

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN-SER SRL con indicadores vinculados a la sustentabilidad basado en estándares presentes en normas GRI

Autor: Federico Emanuel Grimaux

Legajo: VCPB328242

DNI: 32.827.400

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

La Silleta, Salta, Argentina, 2020

Resumen

Es cada vez más frecuente que las empresas se vean exigidas por el entorno a tener en cuenta la sustentabilidad de la misma más allá del objeto económico. El presente reporte de caso busca mostrar cómo aplicar estrategias tendientes a esta para la empresa Man-Ser, a través de la integración de la Responsabilidad Social Empresaria a un Cuadro de Mando Integral. De tal forma se manifiesta que es factible en empresas PyMes ejecutar acciones de RSE a través de un CMI.

Palabras claves: CMI- RSE-PyMe-Metalúrgica

Abstract

It is increasingly frequent for companies to be under social demands of broaden their interest of sustainability beyond economics goals. This case report tries to show how to apply strategies aiming sustainability for Man-Ser Company, through the integration of Corporate Social Responsibility to a Balanced Scorecard. Thus it is manifested that it is feasible for SMEs to apply CSR actions trough a BSC.

Key words: BSC- CSR- SME- Metallurgic

INDICE|

Introducción	3
Análisis de situación	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis de contexto PESTEL</i>	8
<i>FODA</i>	11
Marco Teórico	13
<i>Diferenciación</i>	13
<i>Sustentabilidad, RSE</i>	14
<i>RSE en pymes industriales</i>	14
<i>Cuadro de mando integral</i>	14
<i>CMI y sustentabilidad</i>	15
Diagnóstico y discusión	17
<i>Declaración del problema</i>	17
<i>Justificación de la relevancia del problema</i>	17
<i>Relevancia de resolver el problema</i>	18
Plan de implementación	19
<i>Objetivo General</i>	19
<i>Objetivos Específicos</i>	19
<i>Alcance y limitaciones</i>	19
<i>Recursos</i>	20
<i>Evaluación de la propuesta</i>	24
Cclusiones y Recomendaciones	26
Bibliografía	28

Introducción

Man-Ser SRL es una empresa del sector metalmecánico, ubicada en la ciudad de Córdoba. Se dedica y especializa en el diseño, fabricación e implementación de soluciones industriales para diferentes necesidades. Produce equipos específicos en el manejo controlado de la viruta y brinda servicios especializados vinculados al abastecimiento para la producción en serie de otras industrias.

Es una empresa Pyme familiar que tuvo orígenes a mediados de los años noventa, cuando su creador, Luis Mansilla, aceptó la propuesta de ser proveedor de servicios de soldadura para su antigua empresa empleadora.

Su fundador era una persona con alto conocimiento técnico sobre el rubro y con ambición de crecimiento. En un corto periodo logró tener instalaciones propias e incorporar tecnología importada, la cual le permitiría más adelante ser proveedor de grandes industrias.

A partir del año 2009 toma la dirección de la empresa la segunda generación de la familia, buscando darle una organización más eficiente y profesionalizada. Es por ello que fijaron dentro de sus metas el certificar normas de calidad ISO, alcanzando dicho hito en el año 2014.

La nueva dirección mantuvo el compromiso de su fundador, buscando estar siempre a la vanguardia. Lograron establecer una nueva y amplia planta industrial, con equipamiento específico capaz de desarrollar su propia línea de productos y fabricando equipos a demanda de clientes. Parte clave de esto ha sido su área de diseño, encargada de todos los procesos necesarios para llegar al producto final (diseño, ingeniería y fabricación) la cual es capaz de adaptarse a cualquier pedido del cliente. Actualmente Man-Ser tiene entre sus grandes clientes a Volkswagen Argentina, Artche y Scania,

Hasta la fecha la empresa se ha enfocado casi exclusivamente a aspectos vinculados a la calidad, sin una visión que contemple indicadores ambientales y sociales más allá de los exigidos legalmente. Es por esto que surge la oportunidad de desarrollar un plan de trabajo que apunte a trazar objetivos de sustentabilidad, siendo ejecutados a través de una herramienta de gestión.

De aquí surge la necesidad de comprender la compañía más allá del enfoque netamente económico, entendiendo que el plan de trabajo debería ser multidimensional y apuntar hacia la sustentabilidad, lo que incluye también objetivos sociales y ambientales.

En otras palabras, el momento es propicio para ejecutar acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Existen múltiples antecedentes que hablan de los beneficios de enfocarse en la RSE como estrategia. Ya en el año 2007, en el libro “El argumento empresarial de la RSE” se destaca que la aplicación de RSE se vincula directamente a la diferenciación positiva, la reputación de la empresa, la atracción y fidelización de clientes. Mencionan que el incremento de ingresos puede darse por dos vías, ya sea por la ampliación del volumen de ventas o por el aumento de precios. (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara, & Petry, 2007)

Haciendo mención al sector Pyme específico de Argentina existen ejemplos como el programa “*Valor RSE + Competitividad*”, una iniciativa de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) con el patrocinio del Banco Interamericano de Desarrollo (IDB) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin). Este programa ayudó en la ejecución de políticas de RSE en más de 200 Pymes, confirmando que es posible aplicarlas sin importar el tamaño de la empresa. Luisina Palombarini, socia de “*EXINTRADER*” una Pyme santafecina, dice: “*la RSE sólo genera círculos virtuosos*”. (Duer, 2018)

En el año 2018 la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADMIRA) elaboró una *guía para la producción sustentable* a pedido de la secretaria de ambiente y desarrollo sustentable de la nación, donde enfatizan que la aplicación de las buenas prácticas en el sector metalmeccánico conlleva beneficios de carácter ambientales y económicos. (ADMIRA, 2019)

Ahora bien, hasta ahora se desarrolló brevemente parte del concepto vinculado a la sustentabilidad, el aporte de este trabajo consiste en integrar dicho concepto con una herramienta de gestión. La misma es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* desarrollado por Norton y Kaplan en la década de los años noventa.

Esta herramienta se enfoca en una planificación estratégica y es utilizada por diversas organizaciones con muy buenos resultados, ya que elabora un plan con objetivos claves que son medibles en 4 dimensiones, a saber: la *económica*, el *cliente*, los *procesos internos*, y el *aprendizaje*.

Por ejemplo, en “*IVECO*”, una empresa que potencialmente podría ser cliente de Man-Ser, se diseñó y aplicó un CMI en el año 2015, posibilitando que exista una definición y comunicación de los objetivos de las perspectivas seleccionadas y logrando

que se puedan establecer planes de acción para efectuar correcciones en los sectores necesarios, esto se tradujo en una mejora en la producción de la planta de la ciudad de Córdoba (NICOTRA PERASSI, 2015)

Desde el punto de vista de la integración de acciones de sustentabilidad a través de un CMI, existen algunos ejemplos. Maudy Mendoza en su trabajo “*La RSC como estrategia empresarial y la integración en el CMI*” desarrolla 3 casos de éxito de dicha integración. El más relevante es de la empresa *BRYSTOL MYERS SQUIBB* que logró ahorros potenciales de \$7 millones de dólares en un año al haber ejecutado dicho plan. (MENDOZA PEREZ, 2020)

En Argentina, en el año 2019 se publicó un trabajo de investigación sobre la RSE en la compañía “*Villavicencio*”, que desarrolla un CMI con diferentes indicadores vinculados a la sustentabilidad, en el cual concluyen que la compañía logra mayores beneficios económicos al diferenciarse de la competencia y que aplicar dichas acciones llevan a un mejoramiento de la sociedad, debido a que otras empresas buscarán imitar su modelo de gestión. (Quiroga Escobar & Ledesma Giolo, 2019)

Aplicar una gestión sustentable tiene un impacto multidimensional, de carácter holístico, y es algo que la sociedad en general demanda cada vez más a las empresas, por lo que, cuanto antes se realice la transformación, mayores serán los beneficios. Poder desarrollar esta estrategia a través de una herramienta probada, como es el CMI, brinda un enfoque diferente que hasta el momento ha sido poco desarrollo, debido a la existencia de otros métodos de mayor difusión.

