implementation of a management board is presented through the dairy industries that record indicators that show the results of the strategies implemented and the degree of progress obtained, as well as deviations from the objectives set.

Key Words: sustainability; indicators; corporate social responsibility; management box.

ÍNDICE

Resumen	A
Abstract	B
Introducción	1
Elementos teóricos esenciales	1
Antecedentes relevantes	11
Problema de investigación	12
Objetivo General y Específicos.....	13
Métodos.....	14
Diseño	14
Participantes	14
Instrumentos.....	15
Análisis de datos	15
Resultados	17
Discusión.....	22
Interpretación de los resultados.....	22
Limitaciones y fortalezas de la investigación.....	32
Conclusiones y recomendaciones.....	33
Futuras línea de investigación	34
Referencias	I
Anexo I Consentimiento informado.....	II
Anexo II Entrevistas.....	IV

Introducción

Elementos teóricos esenciales

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) adquiere relevancia para que las empresas brinden información, al menos parte de ella, a la comunidad en donde están inmersas. En este sentido, la misma pasa de ser meramente interna, a una que tiene más en cuenta el impacto externo de las acciones de la organización.

De acuerdo con el reporte publicado por la organización ComunicaRSE (2012), a nivel mundial este concepto ya se comenzaba a vislumbrar alrededor de los años '60, como una estrategia de comunicación o filantropía, de acuerdo con el caso de la organización. Sin embargo, es en el año 1987 donde se publicó el documento *Nuestro Futuro Común* (1987) en donde, entre otras cuestiones, se insta a los gobiernos y organizaciones a publicar reportes de sus actos, para que toda la población pueda tomar decisiones informadas acerca de su futuro, y se considera como el comienzo formal de los reportes hacía afuera de las organizaciones. En Argentina, el 2002 es el año en que las empresas comienzan con acciones formales y reportes de RSE.

Volpentesta (2016) menciona que cuando se analiza este tema se trata de un Concepto Esencialmente Controvertido (CEC). Lo importante de esta definición es que, por un lado, establece que existe una verdadera polisemia en el término RSE, lo que implica que la tensión entre las distintas formas de abordarlo por las diferentes organizaciones y entidades seguirá existiendo, y, por otro lado, que se necesitan estándares de reporte para tener información comparable y con la misma orientación en todas las organizaciones que informen sobre RSE.

Según Bernardo Kliskberg (2011) el concepto de responsabilidad social empresaria implica por lo menos las siguientes acciones:

- Políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo.
- Transparencia y buen gobierno cooperativo
- Juego limpio con el consumidor
- Protección del medioambiente
- Integración a los grandes temas sociales.
- No practicar un doble código de ética.

Kliskberg (2011) define que la sociedad exige cambios en el marco de la RSE. En este marco, una nueva forma de gestionar las organizaciones opuesto a una moda, ya que se trata de un proceso de evolución de la concepción de empresa privada. Se trata de una visión de los negocios que incorpora a los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. (Kliskberg, 2011)

La guía de sustentabilidad corporativa de las Naciones Unidas acepta que para realizar los reportes de sustentabilidad se utilicen los estándares ISO 26000 y GRI (United Nations Global Compact, 2019). A los fines del presente trabajo, considerando la normativa vigente en Argentina, se desarrollan las normas GRI.

Los estándares de reporte GRI son los primeros y más ampliamente adoptados para realizar reportes de sustentabilidad empresarial. De acuerdo con Milne y Gray (2013), la finalidad de este estándar es medir el triple impacto (económico, social y ecológico) que causan las organizaciones en el entorno.

La página web de la iniciativa GRI (<http://www.globalreporting.org>) provee de amplios medios e información sobre cómo aplicar los estándares, por lo que, de ahora en adelante, en esta sección, se seguirá esa fuente de información.

Actualmente los estándares GRI, se dividen en dos grandes grupos, los estándares universales y los estándares de tópicos específicos, la aplicación de los primeros es universal y para todas las empresas, mientras que los segundos, pueden no aplicarse en su totalidad y seleccionarse de acuerdo con la relevancia:

Estándares universales GRI 100:

- GRI 101: es el punto de partida para aplicar las normas, incluye una breve revisión en el reporte de sustentabilidad, visión general de los estándares GRI y que prerequisites debe tener la organización para implementarlos.
- GRI 102: muestra la forma más apropiada de presentar la información de la organización y el contexto general de la misma.
- GRI 103: enfoque del management, debe mostrar la forma en que los directivos de las organizaciones encaran los temas tratados y la visión a futuro de estos.

Estándares de tópicos específicos:

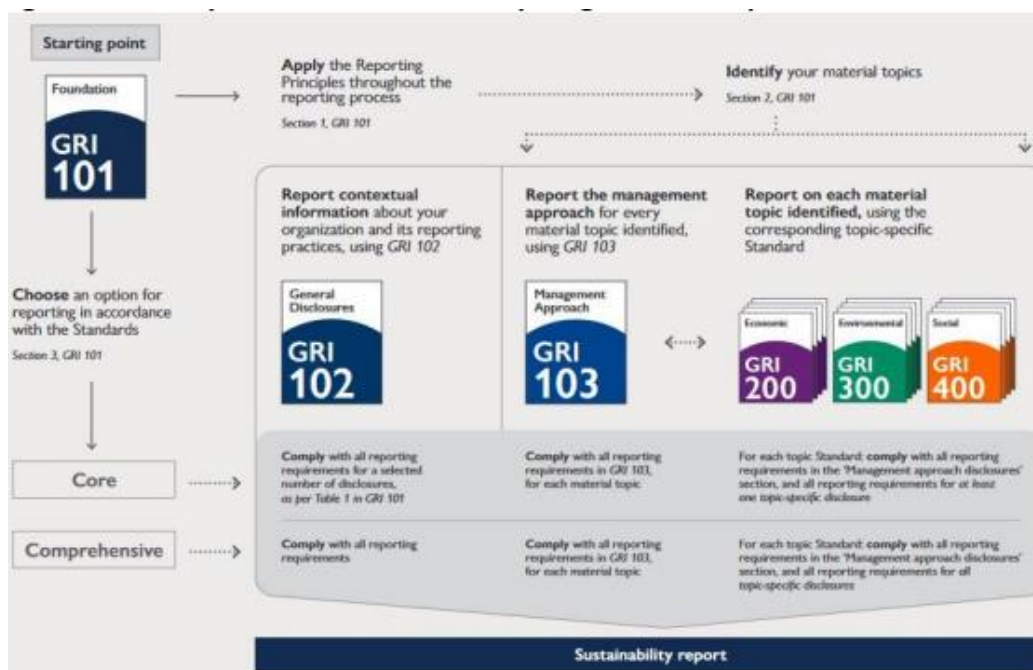
- GRI 200 - Estándares económicos: incluye medidas como performance económica, presencia de mercado, impactos económicos indirectos, medidas anticorrupción, y comportamientos anticompetitivos.

- GRI 300 – Estándares ambientales: se relevan los siguientes tópicos, materiales, energía, agua y efluentes, biodiversidad, emisiones, desperdicio y compliance ambiental.

- GRI 400 – Estándares sociales: se presentan los siguientes estándares, empleo, relación con los empleados, salud y seguridad laboral, entrenamiento y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación y afiliación, trabajo infantil, prácticas de seguridad, derechos de pueblos originarios, derechos humanos, comunidades locales, proveedores, salud y seguridad de los clientes, marketing, privacidad y compliance social.

Luego de mostrar los diferentes niveles y tópicos de los indicadores, es importante saber cómo aplicarlos para realizar el reporte de sustentabilidad de manera correcta. Con esta finalidad se presenta el siguiente diagrama propuesto por GRI (s.f.), el cual muestra de manera resumida como realizar la implementación:

Figura 1. Cómo aplicar los estándares GRI para generar un reporte de sustentabilidad



Fuente: GRI, 2018, <https://www.globalreporting.org/standards/the-reporting-process/>

En los países de Latinoamérica, la aplicación de las herramientas sugeridas por GRI (s.f) resultan de limitada aplicación, considerando la idiosincrasia y problemáticas locales. FOMIN-BID (2011) menciona que la situación local es muy distinta a la existente en Europa y Estados Unidos, de donde surgen estos conceptos. En América Latina existen principalmente Pymes, con alta tasa de mortalidad, lo que implica que existe un gran grupo corporativo enfocado en sobrevivir antes que realizar reportes de sustentabilidad. Por otra parte, el mercado laboral y la legislación local es muy distinta a la existente en los países del norte, mientras en estos países los niveles de vida de los asalariados son relativamente altos, en América Latina se encuentran grandes poblaciones de trabajadores en situación de pobreza o con acceso pobre a recursos básicos. La implicancia de esto es que la RSE debe enfocarse muchas veces en los stakeholders internos, para resolver, o al menos aliviar, algunas de estas situaciones antes de enfocarse en lo externo.

En abril de 2004, el FOMIN lanzó un plan de acción para ayudar a las Pymes a mejorar la competitividad a través de la adopción de prácticas de que contribuyan a la sostenibilidad económica, social y ambiental. La recolección y sistematización de la información obtenida para la implementación de prácticas de RSE en las PYME que han sido desarrollados en el marco de los proyectos FOMIN permitió elaborar una Guía de Aprendizaje sobre la implementación de la RSE en Pymes.

Los dominios se refieren a los ámbitos en los que las empresas deben actuar desde una perspectiva de responsabilidad social. Según la guía para la implementación de RSE en PYME del FOMIN se seleccionan seis dominios correspondientes a las áreas de gestión en torno a las cuáles se articulan las relaciones con los principales grupos de interés:

- Gobierno empresarial,
- Prácticas laborales,
- Mercadotecnia,
- Aprovisionamiento,
- Gestión ambiental e
- Inversión social.

En cada dominio existen temas o aspectos concretos de la RSE sobre los que la empresa puede actuar, buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma.