Análisis de situación

Descripción de la situación.

A continuación, se realiza un análisis de la empresa Man-Ser que toma los elementos relevantes para el desarrollo específico de este trabajo.

Vinculado a lo económico

Es sabido que las empresas, para que puedan sobrevivir y prosperar necesitan conseguir un desempeño económico positivo en su actividad de forma sostenida.

Según los balances y estados contables de los años 2017, 2018 y 2019, la empresa ha mostrado una rentabilidad sobre los activos de 14,5%, 10,4% y 9,2% respectivamente. Se observa que existe una merma de la rentabilidad en los últimos años.

En Man-Ser son los dueños los únicos encargados de llevar adelante el proceso de ventas. Además de esto, son nulas o escasas las acciones que promocionan los productos o servicios que ellos comercializan.

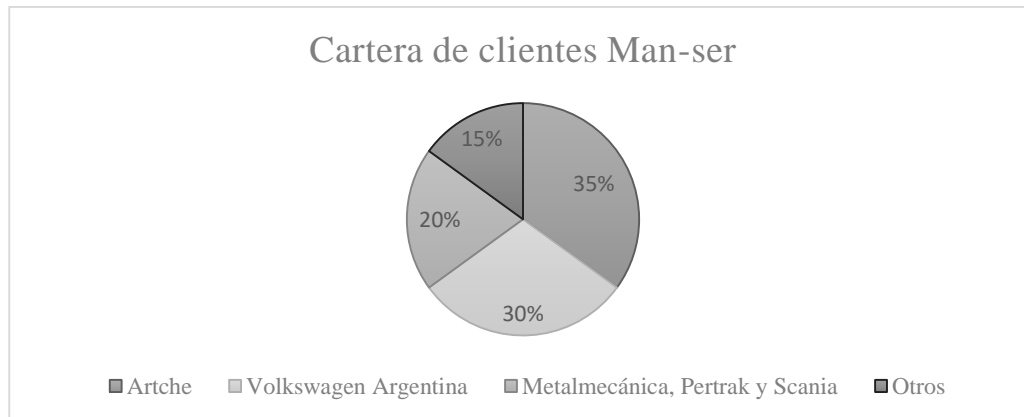
En este momento, la empresa solo apunta a un mercado limitado dentro de Argentina (Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe) teniendo la capacidad de ofrecer sus productos al exterior, careciendo de acciones para avanzar en esta dirección. Sin dudas esto es una gran limitante para la empresa, ya que al no contar con una fuerza de venta que se dedique exclusivamente a esto, se pierde la posibilidad de ampliar su participación en el mercado.

En cuanto al uso de recursos naturales, tanto el agua como la energía eléctrica son fundamentales para esta industria. El agua es utilizada en algunos procesos de cortes y mecanizado, mientras que la energía eléctrica permite el funcionamiento de las maquinarias. No se observó que exista un plan de cuidado del agua ni de consumo energético eficiente, tampoco cuenta con un plan de incorporación de energías renovables. La ausencia de un plan de eficiencia en el uso de recursos naturales impacta directamente sobre los costos del producto y sobre el medio ambiente.

Vinculado a clientes

Analizando la cartera de clientes de la empresa se puede observar que la composición de la misma está fuertemente concentrada, presentando poca variedad. El gráfico 1 lo ilustra claramente.

Grafico 1 Cartera de clientes de Man-Ser



Fuente: elaboración propia en base a información recolectada.

Si bien los clientes están altamente fidelizados, por mantener una relación estrecha y personalizada, tener poca variedad puede presentar inconvenientes, dado que la dependencia operativa es elevada y cualquier cambio en sus comportamientos afectan el nivel de actividad de la empresa.

En base a los datos del *gráfico 1* se observa que el 85% de la cartera corresponde a grandes corporaciones, en su mayoría dedicadas al rubro automotriz. Al investigar los tres clientes más relevantes, se identificó que todos, en sus respectivas páginas web declaran su compromiso con la sustentabilidad a través de diferentes acciones. Al formar parte de la cadena de valor de estas compañías y debido a la tendencia mundial, es altamente probable que Man-Ser reciba en el futuro cercano presiones por desarrollar productos y acciones sustentables en coherencia con las empresas para las que trabaja.

Vinculado a los procesos internos

Haciendo un análisis interno de la empresa se observó que en la actualidad tiene 30 empleados, siendo el 90% de sexo masculino y con un promedio de edad de 50 años.

En una entrevista realizada a Melina Mansilla, una de las dueñas y la responsable del área de recursos humanos, expresó que la rotación que tiene la empresa es relativamente baja, y que una de las mayores dificultades que se presentan es cubrir los puestos de mando medio especializados en la operación, como así también la de conseguir operarios con formación técnica. Si bien cuentan con un procedimiento para realizar la incorporación de personal a la empresa, el mismo no contiene perspectiva de integración de personas con discapacidades ni una perspectiva de género. Además de lo mencionado anteriormente, la empresa carece de convenios con instituciones educativas que permitan realizar prácticas profesionales con el objetivo de integrar y formar a personas.

En cuanto a las capacitaciones del personal, para que estas se impartan deben ser solicitadas por los empleados, evaluándose la necesidad de ellas por la gerencia. A veces las mismas no pueden ser implementadas eficazmente por la falta de planificación adecuada, debido a que en el momento de ser realizadas la demanda aumenta por parte de los clientes y genera un *cuello de botella* (retraso en los plazos de entrega) en el área de mecanizado. Este problema de cuello de botella tiene como contrapunto la reducción de la demanda que tiene la empresa durante el periodo estival, debido a que las automotrices merman la producción.

La dirección de la empresa está a cargo del directorio, compuesto por el grupo familiar. En cuanto a las decisiones a corto y mediano plazo, a pesar de que algunas áreas cuentan con un responsable determinado, la decisión final siempre recae en el gerente, siendo notable la falta de delegación. No se observó ninguna herramienta de gestión que permita tomar decisiones con facilidad.

Al estar certificados en normas de calidad ISO 9001-2015, la empresa tiene una buena organización en cuanto a los procesos de compras, teniendo un registro detallado de sus proveedores. Dicho registro estableció una calificación en función de la calidad del producto adquirido y las disconformidades de los procesos de compras. Dentro de este sistema de calificación y registro no se determinó ningún parámetro vinculado a las acciones de sustentabilidad que sus proveedores desarrollan.

Vinculado a las normas de calidad, en el manual de procedimientos se establecen objetivos centrados “*preferentemente en lo concerniente a la realización del producto, la retroalimentación con el cliente y las recomendaciones de mejora*”. Como ya se mencionó, el principal foco de gestión de la empresa está puesto sobre la calidad percibida por el cliente como ventaja competitiva.

La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos. Solamente por norma ISO 9001 (2018), debe ocuparse del control de aceite, que se recolecta en diferentes recipientes y es entregado a la empresa encargada de tratamientos.

Análisis de contexto PESTEL

Para poder entender el contexto en el cual se encuentra la empresa, a continuación, se desarrolla un análisis de múltiples factores incidentes sobre la empresa. Estos son de tipo Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal. (PESTEL) (Cervantes, 2015)

Político: En el ámbito nacional, nos encontramos transitando el primer año de un nuevo gobierno. La dirigencia política en el país está muy polarizada y esto genera constantes choques entre distintos sectores.

Dentro de las principales políticas vinculadas al sector de la empresa se verifica que existen líneas de financiamiento con tasas subvencionadas para proyectos de producción, con el objetivo de reactivar la economía. Además, se evidencia un perfil proteccionista de la industria argentina. (Ambito, 2020)

En términos provinciales el gobierno también tiene líneas que buscan fomentar la reactivación económica a través del Banco de Córdoba.

Algunas de estas políticas le resultan beneficiosas, ya que al existir restricciones a las importaciones podría captar nuevos clientes del mercado nacional que actualmente son provistos por empresas extranjeras.

Económico: En el análisis económico se destaca que el país acaba de reestructurar la deuda internacional con los acreedores privados y la deuda con acreedores locales. En la actualidad se está negociando con el Fondo Monetario Internacional la reestructuración de la deuda tomada, para lograr que los vencimientos no operen durante los próximos dos años (Ambito, 2020)

Todo el país sufrió una disminución en la actividad económica producto de las medidas de contención a la propagación de la pandemia COVID-19 generando elevados índices de desocupación. Se estima que la caída del PBI del 2020 será cerca del 12%, sin embargo, el sector automotor vive una situación especial ya que en agosto registró un crecimiento interanual acumulado del 16,1%.

El país viene de un proceso altamente inflacionario y de recesión, se han tomado medidas sobre la divisa Dólar que restringen el acceso libre a estas (diferentes cotizaciones, límites en el volumen de compra, límites a las empresas para cancelar sus deudas en moneda extranjera) producto de la baja cantidad de reservas que tiene el Banco Central de la Republica. Esto genera incertidumbre en todos los ámbitos productivos.

Sin dudas que este factor es uno de los más relevantes del caso, las variaciones en los precios que produce la inflación, más la incertidumbre que hay en el mercado requieren de una atención especial a estas variaciones. En una entrevista realizada al director, Julián Mansilla, manifestó que prefiere adquirir materia prima a cuidar el capital en dólares. Sumado a esto, tienen un ciclo de cobro de 60 días que, en términos de una

economía estable son muy aceptables, pero bajo las condiciones de incertidumbre generan un riesgo de pérdida de capital por la devaluación.

Social: Según informa el Boletín de Estadísticas Laborales (BEL), desarrollado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) en conjunto con el INDEC, la tasa de desocupación del primer trimestre del 2020 alcanzó un 10.4%, aumentando un 1.5% desde el último trimestre del 2019. Hay solo un 42.2% de tasa de empleo formal, el cual ronda un salario medio registrado de privados en \$58.925. Por su parte, el salario mínimo vital y móvil se encuentra apenas en \$16.875 (Ministerio de Trabajo, 2020).

En Argentina existe una disparidad significativa en cuanto a la formalidad del empleo en base al género. Según el INDEC, para el tercer trimestre de 2020, las mujeres solo registran el 43% del total (INDEC, 2020). En este contexto, la empresa posee personal mayoritariamente masculino, debido a que tradicionalmente las operaciones de esta actividad son desempeñadas por hombres.

Analizando lo vinculado a los procesos productivos de la empresa, se puede mencionar que se perdió la educación de escuelas técnicas generando muchas veces problemas para conseguir mano de obra calificada, así lo manifestó Melina Mansilla, encargada del área administrativa, en una entrevista

Tecnológico: Estamos en un entorno que cada vez más dinámico producto del avance de las tecnologías, el costo de acceder a estas se reduce cada vez que sale una nueva que la mejora, esto generó un ecosistema que toma de base los avances que van surgiendo constantemente, siendo común hoy en día ver internet en las cosas (IoT), desde un celular inteligente hasta una cadena de producción totalmente robotizada.

La empresa cuenta con buenos recursos tecnológicos, todos sus procesos están manejados a través de un sistema que integra las diferentes actividades que se realizan, esto le permite por ejemplo efectuar un pedido de materia prima desde el sector de operaciones e inmediatamente ser informado al departamento de compras y al director.

En cuanto a los productos ofrecidos M. Mansilla manifiesta que esta es un área sobre la cual la empresa debe implementar acciones de desarrollo y lograr una mayor incorporación de tecnologías en sus productos.

Ambiental: (environment) Como se mencionó en el comienzo de este trabajo, la demanda del entorno hacia las organizaciones exige compromiso con el medio ambiente y la sustentabilidad. Revisemos algunas medidas tendientes en esta dirección:

A nivel nacional. La ley nacional N° 27.424 de Generación Distribuida de Energías Renovables, establece una serie de beneficios promocionales para los usuarios que sean generadores de su propia electricidad como aquellos que reduzcan sus consumos. Actualmente por cada kW instalado se puede acceder a \$30.000 de beneficio con un tope de \$2.000.000. El mismo se materializa a través de un Certificado de Crédito Fiscal que se otorga en forma de bono electrónico a favor del usuario y se verá reflejado en su cuenta de AFIP, pudiendo ser utilizado para el pago de impuestos nacionales como el impuesto a las ganancias y el impuesto al valor agregado (IVA), entre otros, en el momento que lo desee, durante los 5 años posteriores a la obtención.

A nivel provincial a través del programa de eficiencia energética y energías renovables, se busca fomentar la reducción de consumo energético y generar fuentes renovables entre otros programas. La ley provincial N°10604 otorga beneficios impositivos, hasta un 5% en Ingresos Brutos y hasta un 20% en el Impuesto Inmobiliario donde está realizada la instalación (Ministerio de Servicios Públicos Córdoba, 2020)

Legal: Existe hoy un régimen especial para las pequeñas y medianas empresas a través de la ley 25.300 que busca fomentar las actividades de estas a través de reducción en materia de impuestos, cargas sociales, posibilidades de financiamiento, entre otras cosas. En este sentido no se pudo observar que la empresa cuente con una planificación tributaria.

FODA

Para poder profundizar un poco más en detalle las incidencias de los factores antes analizados se realizó un análisis de tipo FODA con la información recopilada en la fase de investigación.

Se trata de una herramienta que ayuda en el análisis de situación de una empresa ya que evalúa sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se trata de poder establecer un diagnóstico objetivo que sirve como base para la planificación estratégica. (Ramírez Rojas, 2017)

Se analizan los factores internos de la compañía. Las cosas que la misma tiene dominada y genera ventajas competitivas son las Fortalezas y aquellas que presentan deficiencia o carencia son las Debilidades. (Ramírez Rojas, 2017)

Además del análisis interno, se evalúan aquellos que no son parte de la compañía, pero tienen la potencialidad de influir de manera directa sobre la misma. Las posibilidades que pueden generar una ventaja se las denomina Oportunidades, y aquellas

que por el contrario generan situaciones adversas a la consecución de los objetivos son las Amenazas. (Ramirez Rojas, 2017)

Tabla 1 FODA Man-Ser

Fortalezas	Debilidades
Calidad	Poca variedad de proveedores
Posventa	Poca cantidad de clientes
Atención personalizada	No tienen políticas de RSE implementadas
Trayectoria	No tiene una herramienta de gestión con indicadores
Certificación ISO 9001-2015	
Oportunidades	Amenazas
Implementar reportes de sustentabilidad	Variación de precios de MP
Aplicar políticas de RSE	Inestabilidad económica
Desarrollar productos con enfoques sustentables	Falta de previsibilidad del país
Abrir mercados internacionales	Recesión económica
Incorporar personal con perspectiva de genero	Aspectos legales ambientales

Fuente, elaboración propia.

La empresa cuenta con prestigio y confiabilidad, trabaja de forma meticulosa la calidad en todos los ámbitos, desde la atención, producción y pos-venta. Esto genera que exista un vínculo con sus clientes de alta pertenencia, generando una barrera de entrada para sus competidoras. Al tener un vínculo tan afianzado con sus clientes la empresa no prestó especial atención a ampliar su cartera.