El gobierno empresarial es el sistema de normas, procedimientos y estructuras por el cual se dirigen y controlan las empresas. Mediante el mismo, se regulan las relaciones entre la dirección, el Consejo o Directorio, los propietarios y otros grupos de interés. También se proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos y metas, y se determinan los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y para supervisar su cumplimiento.

Las prácticas laborales son las políticas y acciones de la empresa que afectan a las relaciones con sus trabajadores. El término “trabajador” puede referirse a cualquier persona que desempeña un trabajo, sea un empleado o un trabajador autónomo. Las prácticas laborales se refieren a las condiciones de trabajo (remuneración, horarios, vacaciones, etc.), al diálogo social, a la salud y seguridad ocupacional, y al desarrollo profesional.

Las prácticas laborales deberían permitir generar un marco de gestión que garantice el respeto a los derechos fundamentales de los trabajadores, la salud y seguridad en el trabajo y el desarrollo profesional de los trabajadores, contribuyendo simultáneamente a alcanzar los objetivos de negocio de la empresa.

Para ser más eficaces y eficientes en la consecución de estos fines las empresas pueden adoptar un enfoque sistematizado de gestión de los recursos humanos basado en estándares internacional o regionalmente aceptados.

La mercadotecnia es el conjunto de políticas y prácticas relativas a los procesos de investigación y desarrollo de productos y servicios, fijación de precios, empaquetado, distribución y promoción. El *marketing* afecta a muchas áreas funcionales de la empresa, aunque de forma especialmente significativa al área de ventas, a través de la cual se gestionan las relaciones con clientes y consumidores.

La mercadotecnia responsable aborda tanto las preocupaciones más tradicionales de los consumidores y clientes sobre la calidad, precio y disponibilidad de los productos y servicios como las nuevas preocupaciones sobre la manera en la que éstos son producidos y su impacto económico, social y ambiental sobre las personas y sobre el entorno.

Responder a las expectativas de consumidores y clientes adaptándose a sus gustos, necesidades y valores cambiantes conlleva la posibilidad de acceder a nuevos consumidores y clientes.

La cadena de aprovisionamiento o de suministro hace referencia a la serie de procesos de intercambio de materiales, información y dinero que una empresa establece con sus proveedores, subcontratistas y distribuidores para obtener bienes o servicios.

La gestión de esta cadena se realiza bajo parámetros de responsabilidad social empresarial o sostenibilidad cuando a las variables tradicionales de precio, calidad técnica y funcionalidad, se incorporan aspectos éticos (buen gobierno), económicos (transparencia económica), sociales (prácticas laborales) y ambientales (protección ambiental).

Uno de los argumentos a favor de la gestión de la cadena de aprovisionamiento bajo parámetros sociales y ambientales se fundamenta en la visión de que el alcance de la responsabilidad social de una empresa debe trascender sus fronteras e incluir responsabilidad sobre las actuaciones de las organizaciones con las que se relaciona a través de su cadena de valor en dos direcciones: hacia atrás (sus proveedores) o hacia delante (sus distribuidores, clientes y consumidores). Bajo esta perspectiva, la RSE en la cadena de aprovisionamiento es necesaria para mitigar el riesgo de que la reputación de la empresa se vea afectada negativamente por las acciones de los proveedores.

La falta de control de la cadena de suministro conlleva riesgos originados en la mala calidad del suministro y daños en la reputación empresarial. Los consumidores están cada vez más preocupados por quién elabora los productos y servicios que adquieren y la manera en que han sido elaborados.

La mejora de la organización de la cadena de aprovisionamiento ofrece la oportunidad de mejorar la eficiencia por el trabajo en equipo con los proveedores para abordar los temas ambientales y sociales combinando recursos para resolver problemas y alcanzar objetivos a un menor costo.

La gestión medioambiental hace referencia a las actuaciones de una empresa que contribuyen a mejorar la calidad ambiental al reducir el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente.

La visión que asocia la gestión medioambiental con inversión va ganando terreno frente a la visión que asocia la gestión medioambiental con gasto. El medio ambiente vende y permite adquirir ventajas competitivas, ya que un buen desempeño ambiental posiciona los productos en nuevos mercados de alto valor y diferencia los productos. En

efecto, la gestión medioambiental supone oportunidades para las empresas más activas y riesgos para las que se mantengan inactivas.

Entre los principales riesgos originados en la carencia de estas prácticas se visualiza la posibilidad de perder clientes. Asimismo, la adopción de prácticas de gestión medioambiental ofrece mejoras en el acceso a mercados y a la financiación, considerando los incentivos que ofrecen algunas instituciones en relación con empresas que implementan políticas de RSE.

La inversión social es una forma de relacionarse con la comunidad a través de proyectos de desarrollo socioeconómico que son gestionados como inversiones. Permite instalar capacidades en la población, ya sea mediante el fortalecimiento del capital humano, o a través de la entrega de recursos que permitan la manifestación de las capacidades de la población, de tal forma que se generen círculos virtuosos de desarrollo.

También permite mejorar el contexto competitivo de la empresa; esto es, las condiciones sociales del entorno que pueden limitar su capacidad para adquirir o mantener ventajas competitivas.

Desde el punto de vista de la regulación estatal Argentina, se mencionan algunos hitos al respecto. En 2004, la reforma del Régimen Laboral (Ley N° 25.877) incluyó dentro de sus modificaciones la elaboración de un balance social obligatorio para empresas con más de 300 empleados, el cual incluye “información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa”. Es importante mencionar que el documento no es estrictamente público, ya que su finalidad es ser entregado a la entidad gremial donde sus trabajadores se encuentren afiliados, con copia al ministerio de trabajo.

En el año 2011, a través del Decreto N° 2083/11 del Poder Ejecutivo Nacional, se crea la Subsecretaría de Responsabilidad Social, compuesta por la Dirección Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social y la Dirección Nacional de Acreditación de Organizaciones. En este marco se considera que la Responsabilidad Social es “una forma de gestión definida por la relación ética y transparente relacionada con el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales ...”.(Decreto 2083/2011, art 3)

En el mismo sentido, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) emitió la Resolución 3424/2012 por la cual se aprueba el Registro de Contribuyentes Socialmente Responsables (RegistraRSE). El mismo, de adhesión voluntaria, exige tanto a las empresas como a sus administradores el cumplimiento de la normativa laboral y tributaria, y la efectiva implementación de, por lo menos, un programa de RSE. Complementaria a ella, en julio de 2014, se aprueba la Resolución 3642/2014, estableciendo un procedimiento para el alta y registración de los programas que respondan a las prácticas reconocidas bajo el concepto de “RSE”, que debe ser cumplido a los fines de la inclusión y permanencia en el registro, lo cual introduce la necesidad de una planificación estratégica en la materia.

La Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas incluye la RT N° 36, que introduce el balance social como elemento opcional a incluir para las empresas que emitan balances a partir del año 2013 (FACPCE, 2019).

Según la citada normativa contable el Balance Social se elabora con el objetivo de “demostrar la forma en que la organización contribuye o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o incide en el deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional y/o global” (RT 36).

En relación al mismo la FACPCE emitió la Interpretación N° 69 de Normas de Contabilidad y Auditoría para la confección del Balance Social, por la que se recomienda como Guía la *Global Reporting Initiative (GRI)* aportando un análisis de la misma; principalmente de sus indicadores, confección y auditoría. En este sentido, la Resolución FACPE 58/2013, aprueba la segunda parte de la interpretación y la complementa en lo referente a “Auditorías de Balance Social”. En su Anexo se presenta una guía sobre “diversos aspectos a considerar para la definición de los procedimientos a aplicar en el caso de una auditoría o revisión de Balances Sociales y la emisión del Informe de verificación que emita el auditor sobre cifras e información presentada por las organizaciones que presenten sus memorias de sostenibilidad”.

El modelo de balance social de la RT 36 se basa en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI). Se trata de una “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”. (RT 36)

El modelo de Balance social que propone la RT 36 incluye:

1. Memoria de Sustentabilidad en cuya elaboración se atenderá a las pautas y principios establecidos en la Guía para la confección de Memorias de Sustentabilidad elaborada por el Global Reporting Initiative (GRI). 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.
2. Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD) cuya presentación reemplaza al indicador, que sobre el mismo tema, plantea la Guía GRI.

El Balance Social se podrá presentar en forma conjunta con los Estados Contables del ente, o por separado, haciendo referencia, en el Balance Social, a dichos Estados Contables.

La guía para la confección de la memoria de sustentabilidad forma parte del anexo II de la RT 36, citando el documento elaborado por el GRI. Según el mismo, los contenidos básicos como información que resulta relevante y material para la mayoría de las organizaciones y grupos de interés, incluye los siguientes temas:

- *Estrategia y perfil*: Información que define el contexto general y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo.
- *Enfoque de la dirección*: información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta.
- *Indicadores de desempeño*: indicadores que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización.

El propósito de la memoria de sostenibilidad es la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. En particular se espera que la misma constituya una descripción de la información relativa al impacto económico, ambiental y social. (GRI, 2011).

En este sentido, estas memorias se utilizan como estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias. También demuestran cómo una organización influye y es influida por las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible, así como permite comparar el desempeño de una organización a lo largo del tiempo (GRI, 2011).

La sección de la memoria de sostenibilidad que aborda los indicadores de desempeño en sostenibilidad se desagrega en las siguientes dimensiones:

- **Económica:** representa el impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial. Tales indicadores expresan el flujo de capital entre los diferentes grupos de interés y el impacto económico de la organización sobre el conjunto de la sociedad. Es la contribución de la organización a la sostenibilidad de un sistema económico en su sentido más amplio. Se expone un enfoque de gestión respecto del desempeño económico, presencia en el mercado e impacto económico directo.

- **Medioambiental:** hace referencia al impacto de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, tales como el suelo, el aire y el agua. Los indicadores ambientales cubren el desempeño en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). El enfoque de gestión incluye el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental, así como la definición de indicadores respecto de cada componente y otros datos relevantes tales como los gastos de naturaleza ambiental o los impactos de productos y servicios.

- **Social:** está relacionada con los impactos de las actividades de una organización en relación con los aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre productos. Se exponen indicadores respecto del empleo, relaciones entre la empresa y sus trabajadores, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, igualdad de retribución entre hombres y mujeres, prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación y convenios colectivos, explotación infantil, trabajos forzados, prácticas de seguridad, derechos de los indígenas, comunidades locales, corrupción, política pública, competencia desleal y cumplimiento normativo general.

En el marco de los indicadores que integran la dimensión económica se incluye el valor económico directo generado y distribuido, como medida del desempeño en la organización. La RT 36 de la FACPCE reemplaza este concepto por el Estado de Valor Económico generado y distribuido.

Antecedentes relevantes

El estudio de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina se manifiesta en diversos trabajos de investigación. En relación a la importancia del mismo Presuttari (2016) sintetiza la normativa vigente en Argentina y su vinculación con los indicadores estándares que las organizaciones pueden adoptar para su implementación. Además, se identifica el rol del Contador Público en la emisión del Balance Social y la aplicación de normas de auditoría sobre el mismo. Entre las principales conclusiones del citado trabajo de investigación se identifica la incursión en las prácticas de RSE de las empresas con el objetivo de armonizar y lograr un equilibrio entre los aspectos de rentabilidad económica, derechos humanos, bienestar social y protección ambiental. Los motivos que impulsan la gestión de tales practicas se basan en la contribución de las organizaciones, conjuntamente con el Estado y las instituciones, a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y sustentable.

La implementación de la RSE en la gestión empresaria de las empresas resulta una problemática abordada en un trabajo de campo desarrollado por Murillo y Lozano (2010) sobre una muestra de cuatro empresas. Tales organizaciones manifestaron limitaciones para adaptar los estándares publicados por GRI al entorno Pyme en el que operan. Entre las principales conclusiones arribadas se identifica la necesidad de implementar indicadores que operen sistemáticamente con la información disponible en la empresa, frente a la resistencia que presentan los usuarios internos frente al control. Los autores identifican que una propuesta interactiva, que motive a los usuarios internos en la elaboración de estrategias para mejorar la gestión operaría como un impulsor de la RSE en las Pymes.

Con el mismo criterio, Charitoudi, Sariannidis y Giannarakis, (2011), consideran que el concepto de RSE es de gran importancia para las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, la formación de grupos empresariales para la formación de una Red de apoyo para este tipo de empresas operaría como una canal para la gestión de tales

prácticas y políticas. Los resultados muestran seis elementos básicos para la formación de un grupo: proximidad geográfica, confianza, innovación, difusión del conocimiento, competencia, el papel del gobierno, universidades e institutos de investigación, gestión participativa y nuevas tecnologías.

Los citados trabajos mantienen como común denominador, la necesidad de adaptar los conceptos generales de la RSE en el entorno de las Pymes. Tales empresas presentan particularidades en los sistemas de información que requieren de estándares específicos cuya aplicación resulte dinámica y factible.

Problema de investigación

En Argentina, las Pymes tienen una altísima tasa de mortalidad ya que según la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa solo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y solo el 3% al quinto (Soriano, 2018). A pesar de la alta volatilidad en la creación y destrucción de las empresas pequeñas y medianas, son de extrema importancia para el desarrollo económico del país. De acuerdo con un informe de IERAL (2013), estas representan el 99.4% del total de establecimientos, aportan el 66.3% del total de empleos y el 50.2% del valor agregado del sector privado.

Las particularidades de las Pymes Argentinas se asimilan a la problemática con las que operan este tipo de empresas en Latinoamérica. En general, se conforman por empresas familiares, con estructuras organizativas compuestas por relaciones formales e informales, limitada disponibilidad de informes de gestión y sistemas de información carentes de tableros de gestión.

Asimismo, el crecimiento de las Pymes se manifiesta a través de la profesionalización de las mismas, incorporando la participación de asesores externos, así como la incursión de nuevas generaciones con acceso a renovadas estrategias empresariales.

En este aspecto, el rol del Contador Público adquiere relevancia por la idoneidad que requieren estas disciplinas. En particular, el profesional sigue los lineamientos de las normas contables profesionales para la elaboración y auditoría de los Estados Contables de exposición. Paralelamente, elabora y/o asesora a la empresa en la producción del Balance Social, producto de la implementación de una estrategia de RSE. Finalmente,

contribuye en la generación de herramientas para la obtención de indicadores que permitan evaluar la gestión y desarrollar nuevas estrategias en el corto y mediano plazo.

En tal sentido, la implementación de la RSE para las Pymes requiere del diseño de un sistema de indicadores que se adapte a la estructura de la empresa sus recursos disponibles.

El problema de investigación se sustenta en el siguiente interrogante:

¿Cuáles son los indicadores que permiten medir el grado de RSE en Pymes de la Industria Láctea y su monitoreo a través de un tablero de gestión?

Objetivo General y Específicos

Es a partir de lo mencionado, que es de suma importancia analizar la generación de información bajo la mirada de la RSE en las Pymes locales, por lo que se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General

Definir indicadores que permitan elaborar reportes de RSE en las Pymes que integran la industria láctea de la cuenca Villa María.

Objetivos Específicos

1. Seleccionar y analizar las particularidades de las Pymes que integran la industria láctea de la cuenca de Villa María en el marco de la política de RSE.
2. Definir el grado de avance respecto de las políticas de RSE implementadas por las empresas del sector, en relación a los estándares GRI y los lineamientos del FOMIN para Pymes.
3. Seleccionar indicadores que se adapten a las características de las Pymes que integran la industria láctea de la cuenca de Villa María para la elaboración de reportes de RSE.

Métodos

Diseño

La investigación planteada fue realizada con un alcance descriptivo, es decir, es un estudio de caso que aplica el herramental teórico de generación de información de RSE. Se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto, es decir, una vez que se analizó la información se propuso un tablero con indicadores que muestren la información de la organización bajo los estándares expuestos anteriormente. Es importante mencionar que el alcance de esta investigación se encuentra limitado al diseño del reporte de indicadores, no así al cálculo de los indicadores mismos, se deja esto último como punto de partida para futuras investigaciones.

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo. Se realizó una revisión de los aspectos normativos vigentes para la elaboración del Balance Social, los estándares GRI y el modelo del FOMIN para Pymes. Los datos recolectados fueron sistematizados con el fin de establecer indicadores de RSE que se adapten a las características de las Pymes que integran la cuenca láctea de Villa María.

El diseño de la investigación se sustentó con una base no experimental, es decir, la estrategia para conseguir la información se sustenta en la recolección de datos y definición de indicadores sin manipulación de variables. Se trata de una investigación de tipo transversal recopilando los datos a través de una entrevista semiestructurada que se realizó con los responsables del área gerencial de las Pymes seleccionadas en la muestra.

Participantes

La población objeto de la investigación se integra por la totalidad de las industrias lácteas de la cuenca lechera de Villa María.

Los participantes del estudio fueron cinco pymes lácteas que operan en la cuenca láctea de Villa María (Córdoba). Las empresas seleccionadas disponen de información sistematizada de manera suficiente como para obtener toda la información necesaria para realizar la investigación.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, voluntario, es decir, que apenas se obtenga un caso que se pueda utilizar, será utilizado.

Instrumentos

Para el relevamiento necesario, se profundizó la investigación bibliográfica para entender cómo aplicar las normas GRI y el modelo para Pymes propuesto por el FOMIN. Por otro lado, se realizaron entrevistas semi estructuradas con los responsables de las áreas gerenciales de las empresas seleccionadas a los fines de identificar el grado de implementación de las políticas de RSE. El modelo de entrevista se presenta en el Anexo II, la misma fue enviada al representante de cada Pyme a través de medios electrónicos. Posteriormente, se programó una reunión a través de la plataforma skipe para relevar las respuestas y guiar al responsable en la selección de los indicadores presentados. En tal caso, se elaboró el consentimiento disponible en el anexo I, el cual ha sido leído y firmado por los entrevistados.

Análisis de datos

La información obtenida en las entrevistas permitió identificar las características de la industria láctea en la cuenca Villa María. Se sistematizaron los aspectos relevantes que definen a las empresas seleccionadas como Pymes y las particularidades con las que operan en la industria alimenticia.

Paralelamente, se analizaron los modelos de indicadores definidos por GRI y su adaptación al contexto de las Pymes con la guía del FOMIN. En base a los mismos, se seleccionaron indicadores relevantes para la evaluación de las políticas de RSE en las Pymes que integran la muestra. Los mismos fueron sistematizados en la tabla que integra la entrevista sistematizada, a los fines de relevar tales indicadores en las empresas seleccionadas.

En el marco de las entrevistas realizadas, se indagó respecto de la posibilidad de implementar indicadores para evaluar el impacto de la política de RSE. En este sentido, se seleccionaron 30 aspectos distribuidos entre los temas que componen los dominios identificados en el modelo FOMIN para Pymes.

Los entrevistados calificaron el grado de avance respecto de cada uno con el objetivo de identificar el nivel de RSE adoptado hasta la actualidad. En este sentido, se instruyó a los entrevistados con las siguientes referencias:

- A: indica la disponibilidad del indicador con el sistema de información disponible y las estrategias implementadas.

- AP: indica que el sistema requiere de adecuaciones para obtener el indicador debido a la necesidad de implementar estrategias vinculadas al mismo.
- NA: indica la imposibilidad de aplicación del indicador por ausencia de políticas de RSE vinculadas al mismo.

Finalmente, se realizó un diagnóstico del grado de avance respecto de las políticas de RSE implementadas por la industria láctea relevada, considerando el nivel de aplicación y medición de los estándares definidos por el modelo GRI y su adaptación para pymes según el FOMIN.