Uno de los mayores riesgos que existe hoy está vinculado a la inestabilidad económica que atraviesa el país, generando expectativas por lo que puede llegar a suceder en un futuro cercano. Ante esta situación la empresa debe saber aprovechar todas las herramientas con las que ya cuenta, para generar ventajas competitivas y pensar estratégicamente a mediano y largo plazo

Marco Teórico

Esta sección, pretende vincular un Cuadro de Mando Integral a la sustentabilidad como una herramienta para lograr la diferenciación de la competencia, es por eso que a continuación se presentan los conceptos de origen teórico para la aplicación del mismo a posterior. Se recorrerán conceptos vinculados a la importancia de la diferenciación como estrategia competitiva, las nociones básicas de Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, la teoría general de CMI desarrollada por Norton y Kaplan y por último la teoría específica del desarrollo de un CMI con RSE.

Diferenciación

Las empresas deben asumir una estrategia general que esté enfocada en la creación de una posición estratégica única y valiosa. Esta posición competitiva debe generar disparidad con el resto de las empresas del sector. Para esto Porter, se centra en el valor percibido que se ofrece al mercado, y clasifica las estrategias de la siguiente manera: *diferenciación, costo y enfoque*. (Porter, 2015)

Chirinos y Rosado analizaron específicamente estas estrategias en las empresas industriales y señalan lo siguiente:

a) Estrategia de costos: Es aplicada en la mayoría de las empresas, en busca de la eficiencia en los procesos y la generación de economías de escala para lograr precios inferiores a la competencia.

b) Estrategia de enfoque: Se aplica exclusivamente en un nicho de mercado, el cual depende de las necesidades específicas de este grupo de clientes.

c) Estrategia de diferenciación, la cual según los autores es la menos utilizada, se caracteriza por ofrecer a los clientes productos con valor superior en cuanto al diseño, funcionalidad y servicio. (Chirinos Cuadros & Rosado Samaniego, 2016)

Michael E. Porter y Mark R. Kramer en su artículo *Estrategia y Sociedad* analizaron, desde el punto de vista estratégico, como mecanismo de diferenciación a la Responsabilidad Social Empresarial. Esto le permite a la empresa lograr posicionamiento y diferenciación respecto a la competencia, a partir de la identificación de los impactos sociales y ambientales de la cadena de valor de la empresa y la integración de las necesidades de la sociedad al negocio a través del modelo de generación de valor compartido. Señalan que es posible maximizar los beneficios y es mejor si se aplica una

gestión de RSE a acciones específicas que surgen por presiones externas (Porter & Kramer, Estrategia y sociedad, 2006)

Sustentabilidad, RSE

La Responsabilidad Social Empresaria, no tiene una única definición, a continuación, se mencionan algunas. Para el Centro Mexicano para la Filantropía, la RSE es cumplir con la finalidad de la empresa en sus dimensiones *económica, sociales y ambientales*, mientras que centraRSE dice que no se tratan de acciones filantrópicas aisladas, sino de una estrategia basada en la forma que se interrelaciona con todos los actores que la rodean. (IARSE, 2018)

En el año 2016 se llevó a cabo un estudio en la provincia de Córdoba, el cual diferencia la Sustentabilidad de la RSE, entendiendo que responden a una misma realidad desde el punto de vista teórico, pero que el desarrollo de sustentabilidad es un enfoque superador al de la RSE. Menciona que las organizaciones de Argentina se encuentran en una etapa incipiente de sustentabilidad, apuntando la mayoría de las acciones a la RSE. También comprobó que en la provincia está muy presente en los empresarios la idea de sustentabilidad. (Amato, Buraschi, & Peretti, 2016)d

RSE en pymes industriales

Soledad Blanda (2019) concluye en su trabajo de grado que es factible la implementación de RSE en Pymes industriales, este trabajo fue realizado en la localidad de San Francisco Córdoba y expone la utilidad de estas prácticas. Enfatiza que no se trata de simple política de cuidado medio ambiental o de mejora de imagen empresarial, sino que aplicar RSE permite fijar objetivos a largo plazo que promuevan la sustentabilidad de la actividad industrial.

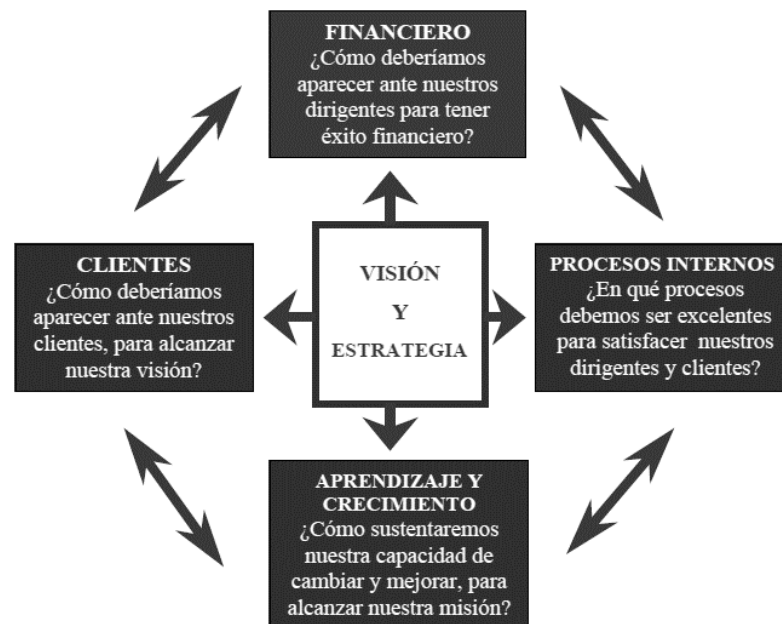
Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard tuvo origen en la década del '90, sus autores son Robert Kaplan y David Norton y surge como respuesta a la necesidad de analizar la organización más allá de los indicadores financieros.

Según Maudi Mendoza (2020) el CMI es una herramienta de gestión que traduce la estrategia en un conjunto de indicadores, que ayudan a medir el desempeño de una empresa, lo cual otorga a los gerentes una mirada global del negocio

Jasiulewicz (2018) lo señala como una aproximación holística de la estrategia de la compañía en objetivos claramente definidos desde cuatro perspectivas, la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de formación y aprendizaje.

Ilustración 2 Estrategia en términos organizacionales



Fuente: Kaplan, R & Norton, D 1996. *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*

La importancia del CMI radica en que es una herramienta que favorece a la administración de las empresas, donde todos sus elementos aportan al crecimiento y cumplimiento de metas planteadas. Muchas organizaciones afirman que el éxito alcanzado es debido a la implementación de esta herramienta (Quinteros & Osorio, 2018)

CMI y sustentabilidad

El CMI integrado a la RSE es una evolución de la herramienta original y puede ser ejecutado de diferentes formas.