Resultados

La cadena agroindustrial de la lechería se caracteriza, por tres eslabones: producción, industrialización y distribución-comercialización. La industria láctea interviene en el procesamiento de la leche para la obtención de lácteos y sus derivados.

La provincia de Córdoba representa alrededor del 35% de la producción nacional de leche, contando con el 35% de las vacas, y el 31% de los establecimientos productivos. La cuenca Villa María se caracteriza por ser la más importante a nivel provincial (alrededor del 40%), y una de las más relevantes a nivel nacional representando aproximadamente el 10,47% nacional con 1178 tambos.

El mercado es altamente competitivo en materia de calidad, niveles de actividad, tecnificación y sistemas productivos. En este sentido, las empresas que participaron de la presente investigación manifiestan la necesidad de implementar estrategias para el diseño de una política de RSE como un requisito para su continuidad en el mercado. Por tal motivo, la implementación de una política de RSE y la emisión de reportes respecto de los resultados obtenidos y las estrategias aplicadas constituye un aspecto diferenciador que opera positivamente sobre el crecimiento de sus participantes.

Entre los resultados obtenidos de la encuesta realizada se identifica que la totalidad de las empresas presentan Estados Contables auditados por Contador Público, debido a la forma jurídica con la que operan. En tal sentido, disponen de un sistema de información para la elaboración del mismo, lo cual permitiría adaptar el procesamiento de tales datos en el marco de la emisión de informes vinculados a indicadores cuantitativos de RSE.

Asimismo, se identifica que la totalidad de las empresas entrevistadas poseen personal en relación de dependencia, además del trabajo realizado por asociados, socios y miembros de la familia. En general, todas contratan asesoramiento de profesionales en áreas productivas, financieras, contables y administrativas.

Respecto de la RSE, la totalidad de los entrevistados manifiesta conocimiento respecto de la dimensión ambiental de la disciplina. Asimismo, el 40% de las empresas declara expresamente la política adoptadas, mientras que las restantes enumeran las acciones implementadas sin un plan aparente que las sustente. Se detecta que las empresas que integran la presente investigación, carecen del Balance Social. En general, no emiten reportes de RSE ni evalúan los resultados de las políticas y acciones implementadas.

En la siguiente tabla, se presentan los resultados sistematizados del dominio gobierno empresarial.

Tabla 1: Indicadores de RSE: Gobierno empresarial

GOBIERNO EMPRESARIAL															
TEMAS	EMPRESA 1			EMPRESA 2			EMPRESA 3			EMPRESA 4			EMPRESA 5		
	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA
Declaración de Misión/Visión/Valores	A			A			A			A	AP		A		
Informes de gestión		A				A			A						
Cumplimiento de normas legales	A			A			A			A			A		
Cumplimiento de normas tributarias	A			A			A			A			A		
Planes anticorrupción			A			A					A		A		

Referencias: A: aplicable, AP: aplicable parcialmente, NA: no aplicable

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Los resultados obtenidos permiten identificar que las industrias lácteas de la cuenca Villa María otorgan cumplimiento a las normas legales y tributarias, así como el 80% de las encuestadas declara la misión, visión y valores.

Asimismo, se detecta que sólo el 20% emite informes de gestión, entendiendo por tal aquellos que expresan los resultados de las políticas implementadas, por fuera de lo expresado en los Estados Contables obligatorios. El 40% de las pymes encuestadas manifiesta carecer de políticas para evitar la corrupción y planes para la emisión de informes de gestión.

Se exponen a continuación los resultados de los indicadores relativos al dominio prácticas laborales.

Tabla 2: Indicadores de RSE: Prácticas Laborales

PRÁCTICAS LABORALES															
TEMAS	EMPRESA 1			EMPRESA 2			EMPRESA 3			EMPRESA 4			EMPRESA 5		
	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA
Remuneración Justa	A			A			A			A			A		
Política de no discriminación				A				A			A				
Libertad de asociación y negociación					A			A			A				
Prácticas de Seguridad e Higiene				A			A			A			A		
Programas de capacitación		A			A						A				
Clima y satisfacción laboral	A				A							A	A		

Referencias: A: aplicable, AP: aplicable parcialmente, NA: no aplicable

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

La mayoría de las empresas implementa de algún modo todos los indicadores para esta dimensión, posiblemente como consecuencia de la presión que ejerce la autoridad sindical del rubro y la importancia de los recursos humanos para la eficiencia de la producción.

Se exponen a continuación los resultados de los indicadores relativos al dominio mercadotecnia.

Tabla 3: Indicadores de RSE: Mercadotecnia

MERCADOTECNIA															
TEMAS	EMPRESA 1			EMPRESA 2			EMPRESA 3			EMPRESA 4			EMPRESA 5		
	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA
Calidad de la producción	A			A			A			A	AP	NA	A		
Precios accesibles	A														
Campañas de educación social		A							A						
Impacto ambiental del embalaje/transporte			A						A					A	
Satisfacción del cliente	A						A						A		
Protección de datos personales del cliente			A				A						A		

Referencias: A: aplicable, AP: aplicable parcialmente, NA: no aplicable

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Los resultados obtenidos evidencian diversos criterios respecto de la política implementada para la comercialización de la producción. El 80% de las pymes aplican políticas de calidad, el 60% manifiesta un criterio de satisfacción al cliente y precios accesibles. Respecto de los demás indicadores, se detecta que resulta de difícil implementación el control del impacto ambiental que produce la distribución de la producción y las campañas de promoción basadas en la RSE.

Los resultados evidencian la situación del sector industrial respecto de la materia prima esencial: leche fluida. La disponibilidad de la misma representa un factor crítico para el sector, considerando que en los últimos años el sector tamero se ha reducido drásticamente como consecuencia de la ausencia de rentabilidad en la producción.

Se exponen a continuación los resultados de los indicadores relativos al dominio aprovisionamiento.

Tabla 4: Indicadores de RSE: Aprovisionamiento

APROVISIONAMIENTO															
TEMAS	EMPRESA 1			EMPRESA 2			EMPRESA 3			EMPRESA 4			EMPRESA 5		
	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA
Clausulas sociales/ambientales con proveedores			NA		AP				NA		AP			AP	
Calificación de proveedores según prácticas sociales/ambientales															
Programa de desarrollo e incentivos a proveedores															
Inclusión de economías regionales	NA			NA					NA				NA		

Referencias: A: aplicable, AP: aplicable parcialmente, NA: no aplicable

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Se exponen a continuación los resultados de los indicadores relativos al dominio gestión ambiental.

Tabla 5: Indicadores de RSE: Gestión Ambiental

GESTIÓN AMBIENTAL															
TEMAS	EMPRESA 1			EMPRESA 2			EMPRESA 3			EMPRESA 4			EMPRESA 5		
	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA
Prácticas de reciclaje/uso materia prima		AP				NA			NA		AP		NA		
Ahorro de energía	NA				AP		NA						NA		
Ahorro de agua	NA				AP								NA		
Prevención de contaminación	NA			NA									NA		
Implementación de tecnología para reducir el impacto ambiental			NA	NA								NA	NA		
Capacitación	NA			NA			NA				NA		NA		

Referencias: A: aplicable, AP: aplicable parcialmente, NA: no aplicable

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

La industria láctea manifiesta la implementación de una política de gestión ambiental en la mayoría de los indicadores seleccionados por esta dimensión. La actividad y su relación con el medioambiente presentan un desafío permanente para este tipo de empresas que consideran necesaria la implementación de prácticas para el cuidado de la fuente de recursos naturales. Asimismo, se detecta que el indicador con mayor disparidad es la implementación de tecnología, considerando que el mismo se encuentra sujeto a la disponibilidad de recursos que la empresa disponga a tal fin.

Se exponen a continuación los resultados de los indicadores relativos al dominio inversión social.

Tabla 6: Indicadores de RSE: Inversión social

INVERSIÓN SOCIAL															
TEMAS	EMPRESA 1			EMPRESA 2			EMPRESA 3			EMPRESA 4			EMPRESA 5		
	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA	A	AP	NA
Políticas para minimizar el impacto de la cadena de valor sobre la comunidad			NA		AP			AP				NA		AP	
Políticas para favorecer la competencia leal	NA					NA		AP					NA		
Políticas para el desarrollo de temas genéricos en la sociedad	NA					NA		AP					NA		

Referencias: A: aplicable, AP: aplicable parcialmente, NA: no aplicable

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Los resultados evidencian el compromiso social asumido por las pymes de la industria láctea respecto del entorno en el que operan. Esta dimensión responde a un nivel avanzado en el desarrollo de las políticas de RSE, lo cual se manifiesta con un 40% de los encuestados carentes de estrategias respecto de los indicadores seleccionados.

Finalmente, la obtención de las respuestas a los indicadores seleccionados permite identificar el grado de avance que las empresas entrevistadas alcanzaron respecto de la RSE en la industria láctea. En la siguiente tabla se presenta un resumen de la situación de cada empresa.

Tabla 7: Grado de avance en las políticas de RSE

GRADO DE AVANCE	A	AP	NA
EMPRESA 1	60%	13%	27%
EMPRESA 2	37%	37%	27%
EMPRESA 3	60%	24%	16%
EMPRESA 4	17%	57%	27%
EMPRESA 5	83%	17%	0%
PROMEDIO	51%	29%	19%

Referencias: A: aplicable, AP: aplicable parcialmente, NA: no aplicable

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

El cuadro resumen evidencia que en promedio más de la mitad de los indicadores seleccionados han sido aplicados por el la industria láctea de la cuenca Villa María, un 29% se encuentra en proceso de aplicación y un 19% aún no se ha implementado.

Discusión

Interpretación de los resultados

El escenario en que se desarrolla la industria láctea dentro de la cuenca Villa María presenta características distintivas que inciden en la gestión de las pymes del sector. La cadena productiva que vincula al sector primario con el industrial presenta un alto nivel de vulnerabilidad frente a las siguientes variables: características de la producción tampera, inestabilidad del sector primario y comportamiento del mercado consumidor.

Respecto del comportamiento de la producción tampera, el sector industrial se encuentra directamente incidido por ser éste el único proveedor de la principal materia prima a procesar: la leche. Se trata de un producto primario originado en hacienda bovina, lo cual implica la consideración del impacto que produce sobre los niveles productivos la existencia de factores climáticos, la estacionalidad de la producción y el comportamiento del animal frente a las condiciones productivas del establecimiento en que se encuentra. Según la etapa productiva del año, el productor tampero puede ejercer diversos niveles de presión sobre el sector, considerando la disponibilidad de leche en el mercado y la rivalidad de los competidores. En este sentido, la industria láctea gestiona sus estrategias con el fin de disponer de materia prima de manera constante durante el año, lo cual le permite sustentar una política comercial y de abastecimiento respecto de sus clientes.

El siguiente aspecto relevante que incide sobre la industria láctea se vincula al comportamiento del sector primario. La diversidad de actividades que potencialmente desarrolla un productor agropecuario en la explotación de la tierra, guardan una relación directa con los niveles de rentabilidad del sector. En este sentido, las políticas públicas que se desarrollan en torno a la producción tampera limitan las expectativas de crecimiento del productor, quien carece de un precio regulado para la colocación de la producción y adquiere insumos valuados en moneda extranjera. Este tipo de desbalances ha incidido negativamente en los propietarios de establecimientos tamperos, quienes optaron por discontinuar la actividad tampera y colocar sus recursos en otro tipo de explotaciones con mejores expectativas, tales como la agricultura o la invernada de hacienda. El comportamiento del sector impacta negativamente sobre las pymes que integran la industria láctea frente a la escasez de recursos para sostener los niveles de producción que maximicen la actividad de sus plantas.

Respecto del mercado consumidor, es importante destacar que la industria láctea que opera en Villa María abastece la demanda de todo el país a través de diversos canales de comercialización. En este sentido, las oportunidades que el mercado ofrece se orientan en la colocación de la producción en empresas multinacionales o grandes cadenas de distribuidores con alto nivel de negociación. La rivalidad de los competidores del sector requiere de una estructura sólida en el sistema de comercialización y gestión empresarial, lo cual se encuentra limitado a la disponibilidad de recursos de cada industria. El intercambio de productos perecederos derivados de la leche requiere del cumplimiento de normas técnicas para que conserven las condiciones de consumo, lo cual otorga mayor poder de negociación a grandes clientes que definen precios y condiciones en ocasiones perjudiciales para la sustentabilidad de la pyme láctea.

En síntesis, los factores mencionados constituyen las principales variables que definen las características de las pymes que integran la industria láctea en la cuenca Villa María, lo cual comprende el primer objetivo específico de la presente investigación. La definición de estrategias para el mediano y largo plazo se encuentra limitada por la disponibilidad de materia prima, el sostenimiento del sector tambero y la demanda de productos en condiciones óptimas para la industria. Tales variables operan en forma independiente y en forma cíclica con vaivenes que limitan las posibilidades para el desarrollo de una planificación que sustente políticas a largo plazo.

En este contexto, la RSE se presenta como una estrategia evaluada por los directivos de tales empresas con un concepto distorsionado respecto del alcance de esta disciplina. En una primera aproximación, los empresarios consultados manifiestan el conocimiento de la temática citando las acciones realizadas respecto del cuidado del medioambiente, la colaboración con instituciones de menores recursos y la publicación de sus acciones en los medios y redes a través de las cuales interactúan socialmente.

Las empresas consultadas carecen de un responsable a cargo la implementación de la RSE con los lineamientos y recomendaciones de organismos internacionales como el GRI o la FACPCE a través de sus normas técnicas. En consecuencia, las acciones desarrolladas al respecto se sustentan en estrategias de índole comercial, como un medio para captar la atención de clientes y proveedores que interactúan en el mercado. Asimismo, se identifican diversos niveles de avance al respecto, aun frente a la ausencia

de un plan de implementación integral que considere la RSE como la principal estrategia que define las decisiones empresariales.

La dimensión del gobierno empresarial definida en el modelo del FOMIN para pymes presenta un aceptable nivel de avance respecto de los temas que la integran. Al respecto, el 70% de las empresas relevadas se encuentra en condiciones de implementar indicadores respecto de la declaración de misión, visión, valores y legalidad en sus acciones. Asimismo, sólo un 40% de las encuestadas implementa planes anticorrupción y apenas el 20% hace públicos informes de gestión.

Respecto de las prácticas laborales, la definición de políticas de no discriminación y el sostenimiento de un clima y satisfacción laboral representan los aspectos con mayores fortalezas en el sector. Los empresarios al mando de la industria láctea consideran que los recursos humanos representan un factor esencial para el desarrollo de las estrategias empresariales, concentrando sus esfuerzos en el cumplimiento de la normativa laboral, no solo en lo que respecta a la remuneración, sino que también dando cumplimiento a las prácticas de higiene y seguridad. Asimismo, se detectan debilidades vinculadas al nivel de capacitación del personal y la posibilidad de acceder a la representación gremial en las industrias con menor dotación de personal.

En relación a las políticas de comercialización, se identifican escasos recursos para la definición de estrategias en coherencia con la RSE. Considerando el contexto y las variables intervinientes, mencionadas precedentemente, la industria láctea implementa políticas de precios, calidad y atención al cliente como estrategias para la captación de una mayor porción del mercado. Asimismo, las decisiones fluctúan según las características del contexto, priorizando el fin de permanecer, aunque esto implique resignar sustentabilidad o contrariar los principios recomendados por los organismos de RSE. La rivalidad con la que accionan los competidores del sector resulta un factor limitante para la definición de un plan a mediano plazo basado en los principios de la RSE.

Respecto del aprovisionamiento, adquiere mayor relevancia la relación entre la industria y el productor tambero. Al respecto, se identifican fortalezas respecto de la inclusión de las economías regionales al sector originada en la mínima distancia geográfica entre la materia prima y su producción. Asimismo, se evidencia en la mayoría de las industrias relevadas la ausencia de planes integradores para la implementación de

políticas de RSE desde el origen de la producción. La mayoría de las industrias relevadas carecen de acuerdos con los productores tamberos para la implementación de prácticas sociales y ambientales en sus sistemas productivos, tampoco se aplican programas para el desarrollo o incentivos dirigidos a su aplicación. Este aspecto representa una de las principales debilidades del sector en materia de RSE, frente a la disponibilidad de recursos para incentivar a la producción de materia prima bajo una política de sustentabilidad y la ausencia de planes dirigidos a tal fin.

La gestión ambiental representa uno de los factores en los que mayor concentración de recursos dispone la pyme que integra la industria láctea. Tales prácticas tienen su origen en las exigencias de los organismos de contralor, que ejercen controles periódicos para mantener las habilitaciones pertinentes. Asimismo, las industrias que operan con una visión avanzada de la RSE y sus beneficios implementan prácticas de reciclaje, ahorro de recursos no renovables y prevención de la contaminación. Es importante considerar la existencia de una tendencia a implementar tecnología en el sistema productivo para reducir el impacto ambiental, lo cual resulta óptimo para la industria, aunque requiere de la capacidad financiera para hacer frente a tales erogaciones. Asimismo, se identifica un alto grado de compromiso de la industria con la capacitación del personal a cargo de mandos medios respecto de las prácticas de RSE en lo que respecta a la gestión ambiental. Asimismo, la principal debilidad del sector respecto de este aspecto, es la ausencia de una planificación a mediano y largo plazo para el desarrollo sostenido de políticas que permitan medir el impacto de las acciones y su contribución al medioambiente. La mayoría de las industrias difunden sus acciones para la protección del medioambiente, aunque carecen de una plan integral y un profesional responsable para la medición de resultados.

En el mismo sentido, la dimensión de la inversión social, propuesta por el modelo del FOMIN para pymes se encuentra debilmente desarrollada por las pymes que integran la industria láctea. La mayoría carece de políticas serias para minimizar impactos sociales negativos en la comunidad, para favorecer la competencia leal y desarrollar prácticas de integración tendientes al sostenimiento de un sector con alto grado de vulnerabilidad frente al contexto.

En síntesis, la medición del grado de avance en las políticas de RSE de la industria láctea relevada se basó en el nivel de aplicabilidad de los indicadores seleccionados para

su medición, lo cual constituye el segundo objetivo específico de la presente investigación. Es importante advertir la existencia de una amplia brecha entre las políticas manifestadas por los empresarios de las pymes relevadas, lo cual implica la ausencia de un criterio unificado respecto del alcance y las implicancias en la implementación de la RSE. Los resultados obtenidos permiten identificar que el 51% de los temas que integran las diversas dimensiones de la RSE resultan aplicables para la industria láctea en las condiciones actuales, es decir, antes de la diseño y desarrollo de un plan de implementación. En este contexto, aún quedan sin aplicación un 19% de los temas considerados relevantes para su aplicación, siendo el 29% apto para su adopción en caso que la industria decida su implementación.

Los resultados obtenidos guardan relación con la incidencia de factores internos y externos en la definición de una política de RSE para una pyme del sector lácteo. Las amenazas del contexto evidencian la necesidad de un mayor desarrollo de fortalezas, siendo esta política la herramienta para lograr la sustentabilidad necesaria para el sector.

En este sentido, se identifica la existencia de una problemática generalizada en la pyme del sector lácteo respecto de la RSE. En principio, la mayoría de los recursos de destinan a la ejecución de obras y acciones vinculadas al medioambiente y la acción social sobre el entorno, lo cual resulta óptimo sólo si forma parte de un plan que integre las diversas dimensiones de la RSE. Paralelamente, los directivos y responsables de la definición de las estrategias empresariales carecen de los conocimientos necesarios para dimensionar el alcance de tales políticas así como los procesos para su implementación. Ninguna de las pymes relevadas contrata asesoramiento externo respecto de la temática ni dispone de un responsable interno a cargo de la ejecución de un plan de RSE en los términos definidos por los organismos mencionados. El nivel alcanzado depende del grado de profesionalización de los directivos y los responsables de áreas estratégicas, aunque no se identifican especialistas en la materia.