Siguiendo el estudio de Mendoza (2020) en el cual recopila la información sobre cómo integrar el CMI a la RSE, la autora señala que existen tres formas de diseñarlo-

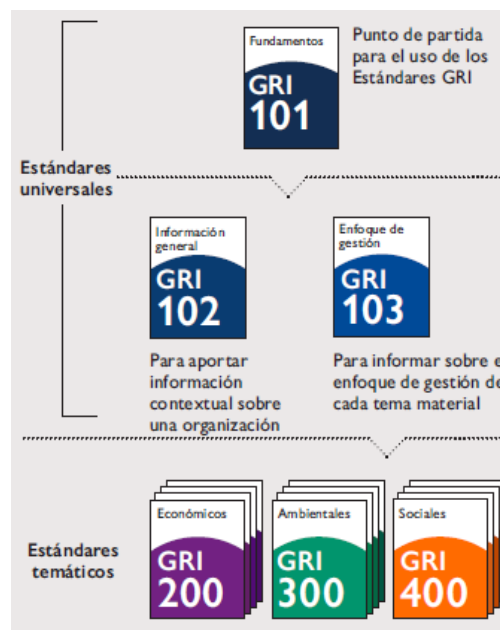
1. Agregar una quinta dimensión al CMI: Señala que es la forma más sencilla de enfocarse en la RSE y que tiene mayor atractivo para las empresas. Indica que en esta quinta dimensión se agregan los factores sociales y ambientales. Como desventaja menciona que el vínculo con las dimensiones originales es débil y esto podría generar que la dirección pierda compromiso con los objetivos de esta dimensión.
2. Crear un CMI exclusivo para la RSE: Otra de las opciones es, si la empresa ya tiene implementado un CMI, desarrollar uno independiente con las cuatro dimensiones enfatizando en la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social.

3. Integrar la RSE a cada una de las dimensiones: Señala que es el enfoque más aprobado en la literatura académica, además vincula el origen del CMI que nació para responder a una visión de empresa más allá del rendimiento financiero, por lo que incluir a la RSE sería evolucionar ese concepto. Recomienda que los indicadores estén preferiblemente vinculados a la dimensión financiera ya que esto reducirá la no aplicación de los indicadores.

Según Mendoza (2020) medir la responsabilidad social corporativa tiene el fin de enfrentarse al hecho de cuantificar el desempeño en cuanto a los impactos económicos, sociales y ambientales que una organización pueda causar.

La medición de las tres dimensiones de la RSE se puede guiar bajo el marco de referencia de Global Reporting Initiative (GRI). Es un estándar internacionalmente aceptado por organizaciones que deciden medir su RSE, las guías que otorga el GRI contiene indicadores cualitativos y cuantitativos que sirven para dar credibilidad y precisión a la información no financiera relevante de la organización, se trata de uno de los beneficios clave para una organización que utilice un CMI, dado que después de ello hay una alineación estratégica empresarial mejorada. El CMI modificado para incorporar RSE tiene una estrecha relación con los indicadores propuestos por el GRI. (MENDOZA PEREZ, 2020)

Ilustración 3 Descripción general del conjunto de estándares GRI



Fuente: (Global Reporting Initiative, 2016)

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Man-Ser es una empresa que creció en dos instancias, la primera etapa llevada a cabo por el fundador fue sin una visión a largo plazo definida, impulsada por el crecimiento en la demanda de sus productos mientras que la segunda etapa fue ejecutada por sus hijos, quienes establecieron como objetivo ordenar el funcionamiento.

En este momento el compromiso del negocio pasa exclusivamente por brindar calidad en sus productos y servicios, limitándose a encarar una nueva etapa de crecimiento en la búsqueda de nuevos horizontes para la empresa.

En el análisis de situación se pudo observar distintas cuestiones que pueden ser mejoradas, a continuación, se mencionan cuales:

- No tiene implementada una política de RSE.
 - Carece de un plan de ahorro energético.
 - Carece de un plan para el tratamiento de aguas residuales.
 - El plan de reciclaje que tiene es limitado.
 - No existe una política inclusiva en la incorporación de personal.
 - No tiene vínculo establecido con la sociedad en la que actúa.
- Carece de una herramienta que le permita medir de forma integral la operación de la misma.
- La toma de decisiones está concentrada en la dirección

Justificación de la relevancia del problema

La importancia de avanzar hacia la sustentabilidad es multidimensional para la empresa, como se desarrolló en el marco teórico. Aplicarla como estrategia de diferenciación se transforma en una ventaja competitiva, mejora la imagen de la compañía, genera oportunidades de negocio, optimiza el uso de recursos naturales y todo esto impacta directamente sobre la rentabilidad de la misma. De cara a la sociedad colabora con el desarrollo del entorno y desde el punto de vista ambiental ayuda a disminuir el impacto de la actividad

Además, es indispensable que la empresa cuente con una herramienta que permita realizar mediciones y evaluar el desempeño constantemente. Con el CMI se busca trabajar sobre los puntos clave y que los resultados queden expuestos de forma simple, esto le permitirá a la empresa generar acciones tendientes a corregir desvíos y aprovechar las oportunidades.

Relevancia de resolver el problema.

Las Pymes en Argentina son parte fundamental del tejido social debido a la gran cantidad de puestos de trabajo que generan. En el contexto actual de inestabilidad, que las empresas puedan elaborar planes de trabajo de mediano plazo permite clarificar que tipos de acciones se deben ejecutar.

En este sentido es cada vez más frecuente que la sociedad exija a las empresas desarrollar actividades que reconozcan la importancia de cuidar los recursos naturales y el impacto que generan en la sociedad sus acciones.

Por lo tanto, es importante para Man-Ser anticiparse a esta problemática con un plan estratégico que sea medible y no quedar limitados a la simple realización de acciones individuales. Lograr mayor reconocimiento a través de la diferenciación ayudaría a lograr una mayor participación de mercado.

Para poder conquistar nuevos clientes, además de sus estándares de calidad, debería aprovechar la oportunidad de transformar el negocio con una mirada sustentable e inclusiva, para el tipo de clientes que opera, tener un proveedor certificado o que aplique políticas de sustentabilidad, agregaría valor sin duda alguna a la hora de posicionarse.

El estar certificado por normas ISO sin duda que le brinda un esquema bien organizado a la compañía y esto facilitaría la implementación de acciones de RSE, ya que la misma está acostumbrada a trabajar bajo estándares.

Lograr esta transformación aportará valor a la empresa y al entorno que la rodea.

Plan de implementación

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral que contenga indicadores vinculados a la RSE para la empresa Man-Ser SRL de la ciudad de Córdoba, para lograr una transformación organizacional enfocada en la sustentabilidad a ser aplicado en el año 2021.

Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones del tablero de mando integral para ser aplicado en Man-Ser.
- Definir los objetivos estratégicos del CMI que estén vinculados a la RSE
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral aplicable a Man-Ser, para medir el desempeño de las actividades.
- Elaborar un mapa estratégico de la relación causa-efecto que tienen los objetivos estratégicos.
- Semaforizar los indicadores seleccionados para el CMI que permitan medir el desempeño de gestión hacia la transformación organizacional.
- Evaluar la propuesta de aplicación.

Alcance y limitaciones

Se aborda la transformación organizacional vinculada a la RSE de la empresa Man-Ser, con la implementación de un CMI que permita evaluar constantemente la evolución de los resultados alcanzados. Las acciones a realizar tendrán efecto sobre toda la organización en conjunto.

Alcance temporal

El estudio se realizó en el segundo semestre del año 2020.

Alcance geográfico

El ámbito de aplicación del mismo es en la ciudad de Córdoba.

Alcance Metodológico

De acuerdo a los objetivos se trata de un estudio de tipo cualitativo de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo de investigación no se pudo acceder a información sobre consumos energéticos, consumos de agua y fluidos para determinar el rendimiento de los indicadores.

Recursos

Para avanzar en el desarrollo de la propuesta resulta inevitable acudir a recursos que permitan agilizar y organizar su ejecución.

Los recursos materiales que se utilizarán para implementar el CMI son los siguientes.

- Oficina
- Puesto de trabajo
- Computadora
- Software de gestión.
- Insumos de librería

Los servicios necesarios para la implementación son los siguientes

- Asesoramiento de profesional en Ciencias Económicas.
- Asesoramiento de especialista en energías renovables para la implementación de energía fotovoltaica.