Finalmente, se identifican las dificultades operativas que presentan los modelos sugeridos por la normativa técnica emitida por la FACPCE a través de la RT 36 en relación a las pymes. En los casos relevados, la empresa emite Estados Contables basados en las normas técnicas aceptadas por las normas impositivas y financieras, ninguna de las empresas relevadas emite un Balance Social ni obtiene un EVEGyD, principalmente por la carencia de los recursos necesarios para su implementación.

En síntesis, se identifica la necesidad de adaptar los modelos sugeridos por el GRI y la FACPCE a la disponibilidad de recursos disponibles en las pymes del sector lácteo, considerando el contexto en que operan. El modelo propuesto por el FOMIN resulta de aplicación, adaptando sus temas a la definición de indicadores concretos que permitan su medición a través de un tablero de gestión.

En relación al tercer objetivo específico de la presente investigación, se identifica a continuación un modelo de cuadro de gestión para la elaboración de reportes de RSE basado en indicadores que se adaptan a las mencionadas características de las pymes del sector. En una primera fase, se define un aspecto por cada tema, con el fin de hacer eficiente su implementación para la posterior incorporación de aspectos más específicos.

Tabla 7: Tablero de Gestión: Gobierno empresarial

INDICADORES DE RSE							
GOBIERNO EMPRESARIAL							
TEMAS	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO ESPERADO	DESVÍO
Declaración de Misión/Visión/Valores	Se incluyen aspectos sociales y ambientales en sus estrategias	no posee	Semestral	Gerente General			
Informes de gestión	Valor Económico Distribuido	Resultado contable asignado al personal, Estado Nacional, Retribuciones al capital de terceros y retribuciones al capital propio	Trimestral	Contador			
Cumplimiento de normas legales	Emisión del Balance Social	Modelo de la RT 36	Anual	Contador			
Cumplimiento de normas tributarias	Recursos destinados a ajustes impositivos, multas, intereses y sanciones	.(Multas+intereses impositivos+ajustes por fiscalización)/Ingresos por ventas	Anual	Contador			

Fuente: elaboración propia

El modelo sugerido se encuentra presentado como un cuadro de mando, en el que se facilite la visualización de los desvíos originados en las diferencias entre los resultados esperados y los obtenidos. En la dimensión del gobierno empresarial, se espera que las pymes del sector adopten en su declaración de misión una posición que manifieste el

compromiso con la sustentabilidad, lo cual representa el primer paso para la incursión e las prácticas de RSE.

Paralelamente, se sugiere la elaboración del Balance Social como una aproximación al modelo sugerido por la RT 36 de la FACPCE. Es factible que inicialmente la pyme carezca del sistema de información adaptado a las condiciones que requier el citado modelo, siendo la presentación de este informe opcional para este tipo de empresas. En tal sentido, el objetivo del indicador es identificar los recursos que se aplicaron al financiamiento de la actividad de los grupos de interés: trabajadores, Estado, capital de terceros y capital propio. Los datos emergen de los Estados Contables de exposición que deberán adaptarse para su presentación en los términos del Balance Social, lo cual permitirá identificar la contribución de la empresa a los mencionados actores.

En el mismo sentido, la adopción del modelo sugerido por la RT 36 evidencia el cumplimiento de normas orientadas a la obtención de informes de gestión basados en la RSE.

Respecto del aspecto tributario, el indicador propuesto tiene por objeto la identificación de los costos vinculados con la incorrección respecto de las normas tributarias, lo cual se manifiesta en ajustes impositivos, multas intereses. La incidencia de los mismos sobre el nivel de actividad permitirá medir las consecuencias de las acciones respecto del fisco.

Respecto de las prácticas laborales, se consideraron los indicadores que resultan aplicables según las definiciones aportadas por las empresas relevadas. Se considera relevante definir estadísticas que resulten óptimas para el sector, tales como el promedio de sueldo por empleado que define equitativamente la retribución por cada dependiente. Del mismo modo, la antigüedad del personal evidencia una política sustentable de valoración de los talentos adquiridos con la experiencia, así como los mínimos niveles de ausentismo evidencian un buen clima laboral y satisfacción del personal.

Del mismo modo, resulta relevante identificar el presupuesto que la empresa destina a la capacitación por empleado y las prácticas para mejorar los niveles de seguridad e higiene.

Se presentan a continuación los indicadores sugeridos para la dimensión prácticas laborales.

Tabla 8: Tablero de Gestión: Prácticas Laborales

INDICADORES DE RSE							
PRÁCTICAS LABORALES							
TEMAS	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO ESPERADO	DESVÍO
Remuneración Justa	Incidencia de Remuneraciones	Remuneraciones devengadas/N° trabajadores	Semestral	Gerente de RRHH			
Política de no discriminación	Nivel de permanencia	Antigüedad promedio del personal	Semestral	Gerente de RRHH			
Libertad de asociación y negociación	Participación Sindical	N° de delegados sindicales/N° de personal	Anual	Gerente de RRHH			
Prácticas de Seguridad e Higiene	Recursos para Seguridad e higiene	Gasto en Seguridad e higiene/N° empleados	Semestral	Gerente de RRHH			
Programas de capacitación	Recursos para Capacitación personal	Inversión en capacitación/N° empleados	Semestral	Gerente de RRHH			
Clima y satisfacción laboral	Ausentismo	Días de ausentismo/días	Mensual	Gerente de RRHH			

Fuente: elaboración propia

Con el mismo criterio definido para las restantes dimensiones, se presenta como modelo de cuadro de mando con el fin de identificar los desvíos.

A continuación se exponen los indicadores sugeridos para la dimensión mercadotecnia.

Tabla 9: Tablero de Gestión: Mercadotecnia

INDICADORES DE RSE							
MERCADOTECNIA							
TEMAS	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO ESPERADO	DESVÍO
Calidad de la producción	Reclamos por calidad	N° de productos con reclamo/N° productos comercializados	Mensual	Gerente de Producción			
Precios accesibles	Precio promedio	Precio promedio por producto/Precio promedio por producto mercado	Mensual	Gerente Comercial			
Campañas de educación social	Presupuesto Publicitario	Recursos destinados a publicidad sustentable/presupuesto total publicitario	Semestral	Gerente Comercial			
Impacto ambiental del embalaje	Incidencia costo transporte/Embalaje	Costos embalaje con medios sustentables/Costo embalaje aplicado	Mensual	Gerente de Producción			
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	N° de casos resueltos/N° de reclamos de clientes	Mensual	Gerente Comercial			

Fuente: elaboración propia

En la dimensión mercadotecnia de la RSE se orientan las políticas empresariales a la satisfacción del cliente, así como la implementación de prácticas comerciales que respeten los intereses y necesidades del entorno. Por tal motivo, será necesario monitorear los niveles de calidad del producto comercializado, la relación del precio respecto del mercado y el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes. Paralelamente, la pyme deberá identificar la posibilidad de reemplazar la materia prima utilizada para el embalaje del producto por opciones sustentables, evaluando la incidencia en los costos.

El canal de comunicación de se utilice como medio de difusión deberá contener mensajes orientados a la concientización de los consumidores respecto de la protección del medioambiente, lo cual será evaluado según el nivel de recursos destinados a tal fin.

Con el mismo criterio definido para las restantes dimensiones, se presenta como modelo de cuadro de mando con el fin de identificar los desvíos.

A continuación se exponen los indicadores sugeridos para la dimensión Aprovisionamiento.

Tabla 10: Tablero de Gestión: Aprovisionamiento

INDICADORES DE RSE							
APROVISIONAMIENTO							
TEMAS	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO ESPERADO	DESVÍO
Clausulas sociales/ambientales con proveedores	Requisitos ambientales exigidos	Requisitos ambientales cumplimentados/Total de requisitos exigidos	Mensual	Gerente de producción primaria			
Calificación de proveedores según prácticas sociales/ambientales	Ranking de productores	Asignación de puntaje según el grado de cumplimiento de los requisitos exigidos	Mensual	Gerente de producción primaria			
Programa de desarrollo e incentivos a proveedores	Incentivos	Incentivos asignados/N° de litro de leche procesados	Mensual	Gerente de producción primaria			
Inclusión de economías regionales	Nivel de participación de productores locales	Litros de leche procesada de productores locales/Total leche procesada	Mensual	Gerente de producción primaria			

Fuente: elaboración propia

Tal como fue expresado en las características del sector, la relación entre la industria láctea y el productor tambero representan un factor crítico para la sustentabilidad de ambas. En este sentido, resulta inminente la definición de una política para la gestión

integral de las prácticas en la producción primaria que resulten coherentes con la política de RSE aplicable en la industria. Los indicadores seleccionados se orientan a la definición concreta de lo que la industria defina como buenas prácticas tamberas, monitoreando su cumplimiento, calificando a los productores según su nivel de compromiso e incentivando económicamente los resultados obtenidos. Por otra parte, si bien el sector se caracteriza por la integración de economías regionales, es útil identificar el grado de incidencia de la producción local respecto del total de la leche procesada en cada industria.

A continuación se exponen los indicadores sugeridos para la dimensión Ambiental.

Tabla 11: Tablero de Gestión: Ambiental

INDICADORES DE RSE							
GESTIÓN AMBIENTAL							
TEMAS	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO ESPERADO	DESVÍO
Prácticas de reciclaje/uso materia prima	Nivel de reciclaje	Cantidad de material reutilizado/Litros de leche procesados	Mensual	Gerente de producción/Calidad			
Ahorro de energía	Eficiencia en Uso de recursos	Energía Consumida/Energía consumida mismo mes año anterior	Mensual	Gerente de producción/Calidad			
Ahorro de agua	Eficiencia en Uso de recursos	Agua Consumida/Agua consumida mismo mes año anterior	Mensual	Gerente de producción/Calidad			
Prevención de contaminación	Programas Ambientales	N° de programas vigentes para la prevención de contaminación	Semestral	Gerente de producción/Calidad			
Implementación de tecnología para reducir el impacto ambiental	Presupuesto para RSE	Presupuesto aplicado a RSE/N° de litros de leche procesada	Semestral	Gerente de producción/Calidad			
Capacitación	Presupuesto de capacitación en buenas prácticas ambientales	Presupuesto aplicado a Capacitación Ambiental/N° de litros de leche procesada	Semestral	Gerente de producción/Calidad			

Fuente: elaboración propia

La gestión ambiental sustentable resulta aplicable en todas las áreas de la industria láctea. Inicialmente se propone un modelo basado en la implementación de prácticas de reciclaje y ahorro de recursos no renovables. Paralelamente se monitorea la disponibilidad de recursos asignados para la aplicación de prácticas ambientales vinculadas a la RSE, tales como el desarrollo de programas para prevenir la contaminación, adquisición de

bienes que contribuyan a la reducción del impacto ambiental y la capacitación de los responsables a cargo de las políticas de RSE. Tales indicadores resultan del análisis de las necesidades preliminares de la industria, con el avance en la gestión se deberán profundizar y especificar con mayor detalle para su aplicación en actos de RSE concretos.

Finalmente, corresponde identificar el nivel de inversión social que la industria aplicará en el marco de la RSE.

Tabla 12: Tablero de Gestión: Inversión Social

INDICADORES DE RSE							
INVERSIÓN SOCIAL							
TEMAS	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO ESPERADO	DESVÍO
Políticas para minimizar el impacto de la cadena de valor sobre la comunidad	Recursos destinados a sectores vulnerables	Donaciones a sectores vulnerables/N° de litros de leche procesada	Semestral	Gerente General			
Políticas para favorecer la competencia leal	Acuerdos de comercialización	N° de alianzas comerciales vigentes	Semestral	Gerente General			
Políticas para el desarrollo de temas genéricos en la sociedad	Recursos destinados al financiamiento de temas de interés local	Recursos aportados en auspicio de temas de interés local/N° de litros de leche procesada	Semestral	Gerente General			

Fuente: elaboración propia

El nivel de inversión social que la industria dispone en el marco de la política de RSE se encuentra directamente vinculado al nivel de actividad con que opera. La empresa deberá evaluar estos indicadores definiendo estándares que permitan identificar a partir de qué niveles se encuentra en condiciones de realizar inversiones sociales. Si bien este aspecto de la RSE es el más conocido y aquel que adquiere mayor difusión, la implementación de tales prácticas responde a la implementación integral de todas las políticas mencionadas, de modo que la inversión social resulte como una consecuencia de las mismas y guarde coherencia con la gestión interna en todas las áreas.

Limitaciones y fortalezas de la investigación

La presente investigación posee como principal fortaleza la posibilidad de identificar la problemática que limita a la industria láctea en la implementación de las prácticas de RSE con los lineamientos definidos por los organismos de aplicación. El

estudio de las particularidades del sector evidencian un contexto poco propicio para la definición de políticas a mediano plazo. Asimismo, se identifica que las industrias se encuentran en condiciones de hacerlo, adaptando sus sistemas y políticas a los principios definidos en la dimensión económica, medioambiental y social.

Asimismo, los resultados obtenidos presentan una limitación respecto de la imposibilidad de extrapolar los resultados, considerando que se sustenta sobre una muestra no significativa. Es decir, no resulta factible la generalización de los hallazgos por la multiplicidad de situaciones fuera del objeto en la presente muestra.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten concluir respecto de la situación de la pyme que integra la industria láctea en la cuenca Villa María y encuentra importantes limitaciones para la implementación de la RSE. Se identifican factores internos y externos que inciden en tales limitaciones. Internamente, la falta de capacitación de los responsables de la conducción de las pymes lácteas y el conocimiento parcial carente de profesionalismo limita significativamente la definición de prácticas para la sustentabilidad de la empresa. Paralelamente, los recursos para la gestión empresarial con la que operan las pymes más pequeñas representan otro factor que impacta sobre la posibilidad del reestructurar sistemas para la emisión de informes e indicadores.

El contexto representa una importante amenaza para las pymes del sector, la vulnerabilidad del productor tambero, los riesgos a los que se expone la actividad primaria y la presión de los grandes distribuidores originan vaivenes en el sector que limitan la posibilidad de planificar estrategias sustentables.

Asimismo, se identifica la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de la RSE en las pymes de la industria láctea. A tal fin, se recomienda la incorporación de profesionales idóneos para el diseño del proceso y el monitoreo de las herramientas que posibilitaran su ejecución. La aplicación de los indicadores sugeridos en el presente trabajo representa una primera aproximación para comenzar a evaluar los resultados de la gestión.

En este sentido, se recomienda la disponibilidad de un tablero de gestión que opere con la misma modalidad que el Cuadro de Mando Integral, identificando oportunamente los desvíos que motivarán a los responsables en la ejecución de nuevas estrategias

correctivas. Aun en condiciones limitadas, la industria láctea posee amplias oportunidades para potenciar el impacto de la RSE en la sustentabilidad de sus operaciones.

Futuras líneas de investigación

La investigación realizada opera como un disparador para el desarrollo de nuevas líneas de investigación vinculadas al sector lácteo. En este sentido, sería óptimo identificar el grado de incidencia que representa la disponibilidad de recursos para la aplicación en inversiones y tecnificación de las plantas productivas. En el desarrollo de la presente investigación se identificaron diferencias significativas en las empresas relevadas, lo cual presenta el interrogante respecto de la vinculación entre el nivel de tecnología disponible y el grado de RSE alcanzado por la pyme.

Referencias

- ComunicaRSE. (2012). 10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad. Recuperado de https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1351615120_diez_anios_rse_en_argentina.pdf
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas [FACPCE]. (2011). Resolución Técnica N° 36. Normas contables profesionales: balance social. Recuperado de http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/download_file.php?e=pdf&f=146&t=RESOLUCI%20N%20T%20C%20CNICA%20N%20BA%2036
- FOMIN-BID. (2011). La responsabilidad social de la empresa en Latinoamérica. Washington D.C: BID. Global Reporting Initiative. (s.f.). About GRI. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- IERAL. (2013). Las Pymes argentinas en un entorno de fluctuaciones económicas. Recuperado de https://www.cronista.com/documentos/Marcos_Cohen_Arazi_-_Pymes_y_Fluctuaciones.pdf
- Ley N° 25.877 (2004). Régimen Laboral. Honorable Congreso de la Nación Argentina.
- Naciones Unidas. (1987). Nuestro futuro Común. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-InformeComision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Presuttari, Leisa (2016) “Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial”. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13053/PRESUTTAR%20Leisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Soriano, C. (2018). Los cinco pecados capitales de las Pymes. Recuperado de: <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Los%20cinco%20pecados%20capital%20es%20de%20las%20Pymes.doc>
- United Nations Global Compact. (2015). Guide to Corporate Sustainability. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/library/1151>
- Volpentesta, J. R. (2016). Tendencia y perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial. Visión de futuro - Facultad de Ciencias Económicas - UBA, 20 (2).

Anexo I Consentimiento informado

Villa María, 02 de mayo de 2020

Consentimiento Informado para trabajo de investigación

Por medio de la presente, la Sra Mariela Plovanich, estudiante de la carrera de Contador Público en la Universidad Siglo 21 solicita la participación del Sr(nombre del participante), DNI....., Presidente de la industria Lactea, a los fines de colaborar en la investigación que se encuentra realizando para dar cumplimiento al trabajo final de la carrera.

La investigación se titula “La generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE”. Consiste en el relevamiento de la información de la empresa para la elaboración de indicadores que permita medir el impacto de la RSE en la empresa.

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 agradezco 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

.....

Firma del participante

Anexo II Entrevistas

Respuestas relevadas en las entrevistas realizadas con cada gerente general de las pymes que integran la muestra.

Empresa 1

1- ¿Cómo describiría según su experiencia el comportamiento de la industria láctea de la cuenca Villa María?

La industria está inmersa en un sector en el que intervienen otros sectores que la afectan de una forma u otra. Se vincula con la actividad agropecuaria que provee insumos a los tamberos, se vincula con el contexto económico mundial que demanda productos como la leche en polvo industrial, se relaciona por supuesto con el contexto local, las presiones sindicales, el transporte, etc. Todos los sectores nos afectan y se siente el impacto de cualquier inconveniente sobre la producción industrial.

2- ¿Cómo es la relación que mantiene con los productores tamberos? Considera que puede mejorar/cambiar?

En la actualidad tenemos la posibilidad de seleccionar a los productores a quienes les compramos su producción, esto se debe a la posición de la empresa en el mercado. Definimos nuestra política en base al nivel de producción del establecimiento tambero y la capacidad del productor, nos interesa captar la mayor cantidad posible, siempre que cumplan con las reglas internas respecto de calidad y liquidación.

3- ¿Cómo es la relación que mantiene con otras industrias del sector? Considera que puede mejorar/cambiar?

En general no se mantienen relaciones, excepto alguna colaboración específica con alguna planta local. No hay alianzas comerciales ni estrategias conjuntas con otras empresas.

4- ¿Cómo es la relación que mantiene con el personal en relación de dependencia? Considera que puede mejorar/cambiar?

El personal se encuentra registrado según las normas laborales, cumplimos con lo definido por el gremio, hay dos delegados dentro de la planta que realizan negociaciones y manifiestan sus necesidades. En general, no hay demasiados conflictos, exigimos que se cumpla el reglamento interno, mientras que abonamos lo que corresponde según las normas legales.

5- ¿Conoce sobre la RSE? ¿Qué es según sus conocimientos? ¿Es aplicable a la industria láctea? Cúales son las prácticas que aplica en la industria que dirige?

Tenemos conocimiento respecto del impacto ambiental que genera la actividad de la industria láctea. Por eso hemos implementado maquinarias para reducir consumos y minimizar desechos, además certificamos normas de calidad y cumplimos con todos los requisitos de los organismos.

La RSE es aplicable a la industria, en nuestro caso se mantiene como un proyecto de capacitación en el tema, por ahora aplicamos las medidas y colaboramos con los colegios locales en el financiamiento de proyectos para el reciclaje de materias primas.

Empresa 2

1- ¿Cómo describiría según su experiencia el comportamiento de la industria láctea de la cuenca Villa María?

Es un sector muy particular, depende del tambo y la estacionalidad en la producción de leche. En verano hay menos disponibilidad porque los animales presentan un estrés particular del calor, mientras que en otoño e invierno hay mayor disponibilidad. En nuestro caso que somos una empresa chica, dependemos mucho de estos ciclos, ya que estamos rodeados de empresas con mayor poder que captan a los productores ofreciendo mejores condiciones, lo cual limita nuestra posibilidad de mantener la planta en funcionamiento óptimo.

2- ¿Cómo es la relación que mantiene con los productores tamberos? Considera que puede mejorar/cambiar?

La relación mejora día a día, disponemos de un equipo en producción primaria que recorre periódicamente los tambos, releva las dificultades, ofrece soluciones. Cuidamos al

productor, para nosotros es muy valioso considerando la rivalidad que hay en el mercado frente a la escases de leche.

3- ¿Cómo es la relación que mantiene con otras industrias del sector? Considera que puede mejorar/cambiar?

En general mantenemos buenas relaciones, la rivalidad se mantiene porque todos estamos en busca del del mejor productor, tratando de asegurar la regularidad de la producción en todo el año. Este aspecto para nosotros es crítico, nuestros productores son muy pequeños y debemos asistirlos permanentemente para que no se vallan.

4- ¿Cómo es la relación que mantiene con el personal en relación de dependencia? Considera que puede mejorar/cambiar?

En general se mantienen buenas relaciones, hay dos delegados dentro de la planta que interactúan con el responsable de recursos humanos. El costo laboral es muy alto, considerando que acá todos tienen mucha antigüedad y hay muy poca tecnificación.

5- ¿Conoce sobre la RSE? ¿Qué es según sus conocimientos? ¿Es aplicable a la industria láctea? Cúales son las prácticas que aplica en la industria que dirige?

Hemos participado con el equipo directivo en capacitaciones sobre el tema. Desde la producción siempre se implementan estrategias para la protección del medioambiente, evitamos los desechos y respondemos a las observaciones de los organismos. Según nuestra forma jurídica mantenemos un compromiso social que se hace extensivo al personal, productores, clientes y comunidad en general. La industria lactea y sus variantes nos limita, aunque mantenemos nuestro aporte cuando nos comprometemos a auspiciar eventos vinculados al deporte y la valoración del medioambiente.

Empresa 3

1- ¿Cómo describiría según su experiencia el comportamiento de la industria láctea de la cuenta Villa María?

Mi experiencia en el sector no es muy extensa pero si enriquecedora, de una u otra forma estoy en contacto con el medio desde hace muchos años. Es sabido que la falta de criterio

por parte de las instituciones del Estado nos afecta en forma significativa. Cada gobierno viene con una nueva visión pero el sector lácteo queda afuera de la mayoría de las medidas y eso nos complica para seguir, hacemos lo posible pero es muy difícil.

2- ¿Cómo es la relación que mantiene con los productores tamberos? Considera que puede mejorar/cambiar?

En general es buena, algunos presentan mayores exigencias, otros no cumplen con nuestras normas de calidad respecto de la leche, siempre se dialoga y llegamos a un acuerdo, el tema es que cada vez quedan menos, muchos se dedican a otras actividades mas rentables.

3- ¿Cómo es la relación que mantiene con otras industrias del sector? Considera que puede mejorar/cambiar?

Hay mucha disparidad en las industrias, hay locales grandes que no participan ni colaboran con nadie, hay multinacionales que solo vienen a producir a cualquier precio, y hay otras de menor importancia que no cumplen con las normas de habilitación pero también compiten en el mercado. En general se mantienen relaciones por protocolo, internamente no hay colaboración.

4- ¿Cómo es la relación que mantiene con el personal en relación de dependencia? Considera que puede mejorar/cambiar?

Es buena la relación, cumplimos con todas las normas laborales. La relación con el gremio es armonica, acá no tenemos delegados así que estamos controlados directamente por el representante sindical. Todo se mantiene en buenos términos, el nivel de rotación no es alto, se mantiene al personal bueno y se lo valora.

5- ¿Conoce sobre la RSE? ¿Qué es según sus conocimientos? ¿Es aplicable a la industria láctea? Cúales son las prácticas que aplica en la industria que dirige?

Si, estuvimos incursionando en el tema. Colaboramos con una escuela rural de la zona, construyendo nuevas salas con la colaboración de todos, el personal de la empresa, productores, clientes, familia, etc. Fue muy positivo para la empresa realizar estas prácticas, tambien recolectamos tapitas y las vendimos para su reciclaje, donando lo

recaudado a un comedor local. La industria láctea tiene mucho por hacer en materia de RSE, de hecho nos estamos capacitando para mejorar la implementación y acceder a nuevas formas de llevarlo a la práctica.

Empresa 4

1- ¿Cómo describiría según su experiencia el comportamiento de la industria láctea de la cuenta Villa María?

Sabemos que la industria láctea es un sector difícil, tiene ciclos bien marcados, con altibajos por los que atraviesan todas las industrias del sector. En ese punto no hay diferencia, cuando hay leche disponible se le paga al productor lo que sea y se produce con costos bajos, como hay excedente de producción se vende a cualquier precio. Cuando la leche está limitada, el productor tiene más poder, elige donde entregar su producción y las industrias más chicas corremos altos riesgos, si nos quedamos sin producción tenemos que cerrar. En nuestro caso, no es tan extremo porque disponemos de un tambo propio, pero si nos queda capacidad ociosa, necesitamos ocuparla.

2- ¿Cómo es la relación que mantiene con los productores tamberos? Considera que puede mejorar/cambiar?

Como te decía, no dependemos de los tamberos, la mayor parte de nuestra producción es propia, tomamos la producción de quienes nos ofrecen al precio que nosotros queremos pagar.

3- ¿Cómo es la relación que mantiene con otras industrias del sector? Considera que puede mejorar/cambiar?

Es un sector muy competitivo, estamos todos en el mismo radio que no supera los 100 km a la redonda. Todos rivalizan por los productores, precio, personal, clientes, tecnología, etc. No hay una unión para hacer más eficiente la producción, cada uno tira para su lado, nosotros tratamos de diferenciarnos produciendo algún queso gourmet para evitar rivalizar con grandes empresas en el mercado.

4- ¿Cómo es la relación que mantiene con el personal en relación de dependencia? Considera que puede mejorar/cambiar?

Mantenemos al mínimo al personal, en el sentido que queremos minimizar costos y evitamos disponer de mano de obra que no sea realmente productiva. Con los que están la relación es buena, se mantienen como corresponde, aplicando todas las normas laborales.

5- ¿Conoce sobre la RSE? ¿Qué es según sus conocimientos? ¿Es aplicable a la industria láctea? Cúales son las prácticas que aplica en la industria que dirige?

Es un tema que nos interesa mucho, ya hemos consultado a un profesional que nos comentó sobre una propuesta para implementarla. Sabemos que se trata del cuidado del medioambiente, en eso nosotros somos muy responsables y aplicamos más medidas de las que nos obligan los organismos. Asimismo, nos queda pendiente este tema, queremos aplicarlo, sólo que los tiempos nos limitan y los recursos financieros también. Creemos que se puede aplicar y debe hacer para mantener a la industria en pie.

Empresa 5

1- ¿Cómo describiría según su experiencia el comportamiento de la industria láctea de la cuenta Villa María?

Hace muchos años que estoy dirigiendo esta empresa, te puedo decir hay ciclos que se repiten, pero hay un grado de incertidumbre que siempre te deja fuera de toda estadística. La industria se comporta según las demandas del mercado, pero el contexto nacional e internacional afectan mucho al mercado interno, y la mayoría de las veces resulta impredecible.

2- ¿Cómo es la relación que mantiene con los productores tamberos? Considera que puede mejorar/cambiar?

En general es muy buena, tenemos excelentes productores que permanecen y apuestan al crecimiento del sector.

3- ¿Cómo es la relación que mantiene con otras industrias del sector? Considera que puede mejorar/cambiar?

Las relaciones siempre son buenas, aunque en la góndola no hay amigos, cada uno trata de colocar sus productos a cualquier precio, sin considerar el impacto que eso genera sobre el sector.

4- ¿Cómo es la relación que mantiene con el personal en relación de dependencia? Considera que puede mejorar/cambiar?

Es buena, cuidamos a las personas, se mantienen en su puesto, disponemos de un responsable de recursos humanos para que asista a sus necesidades, en general no hay conflictos.

5- ¿Conoce sobre la RSE? ¿Qué es según sus conocimientos? ¿Es aplicable a la industria láctea? Cúales son las prácticas que aplica en la industria que dirige?

Es un tema que nos ocupa, conocemos las normas del GRI y nos capacitamos hace unos años en el tema. Luego incorporamos un responsable en un área especial que se creo para certificar normas ISO, en este momento, nos quedó la propuesta y algo de la implementación en marcha. Hoy no disponemos de recursos para avanzar mucho en el tema pero está disponible para avanzar cuando antes. De cualquier forma, se contratará un profesional para que diagnostique y nos diga como seguir, es un proyecto para corto plazo.