En base a la regulación del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, se establece que, para la ejecución de todas las tareas a realizar en la implementación por el profesional de Cs Económicas, serán necesarios 230 módulos, mientras que una vez puesto en marcha el plan, efectuar el control requerirá 12 módulos. Cada uno tiene un valor de \$1.570. Lo que significa que la implementación tendrá un costo de \$361.100 y sus posteriores controles \$18.840.

La elección de los indicadores fue realizada en busca de que, los cambios en la organización sean con el menor costo posible, dado que con la estructura actual pueden ser implementados aprovechando la experiencia de estar certificados en calidad.

Sin embargo, el objetivo de incorporar energía solar requiere la consulta a un profesional que establezca cual es la estructura optima a implementar en la empresa. La consulta es sin cargo, en caso de efectuarse la contratación para implementar el plan los honorarios del profesional serán del 15% del valor de la obra.

Los valores totales dependerán de cuál es la capacidad de instalación que decida la empresa incorporar. A modo de referencia una instalación capaz de generar 60KW a la

fecha tiene un costo de \$6.450.000 con honorarios incluidos. Actualmente existen líneas de créditos UVA de hasta \$2.000.000 a tasa 0% a devolver en 60 cuotas en el banco BanCor para la instalación de energías renovables.

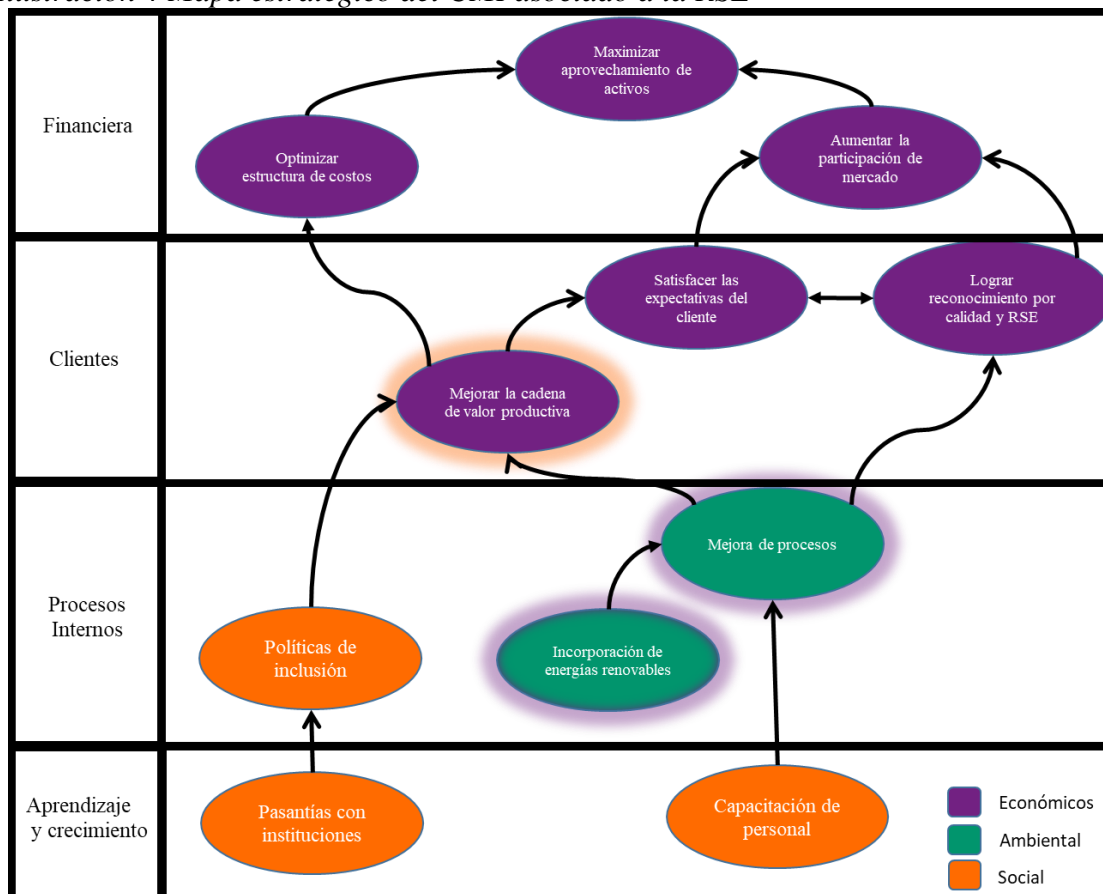
En términos de retorno de la inversión se podría computar a nivel nacional un crédito fiscal de \$1.800.000 en función de los beneficios establecidos en la Ley n°27.424, mientras que a nivel provincial la Ley N° 10.604 otorga una reducción de hasta el 5% en el impuesto de Ingresos Brutos y una reducción de hasta 20% en el Impuesto Inmobiliario que recae sobre el inmueble donde se encuentre la instalación.

Acciones a desarrollar y marco de tiempo

A continuación, se presenta un mapa estratégico, en el mismo quedan determinados los objetivos para el CMI y cuál es la conexión que tienen entre sí, además se vincula cada objetivo a una temática de RSE.

Los mismos están organizados en base las perspectivas del CMI y su color representa un estándar temático de RSE en referencia a la *ilustración 3*. Algunos objetivos están vinculados a más de una temática, es por eso que los mismos fueron sombreados con el color de la otra temática vinculante.

Ilustración 4 Mapa estratégico del CMI asociado a la RSE



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 CMI vinculado a RSE para Man-Ser

Perspectiva CMI		Temática RSE	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Área Responsable	Frecuencia	Unidad de Medida	Crítico	Aceptable	Meta
Financiera	1	Económico	Maximizar aprovechamiento de activos	ROI	Utilidad antes de impuestos/activo total *100	Dirección	Mensual	%	<25%	25-30	>30%
	2	Económico	Optimizar estructura de costos	Costo de producción	Costos de producción/ventas totales *100	Administración	Mensual	%	>70%	70-50	50%
	3	Económico	Aumentar la participación de mercado	Nuevos clientes	Cientes nuevo año x1/clientes total año x1 *100	Ventas	Trimestral	%	<25%	25-75	75%
	4	Económico	Aumentar la participación de mercado	Expandir ventas internacional	N° de países en que se comercializa	Ventas	Trimestral	Unidad	0	1	3
	5	Económico	Aumentar la participación de mercado	Expandir ventas nacionales	N° de provincias en las que se comercializa	Ventas	Trimestral	Unidad	<3	4 a 8	>12
Clientes	6	Económico	Satisfacer las expectativas del cliente	Satisfacción al Cliente	Cientes satisfechos/Total de clientes *100	Calidad	Anual	%	95%	95-98	99-100%
	7	Económico	Lograr reconocimiento por calidad y RSE	Preferencia sobre competidor	Posibles clientes que prefieren la compañía/total de clientes encuestados *100	Administración	Anual	%	<50%	50 a 80%	80 a 100%
	8	Económico/social	Mejorar la cadena de valor productiva	% de proveedores seleccionados en base RSE	Proveedores con RSE/Total de proveedores *100	Compras	Trimestral	%	0%	25%	50%
	9	Ambiental	Mejorar la cadena de valor productiva	% de productos amigables con el ambiente	Modelos amigables con el ambiente/Total de modelos en producción *100	Diseño	Anual	%	<20%	20-49%	>50%
Procesos internos	10	Social	Políticas de inclusión	% de mujeres trabajando	N de mujeres trabajando/Total de trabajadores	RRHH	Anual	%	10%	11-25%	25%
	11	Ambiental	Mejorar los de procesos	% Embalaje reciclable	% de embalaje reciclable/Total de embalaje *100	Compras	Trimestral	%	20%	20-40%	40%
	12	Ambiental/Económica	Mejorar los procesos	Consumo anual de energía eléctrica en kWh * tonelada de producción	kWh/t	Producción	Mensual	kWh	>850kWh	849-600	<600kWh
	13	Ambiental/Económica	Incorporación de energías renovables	kWh instalados en paneles solares	kWh instalados	Compras	Anual	kWh	<15	15 a 35	>35
	14	Ambiental/Económica	Mejorar los procesos	Consumo anual de agua metro cubico por toneladas de producción	m3 de agua/t	Producción	Mensual	m³	>10m³	3 a 9	<2,5m³
	15	Ambiental	Mejorar los procesos	Consumo anual de fluido de corte en m3 por tonelada de producción	m³ de fluido de corte/t	Producción	Mensual	m³	>2	1	<0,5
Aprendizaje	16	Social	Planes de pasantías con instituciones educativas	Pasantes incorporados	Cantidad de personas que realizaron pasantía	RRHH	Trimestral	Unidad	<1	2 a 4	>5
	17	Social	Capacitación de personal	Capacitaciones concretadas	N° de capacitaciones finalizadas	RRHH	Trimestral	Unidad	0	1 a 2	3

Fuente: Elaboración propia en base a ADMIRA (2019), Mendoza (2020) Norton y Kaplan (2013) GRI (2016)

En la siguiente tabla presenta la importancia de cada indicador y el motivo por el cual fue seleccionado para este trabajo.

Tabla 3 Justificación de la elección de cada indicador

	Indicador	Justificación
Financiera	ROI	Es importante medir el rendimiento de los activos para que la empresa pueda obtener beneficios de la actividad que realiza. En el contexto de inestabilidad medir este indicador en una PyMe permite monitorear la salud financiera de la misma. Si la empresa no es rentable corre riesgo de desaparecer con la consecuencia que esto conlleva. El control mensual le sirve a la dirección para tomar decisiones de forma rápida.
	Costo de producción	Es importante medir el impacto en los costos en base a la elección de proveedores sustentables y la mejora de procesos relacionados con el consumo. Tiene impacto directo sobre la rentabilidad y apunta a optimizar los recursos naturales. El control mensual permite corregir desvíos fácilmente
	Nuevos clientes	La empresa carece de diversificación de cartera de clientes. Es importante ampliar el mercado para no depender de pocos clientes. Su control trimestral permite efectuar planificaciones de expansión en corto plazo
	Expandir ventas internacional	Es una medición alineada a la ampliación de mercado, le dará un panorama de como penetra el mercado internacional.
	Expandir ventas nacionales	Es una medición alineada a la ampliación de mercado, le dará un panorama de como penetra el mercado nacional.
Clientes	Satisfacción al Cliente	Como la empresa posee pocos clientes es importante mantener la cartera actual, medir la satisfacción permite ver cómo nos valora el cliente.
	Preferencia sobre competidor	Es importante medir en el tiempo, si la preferencia sobre la competencia se modifica a raíz de la aplicación de RSE como estrategia de diferenciación.
	% de proveedores seleccionados en base a RSE	Esta medición es importante para incorporar proveedores desde la visión de RSE.
	% de productos amigables con el ambiente	Es importante en este cambio incorporar productos amigables con el medio ambiente, esta medición permite dimensionar cuanto se avanza hacia eso en la matriz productiva y si los clientes demandan dichos productos.
Procesos internos	% de mujeres trabajando	Este indicador es importante dado que permite monitorear la política de inclusión laboral.
	% Embalaje reciclable	Es un indicador elegido en base a la transformación que se busca, poder incorporar embalajes reciclables impactara sobre el medio ambiente.
	Consumo anual de energía eléctrica en kWh * tonelada de producción	Es un indicador elegido en base a la transformación que se busca enfocado en el ahorro energético. Es importante medir el impacto del consumo eléctrico con un benchmark en base a toneladas producidas, realizarlo de esta forma permite comparar con otras industrias y empresas. Impacta sobre el medio ambiente y busca optimizar los consumos para reducir los costos.
	kW instalados en paneles solares	Es un indicador elegido en base a la transformación que se busca enfocado en el ahorro energético Incorporar paneles solares permitirá usar energía limpia, reducir el consumo energético, se podrá inyectar energía a la red en los momentos que existan excedentes el cual puede generar crédito a favor en la factura. Además la capacidad instalada de kW permitirá obtener beneficios impositivos.
	Consumo anual de agua metro cubico por toneladas de producción	Es un indicador elegido en base a la transformación que se busca enfocado en el ahorro de agua. Es importante medir el impacto del consumo de agua con un benchmark en base a toneladas producidas, realizarlo de esta forma permite comparar con otras industrias y empresas. Impacta sobre el medio ambiente y busca optimizar los consumos para reducir los costos.
	Consumo anual de fluido de corte en m3 por tonelada de producción	Es un indicador elegido en base a la transformación que se busca enfocado en el tratamiento de líquidos efluentes. Es importante medir el impacto del consumo de fluidos con un benchmark en base a toneladas producidas, realizarlo de esta forma permite comparar con otras industrias y empresas. Impacta sobre el medio ambiente y busca optimizar los consumos para reducir los costos.
Aprendizaje	Pasantes incorporados	Es importante medir que posibilidades otorga la empresa a personas externas a través de prácticas. Genera una vinculación con la sociedad en donde actúa.
	Capacitaciones concretadas	Las capacitaciones permiten mejorar los procesos, la formación agrega valor al colaborador. Atiende la carencia de planificación en las mismas. La planificación permitirá evitar problemas de implementación por los cuellos de botella.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las acciones a desarrollar para la implementación de CMI y el tiempo que demora cada actividad en un diagrama de Gantt.

Tabla 4 Diagrama de Gantt

Acciones a realizar	Semanas																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Diagnosticar situación actual de la empresa	■																			
Analizar el diagnostico realizado		■																		
Definir objetivos estrategicos			■																	
Asociar los objetivos a cada perspectiva de Cmi				■																
Vincular cada objetivo a las tematicas de RSE					■															
Determinar indicadores a utilizar						■														
Elaborar un mapa estrategico							■													
Elaborar el CMI vinculado a la RSE								■												
Capacitar al personal explicandoles el nuevo enfoque									■											
Implementar el CMI										■										
Medir cada indicador											■									
Retroalimentacion del CMI para efectuar modificaciones												■								
Evaluar los resultados alcanzados																			■	

Fuente: Elaboración propia

En el diagrama se pueden observar acciones concretas para llevar adelante la implementación del CMI para la empresa Man-Ser.

- En primera instancia se define cual es el punto de partida a través del análisis diagnóstico,
- Se elabora una planificación en donde se definen cuáles son los objetivos estratégicos para esta transformación.
- Se ejecuta el plan elaborado a través de la capacitación y la puesta en marcha del CMI
- Se hace una evaluación de los resultados alcanzados para efectuar modificaciones.

Evaluación de la propuesta

Una parte fundamental del CMI es poder analizar los resultados que se consiguen, a continuación, se presenta una tabla que permitirá comparar el punto de partida con el valor alcanzado y así poder determinar si hubo mejora, se mantuvo neutro o si empeoro en el lapso de tiempo en que se efectuó la medición.

En esta etapa se debe evitar caer en las problemáticas de ver el CMI como una herramienta de castigo por los indicadores que fueron seleccionados.

Tabla 5 Evaluación de la propuesta

	Indicador	Frecuencia	UM	Valor inicial	Valor alcanzado	Resultado
Financiera	ROI	Mensual	%	9,2%		
	Costo de producción	Mensual	%	75,7%		
	Nuevos clientes	Trimestral	%	Sin Datos (SD)		
	Expandir ventas internacional	Trimestral	Unidad	0		
	Expandir ventas nacionales	Trimestral	Unidad	5		
Clientes	Satisfacción al Cliente	Anual	%	SD		
	Preferencia sobre competidor	Anual	%	SD		
	% de proveedores seleccionados en base a sustentabilidad	Trimestral	%	0%		
	% de productos amigables con el ambiente	Anual	%	0%		
Procesos internos	% de mujeres trabajando	Anual	%	10%		
	% Embalaje reciclable	Trimestral	%	SD		
	Consumo anual de energía eléctrica en kWh * tonelada de producción	Mensual	kWh	SD		
	kW instalados en paneles solares	Semestral	kW	0		
	Consumo anual de agua metro cubico por toneladas de producción	Mensual	m ³	SD		
	Consumo anual de fluido de corte en m3 por tonelada de producción	Mensual	m ³	SD		
Aprendizaje	Pasantes incorporados	Trimestral	Unidad	SD		
	Capacitaciones concretadas	Trimestral	Unidad	SD		

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Se debe recordar que el problema de investigación del presente trabajo es la necesidad de incorporar una mirada de Responsabilidad Social Empresaria a través de una herramienta de gestión que permita medir las acciones de forma eficaz.

En base a lo desarrollado se puede concluir que es factible la aplicación de RSE a través de un Cuadro de Mando Integral, que permita medir el desempeño de indicadores claves para la transformación organizacional.

Muchas veces se piensa que la responsabilidad social para las empresas significa hacer grandes inversiones, lo que la tornan inviable para las PyMes. Sin embargo, para empresas como la que se analiza en este trabajo, que cuentan con estructuras organizadas, el avanzar hacia estas prácticas se vincula más a una decisión de la dirección.

Es posible generar una transformación con pequeños cambios, seleccionando indicadores claves que permitan esto. Si analizamos el cuadro propuesto, salvo la acción de la instalación de energía fotovoltaica, todos los otros indicadores no necesitan de grandes desembolsos, e incluso repercuten de manera positiva en las finanzas de la empresa dado el ahorro que representa la optimización de los recursos. El desarrollo del trabajo se basó en la información obtenida a través de la Universidad y estuvo enfocado, como se mencionó anteriormente en, optimizar los recursos con la estructura actual y darles el enfoque de Responsabilidad Social Empresaria. Sin embargo, esto debe ser tomado solamente como el primer paso hacia esa transformación, teniendo en cuenta que el CMI es dinámico y permite evolucionar incorporando nuevos indicadores o eliminando aquellos cuyo objetivo ya fue alcanzado y no necesitan ser medidos nuevamente.

A raíz de la nula información obtenida del impacto actual de la empresa en la sociedad de la zona donde opera, se recomienda para futuros trabajos, profundizar sobre acciones que estén vinculadas a ese entorno específico, como así también trabajar con mayor profundidad los temas ambientales, como por ejemplo desarrollar un sistema que acumule el agua de lluvia para minimizar el consumo de agua corriente.

Mientras tanto, lo observado en la implementación permite concluir que hay una similitud entre la mirada del CMI y la RSE. En el CMI las perspectivas van en forma de pirámide desde abajo hacia arriba, siendo la parte inferior del mismo, (los procesos internos y aprendizajes) las causas que terminan por tener efectos en las perspectivas de clientes y financieras. En la RSE existe una relación de similares características, en donde

las temáticas ambientales y sociales son las generadoras de efectos sobre la parte económica.

La ventaja de plasmar la RSE en un CMI es que permite con una mirada rápida tener la información de cada indicador seleccionado, esto ayuda a analizar la situación de la empresa y facilita la toma de decisiones sobre qué acciones llevar adelante.

Bibliografía

- ADMIRA. (2019). *Guía para una producción sustentable: sector metalmeccánico*. Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, Ciudad autónoma de Buenos Aires. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia-metalmeccanica.pdf>
- Amato, C. N., Buraschi, M., & Peretti, M. F. (enero de 2016). Orientación de los empresarios de Córdoba hacia la sustentabilidad y la RSE, identificación de variables asociadas a cada constructo. *sciencedirect*, 84-105. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de <https://bit.ly/3iSAuta>
- Ambito. (02 de 09 de 2020). Gobierno lanzó medidas del plan pospandemia: créditos e incentivos para pymes y grandes industrias. *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/industria/gobierno-lanzo-medidas-del-plan-pospandemia-creditos-e-incentivos-pymes-y-grandes-s-n5129838>
- Ambito. (07 de 09 de 2020). Tras el canje exitoso, S&P sacó a la Argentina de la zona roja. *Ambito*. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de <https://www.ambito.com/finanzas/deuda/tras-el-canje-exitoso-sp-saco-la-argentina-la-zona-roja-n5131074>
- Blanda, S. E. (2019). *Primera aproximación de reporte de RSE para Pymes Industriales, San Francisco Córdoba 2019*. Recuperado el 5 de octubre de 2020, de Universidad Siglo XXI: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18081/BLANDA%20SOLEDAD%20ERICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cervantes, A. (2015). *Administración Estratégica*. Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- Chirinos Cuadros, C. R., & Rosado Samaniego, J. F. (agosto de 2016). *Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales*. Recuperado el 09 de octubre de 2020, de Universidad de Lima Perú: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3374/337450992008/html/index.html>
- Duer, W. (25 de junio de 2018). Siete casos de Pymes que se animaron a crear programas de responsabilidad empresarial. *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/casos-pymes-animaron-crear-programas-responsabilidad-empresaria_0_ry9q47IVX.html
- Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E., & Petry, I. (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Washington D C: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- IARSE (Ed.). (04 de abril de 2018). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de IARSE: <http://www.iarse.org/publicaciones>
- INDEC. (2020). *Evolución de la distribución del ingreso (EPH) primer trimestre de 2020*. BS AS: INDEC. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_1trim201BBF7C2BCC.pdf
- Jasiulewicz-Kaczmarek M, Ż. P. (2018). The concept of maintenance sustainability performance assessment by integrating balanced. *Eksploatacja i Niezawodność – Maintenance and Reliability*, 20 (4): 650–661. Recuperado el 07 de octubre de 2020, de <http://dx.doi.org/10.17531/ein.2018.4.16>
- Kaplan, S., & Norton, D. (2013). *Cuadro de Mando Integral*.
- MAN-SER. (2018). *Manual de calidad Man-Ser*. Córdoba.

- MENDOZA PEREZ, M. J. (febrero de 2020). *Monografía para optar el título de Especialista en Gerencia de la Calidad: La responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial y su integración en el cuadro de mando integral*. Recuperado el 5 de octubre de 2020, de FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7866/1/813601-2020-I-GC.pdf>
- Ministerio de Servicios Públicos Córdoba. (febrero de 2020). Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de <https://ministeriodeserviciospublicos.cba.gov.ar/convocatoria-2020/#:~:text=El%20Programa%20Provincial%20de%20Eficiencia,la%20implementaci%C3%B3n%20de%20proyectos%20de>
- Ministerio de Trabajo, E. y. (junio de 2020). *trabajo.gob.ar*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/BeI/index.asp>
- NICOTRA PERASSI, J. E. (2015). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando Integral a Nivel Operativo en IVECO Argentina S.A.* Recuperado el 09 de octubre de 2020, de Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales: <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2113/PI%20Nicotra%20Julian%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda edición reformada ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (diciembre de 2006). *Estrategia y sociedad*. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de http://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf
- Quinteros, L., & Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para las empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 75-94.
- Quiroga Escobar, A. I., & Ledesma Giolo, P. (julio de 2019). *Responsabilidad Social Empresarial, Trabajo de investigación: Aguas Danone, "Villavicencio"*. Recuperado el 02 de octubre de 2020, de Universidad de Cuyo: https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/14361/quiroya-fce.pdf
- Ramirez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll>