

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

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

**“Análisis de implementación de RSE en clínicas veterinarias de Córdoba, Año 2020”**

**“Analysis of the implementation of CSR in veterinary clinics in Córdoba, Year 2020”**

**Autor: Di Stefano Nicolina, Gimena**

**Legajo: CPB04527**

**DNI: 33.751.772**

**Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando**

**Argentina, noviembre, 2020**

## **Resumen**

Las mascotas asumen cada vez un rol más importante en las vidas humanas formando parte de la familia y el rubro veterinario está en un crecimiento exponencial. Las pymes veterinarias tienen una gran participación en la sociedad y es necesario que actúen con sostenibilidad social. El siguiente trabajo consistió en analizar si las clínicas veterinarias de la ciudad de Córdoba en el año 2020 conocían el concepto de RSE, si lo aplicaban y en base a ello poder elaborar una guía de indicadores basados en las normas GRI para medir la gestión. Se encuestó a 16 clínicas, se definieron las características principales observando que, si bien no conocían el concepto de RSE, algunas clínicas realizaban este tipo de acciones de forma aislada. Por último, con toda la información recabada se seleccionaron ciertos indicadores acordes a las actividades desarrolladas y de fácil aplicación para brindarles una herramienta de medición así comienzan a introducir dentro de su gestión de negocios la sostenibilidad social para lograr beneficios actuales y futuros.

Palabras clave: Veterinarias, pymes, Responsabilidad Social Empresarial, indicadores.

## **Abstract**

Nowadays pets are assuming a very important role in humans lives, being part of their families and because of that veterinarian business have shown an exponential growth on the market. Veterinarian business are constantly working with the society and therefore it is necessary they do work and act with social sustainability. The currently research has consisted about analyzing different Vet clinics along Cordoba City at 2020, the research wanted to find if these Vet clinics knew and were practicing the CSR concept and depending on that, develop a GRI standards management guide. 16 vet clinics have been part of this research and with the information collected from them I have found that most of them didn't know the CSR concept however some of them were using or taking a few actions accorded with it. With all the information collected, I have selected cert amount of indicators for their activities which will give them a measurement tool, so they can manage their business with social sustainability and make profits from it at short and long term.

Keywords: Vets, SMEs, Corporate Social Responsibility, indicators.

## Índice

Introducción .....	3
Objetivo General: .....	12
Objetivos específicos: .....	12
Métodos .....	13
Diseño .....	13
Participantes.....	13
Instrumentos .....	13
Análisis de datos .....	14
Resultados .....	16
Características empresariales de las clínicas veterinarias.....	16
Determinación del conocimiento en RSE y su aplicación.....	17
Selección de indicadores de RSE .....	20
Discusión.....	24
Referencias .....	29
Anexo I: Consentimiento Informado.....	30
Anexo II: Encuesta .....	31

## Introducción

“Tenemos que entender que lo que es bueno para la comunidad es bueno para los negocios” (Michael Porter, Harvard Business School).

Responsabilidad social empresarial (RSE), o también conocida como responsabilidad social corporativa, si bien no hay una definición única y es un concepto que está en constante evolución se la puede describir como la forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona.

A su vez, por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales (Instituto Ethos, 2005).

Se considera apropiado remontarse a los orígenes de la responsabilidad social empresarial para así comprender su objetivo y además incorporar ciertos conceptos propios del presente trabajo.

Algunos autores asocian la preocupación sobre la responsabilidad social de las empresas a partir de los años 20 del siglo pasado, con las actitudes filantrópicas inspiradas en la caridad y beneficencia. Posteriormente entre las décadas del 50 y 70 se reconoce que la empresa no tiene una exclusiva función económica y puede colaborar con la solución de algunos problemas sociales, ello motivó a que se expandiera dicho concepto más allá del ámbito empresarial y académico, logrando acuerdos entre gobiernos y empresas para el progreso social. En los años 80 surge el concepto de grupos de interés o *stakeholders*, los define como toda persona o grupo que afectan o son afectados por la actividad de la empresa. Este concepto que en principio surgió en Estados Unidos fue expandiéndose a todo el mundo y la concepción de la RSE como parte de la gestión de negocios es un tema con más de 10 años de presencia en nuestro país (Martinez y Soza, 2012).

La RSE es una decisión de carácter voluntario, la empresa determina si asume o no ese compromiso y una vez asumido debe orientarla con los principios que tiene y el cumplimiento de la visión tanto a nivel interno como externo, considerando las expectativas de las partes

interesadas, demostrando respeto por los valores éticos, la comunidad, el medioambiente contribuyendo a la construcción del bien común, eso significa que no solo debe preocuparse por los resultados de su gestión financiera.

Bateman y Snell (2005) clasifican la Responsabilidad Social en cuatro dimensiones: (1) La económica: consiste en producir bienes y servicios que la sociedad desea a un precio que mantenga el negocio y satisfaga a los inversionistas; (2) La legal: implica obedecer leyes locales, nacionales e internacionales; (3) La ética: implica el cumplimiento de expectativas sociales no definidas en la ley relacionados con lineamientos de conductas definidos; (4) La voluntaria: son comportamientos adicionales y actividades que la sociedad considera deseables, que tienen que ver con los valores personales o grupales (Castro y Becerra, 2012).

Retomando el concepto de grupos de interés o *stakeholders* según Freeman (1984) citado por (González Masip, 2018) se pueden clasificar en:

- Internos: aquellos que generan cambios en la empresa y con quienes puede establecer relaciones cómodas y fácilmente gestionables. Se pueden encontrar dentro de esta categoría a los propietarios, empleados, proveedores.
- Externos: aquellos que también influyen en la empresa generando cambios de manera menos controlable y con mayor incertidumbre. Podemos encuadrar aquí a gobiernos, competidores, consumidores, grupo de ecologistas, medios de comunicación y otros grupos de especial interés.

Siguiendo al mismo autor, cuando las empresas adoptan un posicionamiento alineado con las exigencias de los grupos de interés, ganan legitimidad de actuación y supervivencia en el mercado. Caso contrario estos últimos pueden someter a un boicot a la empresa adoptando el papel de grupo activista. Tener gestiones bajo la mirada de RSE ayuda a minimizar la posibilidad de ser objeto de ataque.

Para que una organización pueda determinar si su gestión es sustentablemente responsable debe analizar ciertos indicadores dentro de las siguientes áreas, según lo expresado por Feole (2003):

Valores y transparencia: Se establece un código de ética a través del cual la empresa se gestiona y actúa, el cual debe ser difundido tanto al público interno como externo.

Público interno: Se debe medir la calidad en la relación colaboradores (trabajadores) – empresa. Contemplando actividades de participación, dialogo, valorando la diversidad, fomentando la capacitación, teniendo buenas prácticas de higiene y salud, son actitudes positivas a implementar.

Medioambiente: Es una de las áreas más difundidas dentro de la práctica de RSE en la cual el objetivo es no solo hacer un buen uso de los recursos sino también concientizar a los distintos usuarios en el cuidado de los mismos.

Proveedores: Se debe tener en cuenta aquellos proveedores que cumplan con estándares de gestión ambiental, éticos, etc. Compatibles con los promulgados por la propia empresa.

Consumidores y clientes: Es una de las áreas más importantes dentro de la práctica de la RSE, ya sean actuales o potenciales, se debe tener como objetivo lograr captar el interés y necesidad para satisfacer su demanda. Esto traerá tanto beneficios económicos como intangibles, como revalorización de la organización.

Comunidad: Las organizaciones se encuentran insertas en las comunidades en las cuales desarrollan sus actividades. La relación que entable con ellas no puede ser improvisada ya que impacta en su crecimiento y evolución. Existen aspectos que van desde acciones como brindar empleo a campañas de educación e interés público.

Gobierno y sociedad: Debe actuar como un integrante más de la sociedad cumpliendo con sus obligaciones, dictaminadas por los gobiernos mediante la legislación vigente, todo en un marco de transparencia lo cual genera confianza en la organización. A su vez apoyando proyectos gubernamentales o de la sociedad civil inherentes a su negocio en materia de educación, cultura, etc (Feole, 2003).

Según Perera (2011), la necesidad de gestionar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) conlleva la búsqueda e implementación de herramientas de medición y de las mediciones en sí mismas, informando de forma clara y uniforme a nivel mundial para lograr una transparencia en la gestión.

*Global Reporting Initiative (GRI)*, es una organización independiente internacional pionera en la elaboración de informes de sostenibilidad desde 1997. Su misión es proporcionar un marco de estándares fiable y creíble que pueda utilizar cualquier organización independientemente de su tamaño, sector o ubicación para elaborar memorias de sostenibilidad (GRI, 2018).

Para su medición se plantea una Guía GRI la cual consta de dos partes, la primera donde se describen los principios y contenidos básicos, así como criterios que se deben aplicar y la segunda que presenta un manual de aplicación, la cual explica cómo se deben aplicar los principios, como se debe preparar la información para su exposición y como se deben interpretar los conceptos.

Los estándares GRI se dividen en 4 series, por un lado, la serie 100 que incluye tres estándares universales, deben ser aplicados por todas las empresas y por el otro las series 200, 300 y 400 compuestos por diversos estándares temáticos, pueden no aplicarse en su totalidad y seleccionarse de acuerdo a la relevancia. En la siguiente Tabla 1 Estándares GRI, se puede observar las distintas clasificaciones y ciertos indicadores que se analizan dentro de cada uno de ellos:

Tabla 1  
Estándares GRI

Estándares Universales	Estándares Específicos
GRI 101: Fundamentos, es el punto de partida, expone los principios para la elaboración de informes. Incluye los requerimientos para elaborarlos y describe cómo usar los estándares y hacer referencia a ellos.	GRI 200: Temas económicos, indicadores sobre el desempeño económico, presencia en el mercado, impacto económico indirecto, comportamiento anticompetitivo, entre otros.
GRI 102: Información general, aporta información contextual de la organización, su perfil, estrategia, ética, participación en los grupos de interés, entre otros.	GRI 300: Temas ambientales, incluye indicadores sobre materiales, agua, energía, residuos, cumplimiento normativo, entre otros.
GRI 103: Enfoque de negocios, aporta información sobre cómo la organización gestiona un tema material.	GRI 400: Temas sociales, incluye indicadores sobre el empleo, relación con los empleados, capacitación, comunicaciones y marketing, seguridad y privacidad de clientes, entre otros.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de GRI (2018).

La evolución respecto a la utilización de los estándares antes mencionados se acrecienta cada vez más mundialmente, la sociedad está más exigente y es necesario mostrar a los distintos grupos de interés los resultados en materia ambiental, social y económica, si bien actualmente es una decisión voluntaria de la empresa optar por su utilización es de esperarse en un futuro que sea una obligación del ámbito empresarial tanto público como privado (Perera, 2011).

Si bien el término RSE está asociado a las grandes empresas, con el correr del tiempo y por su gran participación en la sociedad es sumamente necesario que se incorpore cada vez más en las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Actualmente en el sistema productivo de la Argentina se puede indicar que del total de empresas activas más del 99,8% conforman el segmento de Pyme y micro pyme, mientras que el restante 0.2% son grandes empresas, según datos proporcionados en el portal oficial del Estado Argentino (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2017).

Es debido a este porcentaje de incidencia, que tienen las Pymes en la economía y en la sociedad, que es importante lograr de forma paulatina comiencen a implementar un modelo de



responsabilidad social empresarial ya que ello lograría un mayor impacto positivo tanto en lo económico, social como en el medioambiente (conocido como triple impacto).

Ahora bien, si se habla de Pymes debe tenerse en cuenta que generalmente suelen tener un número reducido de trabajadores y un volumen moderado de negocios e ingresos en comparación a las grandes corporaciones. Son organizaciones con fines de lucro y cuyas operaciones son a baja escala. Dentro de esta denominación abreviada se puede encontrar a las micro, pequeñas y medianas empresas. Por lo general, la clasificación varía dependiendo la zona geográfica en la cual se encuentra (Westreicher, 2020).

En Argentina para considerarse Pymes la organización debe realizar sus actividades en alguno de estos sectores: construcción, servicios, comercio, industria y minería o agropecuario. Además, para encuadrarse dentro de cierta categoría se tienen en cuenta las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa. Según lo establece la Resolución 69/2020 del Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y de los Emprendedores, actualmente para incluirse dentro de cada categoría no deben superarse los topes establecidos en la Tabla 2 Límites de ventas totales anuales expresados en Pesos, que se observa a continuación.

Tabla 2  
*Límites de ventas totales anuales expresados en Pesos (\$)*

<b>Categoría</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Agropecuario</b>
<b>Micro</b>	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
<b>Pequeña</b>	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
<b>Mediana - Tramo 1</b>	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
<b>Mediana - Tramo 2</b>	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

Fuente: (Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y de los Emprendedores, 2020)

Se considera ventas totales al promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, cualquier impuesto interno que pudiera corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones (AFIP, 2020).

Tampoco se podrá superar la cantidad establecida en la Tabla 3 Límites de personal ocupado de acuerdo al rubro.

Tabla 3  
*Límites de personal ocupado*

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

Fuente: (Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaria de la Pequeña y

Para desarrollar este trabajo se parte de la hipótesis de que hoy en día se presentan dos situaciones respecto a la RSE dentro de las Pymes, aquellas que desconocen este tema o bien tienen la errada idea de que solo pueden ser aplicadas por las grandes empresas, por los costos, recursos y tiempo en los que se debe incurrir, y aquellas otras las cuales realizan ciertas acciones colaborativas para la comunidad, pero de manera ocasional sin incluirlas dentro del plan estratégico de negocio.

Lo primero que debe plantearse una Pyme al iniciarse en la RSE es saber cuál es su propósito con ello, conocer en donde está para iniciar (generalmente rara vez parte de cero, suelen tener buenas prácticas de gestión previas), cuáles son sus fortalezas, debilidades y cuál es su mercado, esto a través de un autodiagnóstico. A partir de allí se elabora una nueva planificación de negocios desde la nueva óptica del “triple balance” (económico, social y ambiental). La implementación será gradual y progresiva, buscando la mejora continua. La actitud de una Pyme para lograr la excelencia empresarial ante la RSE está basada en la importancia del rol del empresario-fundador: su motivación y liderazgo; Las iniciativas inmediatas en áreas concretas como los empleados: es importante lograr una excelente relación, que se sienta parte, un empleado motivado es aquel que se involucrará en la mejora del negocio; Buscar resultados económicos: mejorando la relación con el entorno, cuidando la imagen

externa, el clima laboral; La profesionalización de la gestión: incluyendo elementos intangibles en la marca del negocio (Forética, 2013)

La Argentina es el país con más penetración de mascotas por hogares dentro de Latinoamérica: el 78% tiene al menos una y en volúmenes de gasto en dólares en productos y servicios para mascotas se encuentra en el tercer puesto (Rumi y Krom, 2018). El rol de la mascota ha ido cambiando con el correr de los años y actualmente es un integrante más de la familia, este cariño y afinidad hace que los dueños inviertan cada vez más en servicios y productos para ellas, lo cual lo convierte en un mercado en expansión y debido a ello las clínicas veterinarias deben hacer foco en cómo implementar un modelo de gestión socialmente responsable que le otorgue ventajas competitivas y mayores beneficios.

Considerando la definición según Ochs (2015), “las clínicas veterinarias son microempresas comercializadoras de productos, con prestación de servicios no-médicos, consultorio profesional y pequeño quirófano (de atención primaria)”. Tienen la posibilidad de integrar la RSE, incorporando acciones prácticas, sencillas y eficientes sin necesidad de erogaciones costosas.

La aplicación de RSE en la clínica veterinaria hace más atractiva a esta para las grandes empresas proveedoras las cuales la verán de forma más llamativa. El íntimo contacto del médico veterinario con sus colaboradores, en la clínica que aplique la RSE, facilitará el trabajo en calidad de vida laboral, modificará comportamientos negativos y ayudará a poner en marcha proyectos sociales y de buena relación con la comunidad inmediata (Alfonso Berger, 2016).

En base a la investigación, búsqueda y análisis en distintos artículos, noticias y sitios web especializados en el rubro veterinario y de gestión en diferentes países del mundo, se puede aseverar que la práctica de gestiones basadas en RSE en las clínicas veterinarias se está comenzando a implementar, otorgándole la importancia que se merece tanto a su proceder como a la publicación de dichas acciones para hacer visibles las mismas ante la sociedad. De forma notable se puede observar en países europeos, como España, que está más arraigada está práctica y replicándose en América Latina en menor medida en países como Chile, incluyendo la RSE como una sección más dentro de los sitios web que pertenecen a las clínicas veterinarias.

Allí informan su compromiso frente a la sociedad como por ejemplo con campañas de adopción responsable, cirugías Ad Honorem, jornadas de charlas de concientización y educación, capacitación al personal, rescate y rehabilitación de fauna silvestre, mejoras e innovaciones estructurales de la clínica para lograr los mayores estándares y calidad de atención, entre otros.

Dentro de los antecedentes previamente planteados se puede mencionar a Clínicas como Clínica Sanican Veterinario Alcorcón, Hospital veterinario Tomas Bustamante, Las Adelfas Clínica veterinaria, CANISAX veterinarios especializados, Clínica veterinaria Pehuen y Clínica Veterinaria Metrenco. Sin embargo, esta práctica no puede verse plasmada en clínicas del territorio nacional argentino, si bien puede deberse a que no realizan esas prácticas otro motivo sería que no publicitan esas acciones al público en general. Es por ello que es importante conocer el grado de aplicación de RSE en el país, más precisamente en la ciudad de Córdoba.

Según el Colegio Médico Veterinario de la Provincia de Córdoba (2017) había matriculados y ejerciendo activamente 3031 profesionales, de los cuales se estima que 700 están en la capital provincial y por año se suman 180 profesionales más aproximadamente. Es un mercado que tiene día a día mayor demanda, más competencia y una mayor exigencia por parte de la sociedad. Si bien no hay un registro formal se pudo revelar que en la ciudad hay al menos 10 clínicas veterinarias equipadas, especializadas y con atención las 24 horas para atender todo tipo de urgencias (Martínez, 2017).

Los interrogantes que se buscan aclarar en la presente investigación están orientados a las empresas del sector mascotas, más precisamente a las clínicas veterinarias de la ciudad de Córdoba ¿conocen el concepto de responsabilidad social empresarial? ¿lo aplican en sus empresas? ¿conocen los beneficios que pueden obtener tanto para ellas como para la sociedad con la cual interactúan?

Por último y para dejar asentado con claridad que se desea cumplir con este presente trabajo de investigación se detallan a continuación los objetivos:

*Objetivo General:*

- Realizar el diseño de una guía de indicadores que ayuden a las clínicas veterinarias de Córdoba Capital a analizar la realización de acciones basadas en responsabilidad social empresarial en el año 2020.

*Objetivos específicos:*

- Identificar las características empresariales de las clínicas veterinarias a los fines de unificar indicadores homogéneos.
- Determinar cuál es el conocimiento que tienen sobre la responsabilidad social empresarial y su aplicación en las clínicas veterinarias definido su estado actual.
- Seleccionar indicadores relacionados a la RSE que puedan implementarse en la gestión de las pymes relacionadas al rubro veterinario.

## **Métodos**

### *Diseño*

La presente investigación tuvo un alcance del tipo descriptivo, se analizaron las características que presentan diferentes pymes del rubro veterinario, su comportamiento, se analizaron diferentes indicadores de medición de RSE a fines de aplicarlos a su gestión.

Por otra parte, debido a que el estudio se efectuó a los fines de analizar las características de las empresas e indicadores, se puede determinar que el enfoque es cualitativo, ya que no se realiza ningún calculo al respecto.

El diseño que se utilizó es del tipo no experimental ya que las variables fueron observadas tal cual son, no tuvieron manipulación alguna. A su vez fue del tipo transversal ya que la información fue recopilada en un solo momento de tiempo.

### *Participantes*

A los fines de este estudio la muestra tomada fue realizada teniendo en cuenta como población a Pymes del rubro veterinario, más específicamente las clínicas veterinarias de la ciudad de Córdoba.

La importancia de esta investigación se basó en la gran presencia que están teniendo a lo largo de los años ese tipo de empresas dentro de la sociedad siendo el objetivo determinar cuál es el compromiso que están asumiendo, cuales acciones realizan tanto para beneficio propio como para la sociedad.

El estudio se realizó seleccionando 16 clínicas veterinarias de la ciudad de Córdoba, con presencia en el mercado y varios años de experiencia, debido a ello se puede indicar que se trató de un muestreo no probabilístico e intencional. Se considera apropiado informar que al momento de efectuar la encuesta se solicitó de forma previa la aceptación del consentimiento informado, el modelo puede observarse en el Anexo I.

### *Instrumentos*

Para la recolección de datos se realizaron las encuestas, que puede observarse en el Anexo II, a las distintas clínicas veterinarias enviando las mismas a través de un soporte digital,

más precisamente utilizando la plataforma de Formularios de Google, se justifica esta utilización debido a que la obtención de los resultados es instantánea y más práctico su análisis posterior, quedando alojada la información en una cuenta en la nube evitando imprevistos. En ciertas entrevistas se procedió a la visita presencial en las clínicas veterinarias, pudiendo observarlas desde otra perspectiva, relevando aspectos tales como su infraestructura, clima laboral, relación con proveedores y clientes, distintos casos clínicos. Si bien fue una experiencia muy enriquecedora, no fue posible replicarla en todas debido al contexto social que se vive.

A su vez se analizó diferentes bibliografías, publicaciones y artículos en sitios web especializados tales como IARSE, FUNDEMAS, CEPAL, entre otras, en busca de distintas guías y procedimientos que ayudarán a comprender como debe realizarse de manera óptima la aplicación de las normas GRI en las Pymes.

#### *Análisis de datos*

Una vez finalizadas todas las entrevistas se procedió a un análisis cualitativo de las mismas determinando las características que tienen las clínicas veterinarias como empresas, como son sus acciones en marco a la gestión socialmente responsable y si publicitan las mismas o no y de qué manera.

Al gestionarse la encuesta a través de Formularios de Google, los datos se cargaron automáticamente generándose gráficos para su mejor visualización y con la posibilidad de exportar los datos a una planilla de Excel para su uso.

Con posterioridad a haber analizado y profundizado las diferentes bibliografías sobre aplicación de normas de RSE, se constató su aplicación en las clínicas veterinarias y se procedió a determinar indicadores específicos que sean aplicables a su rubro y Pyme.

Con el objeto de comprender como se relacionan los objetivos del presente trabajo de investigación con los instrumentos utilizados para la confección del mismo y el resultado obtenido se puede observar en la siguiente Tabla 4 Relación objetivos/ Resultado obtenido un resumen de dicha asociación:

Tabla 4

*Relación objetivos/ Resultado obtenido*

Objetivos Específicos	Alcance	Recursos Necesarios	Instrumentos de análisis	Resultado Final
Identificar las características empresariales de las clínicas veterinarias de Córdoba en el año 2019 a los fines de unificar indicadores homogéneos.	Descriptivo	Encuesta	Encuesta	Una descripción en base a la muestra realizada del tamaño de las veterinarias, tipo societario, régimen de tributación, servicios ofrecidos.
Determinar cuál es el conocimiento que tienen sobre la responsabilidad social empresarial y su aplicación en las clínicas veterinarias.	Descriptivo	Encuesta	Guía de indicadores	Un gráfico y descripción que indica si el concepto de RSE es conocido en el ámbito veterinario y si es procedente su utilización.
Seleccionar indicadores relacionados a la RSE que puedan implementarse en la gestión de las pymes relacionadas al rubro veterinario.	Descriptivo	Bibliografía	Guía de indicadores	Una guía de indicadores específicos a utilizar para luego medir la aplicación de RSE dentro de las clínicas veterinarias.

Fuente: Elaboración propia



## Resultados

En el presente trabajo de investigación se logró realizar una guía de indicadores para medir las acciones de Responsabilidad Social Empresarial en las clínicas veterinarias, más específicamente aquellas pertenecientes a la ciudad de Córdoba en el año 2020 y para arribar a cumplir este objetivo se efectuaron encuestas a una muestra de 16 clínicas veterinarias con cierto grado de trayectoria e importancia en el rubro.

### *Características empresariales de las clínicas veterinarias*

Para poder arribar a este objetivo se realizaron una serie de interrogantes propios de la estructura de la empresa, como lo son: antigüedad, número de empleados, cantidad de sucursales, tipo societario según lo disponible la Ley N° 19.550., régimen de tributación: Monotributo o Responsable Inscripto (R.I) que se pueden observar en la siguiente Tabla 5 Características de Clínicas Veterinarias.

Tabla 5  
*Características de Clínicas Veterinarias*

Empresa	Antigüedad (años)	Cantidad Empleados	Cantidad Sucursales	Tipo Societario	Régimen Tributación
Clínica 1	18	1 a 7	1	Unipersonal	Monotributo
Clínica 2	30	8 a 30	1	Unipersonal	R.I
Clínica 3	10	1 a 7	1	Unipersonal	Monotributo
Clínica 4	5	1 a 7	1	S.R.L.	R.I
Clínica 5	9	1 a 7	1	S.A.	R.I
Clínica 6	66	31 a 165	20	S.A.	R.I
Clínica 7	15	1 a 7	5	Unipersonal	R.I
Clínica 8	11	1 a 7	1	Unipersonal	Monotributo
Clínica 9	18	8 a 30	5	Unipersonal	R.I
Clínica 10	9	1 a 7	1	Unipersonal	Monotributo
Clínica 11	10	1 a 7	1	Unipersonal	Monotributo
Clínica 12	35	1 a 7	3	S.R.L.	R.I
Clínica 13	15	1 a 7	1	Unipersonal	Monotributo
Clínica 14	24	1 a 7	1	Unipersonal	Monotributo
Clínica 15	2	1 a 7	1	Unipersonal	Monotributo
Clínica 16	24	31 a 165	10	Unipersonal	R.I

Fuente: Elaboración propia

A su vez se pueden citar las siguientes características:

- ❖ En el 57% de las clínicas el trabajo de administración y gestión es realizado por un contador público o un estudio externo, en el 25% realiza dichas gestiones el propio médico veterinario o propietario, en el 13% lo efectúa una persona sin formación en ciencias económicas y solo el 5% lo realiza una persona con formación en administración.
- ❖ Dentro de los servicios que ofrecen el 94% tienen consultorio primario y cirugías, el 87% tienen venta de Pet Shop, el 44% proporcionan servicios médicos de especialidades, el 37% ofrecen estudios complementarios como ecografía, radiografía, el 25% realiza guardería de mascotas y solo el 6% tienen atención las 24 horas u otras actividades específicas como adiestramiento.
- ❖ En base a los datos previamente indicados se puede determinar que, siendo empresas prestadoras de servicios médicos, el 75% son microempresas, el 13% son pequeñas empresas y el 12% alcanzan a ser medianas empresas - tramo 1.

#### *Determinación del conocimiento en RSE y su aplicación*

Para determinar el grado de conocimiento que tienen las clínicas veterinarias en cuanto al concepto de Responsabilidad Social Empresaria y corroborar su aplicación en las gestiones que realizan se procedió a efectuar una serie de preguntas específicas en la encuesta, en base a ello se pudo determinar la falta de conocimiento de dicho concepto, siendo el 69% las empresas que no conocían de RSE y solo el 31% si lo conocían.

Dentro del porcentaje de empresas que no conocían el concepto de RSE, el 83% informó que le interesaría saber más del mismo y quisiera aplicarlo en su clínica, siendo el 17% restante no interesados en incorporar la responsabilidad social en sus gestiones.

De las clínicas que respondieron que sí conocieron el concepto de RSE, la mitad indicó haberlo conocido a través de investigación o estudio, el 33% lo conocían a través de otros colegas y en acciones efectuadas por empresas de otros rubros y el resto indicó haberlo visto por medios de comunicación.

De todas las clínicas veterinarias encuestadas, más del 50% asocia la RSE a educar, ayudar a la sociedad y cuidar el medioambiente. El 25% consideran que también tiene que ver con mejorar la calidad laboral, la imagen de la empresa y hacerse cargo de los problemas de la sociedad y solo el 6% cree que ayuda a reducir costos e impuestos y requiere una gran inversión su implementación.

Luego de haber explicado el significado del concepto RSE, al momento de ser consultados si actualmente realizan acciones de Responsabilidad Social Empresarial, los encuestados dudaban en su respuesta, el 44% indicaba que sí, el otro 50% no estaba seguro de que lo realizaran y solo el 6% estaba seguro que no practicaba ese tipo de gestiones.

Se profundizó la pregunta anterior consultando sobre qué ámbitos ejercían las acciones y el 70% respondió sobre el medioambiente y lo social (tanto para grupos de interés interno como externo) y el 40% sobre el ámbito económico. A su vez indicaron 7 de 10 clínicas que lo realizaban de forma cotidiana y 3 de 10 clínicas solo lo hacían como hechos aislados.

Otro interrogante planteado, con el objetivo de caracterizar acciones comunes y propias de las clínicas veterinarias, fue exponer una serie de actividades seleccionadas teniendo en cuenta las diferentes áreas de RSE y las problemáticas generales que tienen en el desarrollo de su actividad. Se buscaba saber si realizaban o no esas actividades y pueden observarse en la siguiente Tabla 6 Acciones de RSE las respuestas obtenidas.

Tabla 6  
Acciones de RSE

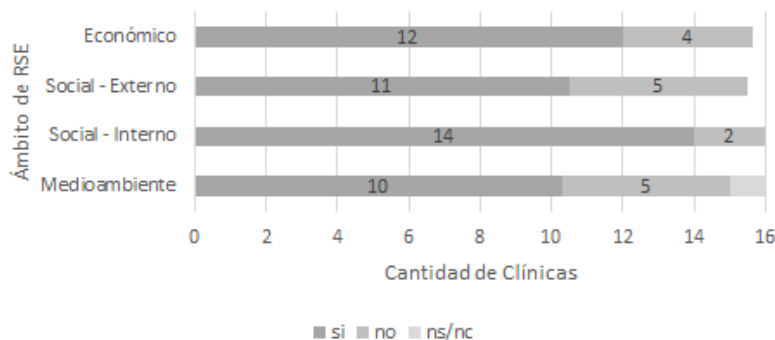
Nro.	Código GRI	AREA	PERSPECTIVA	ACCION	REALIZA		
					SI	NO	NS/NC
1	201-1	Económica	Valor económico	Ventas con promociones, descuentos, sorteos, concursos	10	5	
2	204-1	Económica	Proveedores	Compras a proveedores locales	14	2	
3	417-3	Económica	Marketing	Promoción de actividades de la empresa por medios de comunicación	12	4	
4	302-4/303-5	Medioambiente	Energía y Agua	Uso racional/eficiente de energía y agua	9	6	1
5	306-4	Medioambiente	Residuos Patógenos	Desechos de residuos diferencial (orgánicos, no orgánicos, patógenos)	14	1	1
6	301-2	Medioambiente	Reciclaje	Cuidado o reciclaje en el uso de materiales	8	7	1
7	401-1	Social/Externo	Empleo	Programas de pasantías/voluntariados	12	4	
8	404-1	Social/Interno	Formación y educación	Capacitación al personal	13	3	
9	404-1	Social/Interno	Formación y educación	Contribuir a la formación/especialización del personal	13	3	
10	403-5	Social/Interno	Salud y seguridad	Brindar elementos de higiene y seguridad al personal	15	1	
11	404-3	Social/Interno	Desempeño laboral	Escuchar/tener en cuenta opiniones o sugerencias de empleados	15	1	
12	413-1	Social/Externo	Comunidad	Donaciones/Ayuda a causas sociales	14	2	
13	413-1	Social/Externo	Comunidad	Participación en actividades educativas a la comunidad	8	7	
14	413-1	Social/Externo	Comunidad	Trabajos Ad-Honorem junto a ONG/Asociaciones/Estado	8	7	
<b>TOTAL CLINICAS ENCUESTADAS</b>					16		

Fuente: Elaboración propia

Tal como puede visualizarse en las respuestas, el grado de importancia actual que otorgan las clínicas veterinarias a los diferentes ámbitos de la RSE debido a las acciones que

desarrollan en el ejercicio de sus actividades habituales como empresa pueden resumirse en el siguiente Gráfico 1 Acciones Aplicadas por ámbitos de RSE.

Gráfico 1  
*Acciones aplicadas por ámbitos de RSE*



Fuente: Elaboración propia.

Profundizando la respuesta previa ciertas actividades que realizan las clínicas son:

**Ámbito Laboral:** Flexibilización de horarios a empleados para asistir a capacitaciones y cursos, sorteo entre los empleados de becas a conferencias generalmente patrocinadas por marcas o laboratorios.

**Ámbito Externo:** charlas en colegios sobre tenencia responsable de mascotas, donaciones a distintas causas benéficas como los incendios de las sierras, comederos, atención médica a bajo costo y facilidades de pago para ONG de proteccionistas, promoción de campañas de adopción masivas, entre otros.

**Ámbito Medioambiente:** Algunas comenzaron a implementar la utilización de bolsas ecológicas, usos de luminarias LED de bajo consumo y en cuanto a los desechos de residuos patógenos nos indicaron que están obligados por la Ley 24.051 a cumplimentar un protocolo estricto, con registración, contratación de empresas especializadas y habilitación municipal.

A su vez, al ser interrogados si daban a conocer sus acciones de Responsabilidad Social de las 16 clínicas solo 4 informaron que sí, en su mayoría a través de redes sociales y con el fin de incentivar a otros a realizarlo. Ante esta respuesta, se interrogó en si sabían los beneficios de aplicar y dar a conocer políticas de RSE y la respuesta obtenida fue que no con un 63%.

Por último, se consultó sobre si aplicaban actualmente alguna herramienta para evaluar las acciones de RSE y solo una clínica informó que sí, utilizando encuestas de satisfacción al cliente cada 4 meses, evaluación 360 entre el personal, registro contable, manejo de stock de descartables y productos, planillas mensuales de los recursos utilizados (agua, luz, patógenos por kilo), elaboración de un manual de procedimiento y llevan una base de datos de pacientes/clientes que permite notificar fechas de vacunación y caducidad de bolsa de alimento a los fines de fidelizar al cliente. A las que respondieron que no, se le indagó por si estarían interesadas en aplicar alguna guía de gestión sobre RSE, de las 15 clínicas 14 respondieron estar dispuestas a usarlas.

#### *Selección de indicadores de RSE*

Ante las respuestas obtenidas, se estudiaron diferentes indicadores basados en los propuestos por la *Global Reporting Initiative* (GRI) utilizados para la medición del desempeño económico, ambiental y social. Para la selección de los mismos se tuvo en cuenta que en principio deben ser de sencilla utilización y aplicables a bajo costo, debido a que el mayor porcentaje son microempresas y es su primera aproximación a este tipo de herramientas.

Por otra parte, se tuvieron en cuenta las acciones que ya se realizan dentro del campo de la RSE, las problemáticas planteadas, las actividades principales, la importancia que puede tener la gestión de los recursos utilizados y se hizo una comparación con los indicadores que actualmente utiliza la única clínica encuestada que ya cuenta con herramientas de medición.

Se puede observar en la siguiente Tabla 7 los indicadores económicos elegidos y su justificación.

Tabla 7  
Indicadores económicos elegidos y su justificación

Área	Norma GRI	Indicador	Importancia/ Justificación
Económica	203-2	Satisfacción del cliente	Al lograr la satisfacción del cliente se logra fidelizarlo, ello conlleva a que consuma más en la clínica y recomiende la misma a otros potenciales clientes haciendo crecer la empresa
	201-1	Rentabilidad del activo	Una rentabilidad positiva ayuda a gestionar de forma eficiente la empresa, generando la posibilidad a la empresa de poder invertir el excedente en mejoras y ayuda para los distintos grupos de interés.
	204-1	Proporción de proveedores locales de la clínica	Generar negocios con proveedores locales es relevante ya que contribuye al crecimiento de la sociedad donde la clínica está inserta. A su vez, tener una relación cercana y buena mejora las condiciones de contratación, mejorando precios y por ende beneficiando a los clientes.
	202-1	Aumento salarial	Tener un nivel de remuneración competitivo posiciona a la empresa como referente y conlleva un trato justo y equitativo para los empleados, logrando una fidelización por parte de ellos.

Fuente: Elaboración propia

Para los indicadores medioambientales se tuvo en cuenta lo expuesto en la siguiente

Tabla 8 Indicadores medioambientales elegidos y su justificación.

Tabla 8  
Indicadores medioambientales elegidos y su justificación

Área	Norma GRI	Indicador	Importancia/ Justificación
Medioambiente	302-4	Proporción de energía eléctrica consumida	Se tuvo en cuenta las actividades principales de las clínicas, consultorio primario, cirugía e internación y Pet Shop. Hacer un uso controlado de artefactos eléctricos ayuda a reducir costos a la clínica, contribuye al medioambiente tanto en la actualidad como para generaciones futuras.
	306-4	Peso total en kilos patógenos desechados	Los residuos patógenos son habituales en este tipo de clínicas y se deben cumplir con reglamentaciones específicas, es importante tener un control sobre los mismos para cumplir con las leyes y a su vez ayuda a controlar para no excederse a los fines de cuidar el medioambiente.
	301-2	Proporción de materiales reciclados	Teniendo en cuenta las actividades de las clínicas es común el uso de elementos descartables, tener una gestión de reciclaje mejora los costos, ayuda a la reducción de residuos.
	305-5	Cantidad de compras en el mismo mes	La gestión eficiente al momento de generar pedidos es importante para mantener la organización administrativa, reduce costos de transporte y además disminuye los gases contaminantes producidos en su traslado.
	303-5	Proporción de agua consumida	Es importante tener un control y hacer un uso racional del agua para contribuir con la comunidad y a su vez disminuye costos. Es una actividad que utiliza en gran medida este recurso.

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la Tabla 9 se puede visualizar los indicadores sociales elegidos y su justificación.

Tabla 9  
Indicadores sociales elegidos y su justificación

Área	Norma GRI	Indicador	Importancia/ Justificación
Social	401-1	Ingresos de personal por convenios con diferentes universidades	Se considera importante debido a que crear lazos con entidades educativas no solo mejora la posición de la clínica, sino que contribuye al crecimiento de futuros profesionales, mejorando su calidad lo cual en un futuro recae en un mayor rendimiento empresarial.
	404-1	Porcentaje de capacitación en especialidades	Se considera necesario contribuir en el aprendizaje de los empleados, ello favorece su performance laboral lo cual mejora la calidad de la empresa, contribuye a mejorar el clima laboral. Las clínicas indicaron una gran importancia hacia este grupo de interés por lo que se consideró apropiado.
	403-5	Cantidad de capacitaciones en Higiene y Seguridad dictadas por especialistas	La integridad y salud tanto de empleados como público en general es un factor de vital importancia en una empresa, capacitar a todo el personal en herramientas de higiene y seguridad se considera oportuno.
	404-3	Evaluación de desempeño	Para su elección se tuvo en cuenta el grado de interés de todas las clínicas a este grupo de interés y el antecedente de estar siendo utilizado para mejorar laboralmente. Para encontrar la excelencia en un servicio y ser líderes dentro del rubro es necesario contar con empleados motivados y comprometidos, por ello es importante medir su desempeño para mejorar.
	413-1	Crear un ciclo de eventos en escuelas, en conjunto con otras ONG o empresas locales	Se basó su elección en las problemáticas sociales actuales y acciones que ya realizan ciertas clínicas expuestas en las respuestas previas. Es importante concientizar a la sociedad en la tenencia responsable de mascotas.
	413-1	Prácticas médicas Ad-Honorem	Se considera apropiado este indicador al igual que el anterior, las problemáticas sociales y las fluctuaciones económicas complican a la comunidad para poder hacer frente a ciertos casos médicos y un aporte social y económico trabajando sin costo mejora su reputación, atrae clientes y a su vez aumenta el consumo.

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia de medición de ciertos indicadores fue anual ya que es necesario cerrar el ciclo operativo de la empresa para poder medir los resultados. En otros casos semestral ya que las clínicas veterinarias tienen dos épocas al año en las cuales incrementan sus consultas y ventas (al comienzo de la primavera y el otoño), es vital evaluar la gestión de forma previa a estas épocas para tener un mejor rendimiento.

A modo de resumen, teniendo en cuenta las acciones que actualmente realizan las veterinarias (Tabla 6) se tuvo en cuenta para la selección de los indicadores aquellas más relevantes, como lo son: convenios con universidades para pasantías, capacitación para especialidades, en normas de higiene y seguridad, evaluaciones de desempeño, actividades educativas o de ayuda a la comunidad, prácticas Ad-Honorem en la clínica, rentabilidad obtenida, compras a proveedores locales, uso de electricidad, agua, tratamiento de residuos patógenos y reciclaje. A su vez, se agregaron otros indicadores en base a lo utilizado por la

clínica que actualmente si controla sus acciones de RSE, como lo son la satisfacción del cliente, aumentos salariales y control de pedidos mensuales.

En base a lo expuesto, se puede observar en la siguiente Tabla 10 la Guía de Indicadores seleccionados para Clínicas Veterinarias basados en Estándares presentes en Normas GRI.

Tabla 10

Guía de Indicadores seleccionados para Clínicas Veterinarias basados en Estándares presentes en Normas GRI

AREA	PERSPECTIVA	NORMA GRI	OBJETIVO	INDICADOR	MEDICION	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA MEDICION
Desempeño Económico	Cliente	203-2	Medir el grado de satisfacción del cliente en el servicio recibido a través de una encuesta con el fin de mejorarlo	Satisfacción del cliente	Total de encuestas positivas / Total de encuestas	Porcentaje	Semestral
	Valor económico	201-1	Aumentar la rentabilidad de la clínica con el fin de poder crear un fondo de ayuda social, impulsando promociones.	Rentabilidad del activo	Ingresos totales / Total de activos	Porcentaje	Anual
	Proveedores	204-1	Aumentar las compras a proveedores locales para enriquecer el mercado interno	Proporción de proveedores locales de la clínica	Compras a proveedores locales / Total de compras proveedores	Porcentaje	Anual
	Salario	202-1	Mantener un nivel de salario acorde al contexto social y que cause una satisfacción laboral del empleado. Posicionando a la clínica como referente salarial.	Aumento salarial	No tiene formula especifica, se busca un aumento salarial al comenzar cada semestre en base al Galeno veterinario proporcionado por el Colegio Médico	Cantidad	Anual
Desempeño Ambiental	Energía	302-4	Lograr una reducción el consumo de energía en la clínica.	Proporción de energía eléctrica consumida	Consumo eléctrico total anual(kWh) / Total horas trabajadas	Porcentaje	Anual
	Residuos Patógenos	306-4	Disminuir los kilos en residuos patógenos de la clínica	Peso total en kilos patógenos desechados	Kilos residuos patógenos / Total kilos de residuos	Porcentaje	Anual
	Reciclaje	301-2	Lograr un aumento del reciclaje de materiales utilizados	Proporción de materiales reciclados	Total materiales reciclados / Total de materiales empleados	Porcentaje	Anual
	Contaminación	305-5	Disminuir el transporte realizado para proveer a la clínica de productos para reducir la emisión de gases contaminantes	Cantidad de compras en el mismo mes	No tiene formula especifica, se busca realizar un pedido semanal	Cantidad	Mensual
	Agua	303-5	Disminuir el consumo de agua en la clínica	Proporción de agua consumida	Metros cúbicos total anual consumidos (M3) / Total horas trabajadas	Porcentaje	Anual
Desempeño Social	Empleo	401-1	Aumentar la generación de empleo y complementar la formación de estudiante a través de pasantías.	Ingresos de personal por convenios con diferentes universidades	Total de ingresos - ingresos fuera de convenio	Cantidad	Anual
	Formación y educación	404-1	Fomentar las capacitaciones a los empleados para especializarse y lograr una satisfacción laboral.	Porcentaje de capacitación en especialidades	(Hs de capacitación en especialidades / Total de Hs de trabajo) * 100	Porcentaje	Semestral
	Salud y seguridad	403-5	Aumentar el cumplimiento por parte de los empleados de las normas de seguridad e higiene.	Cantidad de capacitaciones en Higiene y Seguridad dictadas por especialistas	Total de capacitaciones - capacitaciones sin incluir seguridad e higiene	Cantidad	Anual
	Desempeño laboral	404-3	Impulsar el desarrollo profesional y generar una cultura de valoración a los méritos profesionales	Evaluación de desempeño	No tiene formula especifica, se busca realizar una evaluación por empleado al finalizar cada semestre	Cantidad	Semestral
	Comunidad	413-1	Participar con la comunidad concientizando sobre la tenencia responsable de mascotas	Crear un ciclo de eventos en escuelas, en conjunto con otras ONG o empresas locales	No tiene formula especifica. Se busca hacer un evento mensual, excluyendo los meses de verano	Cantidad	Anual
	Comunidad	413-1	Brindar contención medica ante casos de bajos recursos del cliente	Practicas medicas Ad-Honorem	Total de cirugías - cirugías pagas	Cantidad	Anual

Fuente: Elaboración propia



## Discusión

En el presente trabajo de investigación el objetivo fue elaborar una guía de indicadores GRI a los fines de analizar las acciones de responsabilidad social empresarial para clínicas veterinarias de la ciudad de Córdoba.

Considerando que no hay investigaciones previas respecto a la RSE como modelo de gestión en este rubro, el estudio realizado es un comienzo para iniciar este tipo de gestiones en las veterinarias. Gracias a los datos recabados pudo determinarse particularidades específicas del rubro, un importante grado de aceptación en la utilización de este tipo de herramienta de gestión y pudo cumplirse el objetivo planteado de forma satisfactoria.

Respecto a las características empresariales de las 16 clínicas analizadas se puede indicar que teniendo en cuenta lo establecido por la Resolución 69/2020 del Ministerio de Desarrollo Productivo, el 75% integra la categoría de microempresas, dividiéndose el restante porcentaje entre pequeñas y medianas empresas (Tramo 1). A su vez cuentan con un nivel reducido de empleados (no mayor a 7) y la administración está a cargo por lo general de un Contador público.

Otra característica que se pudo determinar es que su actividad es brindar servicios, principalmente el consultorio primario, siguiendo en importancia la venta de productos. Todo lo anteriormente mencionado coincide por lo definido por Ochs (2015) quien expresaba que las clínicas veterinarias son microempresas comercializadoras de productos, con prestación de servicios no-médicos, consultorio profesional y pequeño quirófano (de atención primaria).

En cuanto al conocimiento que poseen las clínicas encuestadas sobre el concepto de RSE se pudo determinar que el 69% no estaban al tanto del mismo, siendo en términos generales las de tamaño mediano tipo 1 aquellas que tienen más arraigado el concepto. Sin perjuicio de ello es importante mencionar que la mayoría se mostraba interesada en incorporar en su gestión de negocio prácticas de responsabilidad social.

Sin considerar el conocimiento sobre el concepto teórico que tengan del tema, se pudo determinar que las clínicas veterinarias objeto de estudio si realizan acciones de responsabilidad social, aún sin saberlo, y son ejercidas de forma cotidiana. Por otra parte, teniendo en cuenta la

clasificación de *stakeholders* según Feole (2003), pudo determinarse que si bien informaron que el principal grupo de interés es el público interno (trabajadores) y el medioambiente, en la práctica realizan más actividades de RSE en el ámbito social (trabajadores) y económico (Consumidores, Clientes y proveedores) que en el medioambiental. Esto denota que necesitan tener una guía de gestión que las ayude a alinear sus prácticas con sus ideales como empresa logrando así un equilibrio para alcanzar un negocio económicamente eficiente y socialmente responsable.

Las clínicas veterinarias tienen una amplia llegada a la comunidad con la cual interactúan y al ser en su mayoría microempresas tienen la posibilidad de conocer más de cerca los diferentes grupos de interés, sus necesidades y lograr un mayor impacto al realizar acciones socialmente responsables. Una veterinaria que quiera ser socialmente responsable debe tener en cuenta todos los grupos de interés, sin descuidar ninguno, ya que cualquier actividad generada puede causar un perjuicio provocando un daño irreparable para la comunidad o para la propia empresa. Así como lo mencionaba González Masip (2018), cuando las empresas adoptan un posicionamiento alineado con las exigencias de los grupos de interés, ganan legitimidad de actuación y supervivencia en el mercado. Tener gestiones bajo la mirada de RSE ayuda a minimizar la posibilidad de ser objeto de ataque.

Si se presta atención a sus empleados, genera buenas condiciones laborales, empleados más motivados, disminución en la rotación del personal (hay que tener presente que los clientes muchas veces llevan a su mascota a una clínica no por el nombre ni por la antigüedad sino por el profesional que los atiende y deja de asistir si ya no se encuentra el médico que los atendía). Si cumple con las obligaciones tributarias al día y con las leyes específicas de su rubro logra un negocio confiable y transparente. Si cumple con las necesidades de sus clientes satisfaciendo sus gustos y brindando servicios al momento que lo requieran consigue fidelización por parte de los mismos lo cual genera mayores ingresos. Si tiene buena relación con los proveedores favorece el negocio pudiendo disminuir los costos y consecuentemente los precios de venta siendo más competitivos en el sector. Considerando los antecedentes citados en este trabajo, el modelo de negocio basado en RSE no solo debe ser tenido en cuenta por las grandes empresas

sino también por las Pymes ya que tienen un impacto significativo al formar parte del 99.8% de la economía tal cual lo establece el Ministerio de Desarrollo Productivo (2017).

En relación a la selección de los indicadores se tuvo en cuenta primordialmente el tamaño de las clínicas veterinarias como unidad de negocio y la falta de experiencia que presentan en este tipo de gestión, ello hizo que se seleccionaran determinados indicadores basados en los estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI), concretos a las actividades desarrolladas, de sencilla utilización y medición que puedan ser gestionados por cualquier persona sin estudios específicos y que puedan implementarse a bajo costo.

A su vez se consideró lo expuesto en el presente estudio, la importancia que denotaban las clínicas respecto a los distintos grupos de interés y se comparó con las herramientas de medición actualmente utilizadas. Ante esto, se hizo más hincapié en el ámbito social y medioambiental, se considera oportuno los indicadores seleccionados ya que las clínicas estarán más interesadas en su utilización al medir parámetros que ellas consideran relevantes.

En la presente investigación se logró seleccionar indicadores acordes y significativos para el rubro veterinario, generando una guía de como de medirlos, cada cuánto y su objetivo. La meta a alcanzar en cada uno se dejó a cargo de cada clínica, quien podrá establecerlo en base a su capacidad productiva, estructura u otros condicionamientos propios de cada una. Evitando así una frustración por parte de la empresa por no alcanzar metas propuestas de forma arbitraria que hagan desestimar su aplicación. Por otra parte, la frecuencia de medición seleccionada fue teniendo en cuenta las actividades principales y las épocas de temporada alta (de venta y servicios) del sector.

Como fortaleza de la presente investigación se puede indicar que es el primer estudio sobre Responsabilidad Social referido a la gestión de negocios en clínicas veterinarias, lo cual lo hace interesante ya que abre el camino para seguir profundizando e investigando en este rubro que está en constante crecimiento. Otra fortaleza que se puede señalar es que la guía de indicadores confeccionada al haber seleccionado indicadores sencillos y a bajo costo de implementación son de fácil uso para todo tipo de clínicas u otras empresas, incluso las que

recién inician que no cuentan con gran capital. A su vez el mismo es adaptable pudiéndose flexibilizar para otros rubros o mejorar los parámetros que se establezcan inicialmente.

En cuanto a las limitaciones, se puede indicar que debido al contexto social en el cual se desarrolló el trabajo (plena pandemia de COVID-19) hubo restricciones de circulación y acceso que no permitió realizar el 100% de las encuestas de forma presencial, lo cual hubiese sido de gran aporte para conocer internamente las diferentes clínicas e interactuar con los distintos grupos de interés. A su vez, se puede mencionar como limitación el no existir una base de datos de público acceso de todas las clínicas de la ciudad, lo cual no permitió poder ampliar la muestra tomada. Si bien la muestra fue de 16 clínicas, se considera insuficiente para generalizar los resultados obtenidos al 100% de clínicas de la ciudad de Córdoba.

En base a todo lo expuesto se puede concluir que las clínicas veterinarias encuestadas si bien en principio indicaron desconocer sobre RSE, por la falta de conocimiento del concepto teórico, al indagar en profundidad muchas si realizaban acciones socialmente responsables y de forma cotidiana pero no como un plan de negocio, se pudo afirmar así una de las hipótesis planteadas sobre las Pymes. A su vez dichas prácticas que realizan no son conocidas debido a que no las hacen públicas, debido a la creencia de que no se debe publicitar ayudar a los demás, desconociendo los beneficios que conllevaría el hacerlo, como contagiar dichas acciones a colegas, generar mayor captación de clientes, proveedores, socios con similares principios éticos, entre otros.

También se concluye que las veterinarias tienen un amplio potencial como empresas y su participación en la RSE beneficiaría tanto a su crecimiento económico y social. Es un momento ideal para comenzar con este tipo de gestiones en el rubro ya que está en pleno crecimiento, las clínicas están interesadas en incorporar nuevas herramientas de gestión y aún es una decisión voluntaria por parte de las empresas, hay que ayudarlas a realizar el cambio de gestión ya que debido a la importancia que se está viviendo a nivel mundial respecto al cuidado de los recursos, acciones responsables, compromiso empresario, entre otros, los gobiernos comenzarán a darle más regulaciones que en un futuro no tan lejano impactarán en las

veterinarias. Mientras antes comiencen a gestionarse sosteniblemente mejor preparadas estarán para cuando sea obligatoria esta modalidad.

A partir del trabajo desarrollado se plantea como recomendación por un lado la utilización de la guía de indicadores seleccionada estableciendo objetivos propios efectuándolo como mínimo un año para poder lograr verificar si su implementación es totalmente efectiva y los indicadores acordes, de ese modo se podrán hacer correcciones y optimizarlo en un futuro. Por otra parte, buscar asesoramiento profesional de un Contador Público o estudio contable especializado en RSE, si bien en la encuesta realizada informaban que la administración era llevada a cabo por un profesional, la falta de conocimiento especializado sobre el tema y de los beneficios que trae aparejado hace considerar que sería adecuado contratar este servicio de asesoría. A su vez de esa forma podría mantener un seguimiento de los indicadores planteados para en un futuro emitir un balance social o calificar para una norma ISO 26000.

Por último y como propuesta para futuras líneas de investigación basadas en el presente trabajo se sugiere el ampliar la muestra seleccionada, no solo tomando a aquellas de mayor antigüedad y trayectorias para verificar si las clínicas recientes ya traen incorporado este tipo de gestión o no. Otra sugerencia sería ampliar la zona de investigación como por ejemplo a toda la provincia de Córdoba para poder determinar cómo se está gestionando en el rubro veterinario dentro del país, en cada provincia. O bien, ampliar la encuesta a los distintos grupos de interés de las clínicas veterinarias, para de esa forma comparar si el plan de negocio que tiene la clínica está en sintonía con los intereses de los diferentes *stakeholders*.

## Referencias

- AFIP. (2020). ¿Qué es una PyME? Recuperado el 12/09/2020, de <https://bit.ly/30FVcWc>
- Alfonso Berger, D. A. (2016). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL –RSE- y RRHH EN EL SECTOR CLÍNICAS VETERINARIAS. (*Tesis de Grado*). Universidad de la Republica Uruguay, Montevideo. Recuperado el 07/09/2020
- Canisax Medicos Especializados. (s.f.). Recuperado el 12/09/2020, de <https://canisax.es/iniciativa/>
- Castro, A., & Becerra, D. (2012). Crecimiento empresarial basado. *Pensamiento y gestión* N° 32, 7.
- Clínica Veterinaria Metrenco. (s.f.). Recuperado el 12/09/2020, de <http://bit.ly/3ld8xPp>
- Clinica veterinaria Pehuen. (s.f.). Recuperado el 12/09/2020, de <http://bit.ly/3rME7WO>
- Clinica Veterinaria Sanican. (s.f.). Recuperado el 12/09/2020, de <http://bit.ly/3coaUuJ>
- Feole, H. (2003). ¿De qué hablamos cuando hablamos de Responsabilidad Social Empresaria? *Reflexiones latinoamericanas sobre RSE*, 8-10. IARSE.
- Forética. (2013). *Las 30 reglas de oro de la RSE para la PyME*. Madrid. Recuperado el 12/09/2020
- González Masip, J. (2018). Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. *BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE* 3096, 50-51.
- GRI. (2018). *GRI STANDARDS*. Recuperado el 11/09/2020, de <https://bit.ly/34JLpQB>
- Hospital Veterinario Tomas Bustamante. (s.f.). Recuperado el 12/09/2020, de <https://bit.ly/3tfm8sd>
- Instituto Ethos. (2005). Oficinas de Gestión. *Conferencia Internacional 2005 Empresas y Responsabilidad Social*. Brasil.
- Las Adelfas Clinica Veterinaria. (s.f.). Recuperado el 12/09/2020, de <https://bit.ly/2OMa5nt>
- Martinez, M. (09 de 08 de 2017). Veterinarias 24 horas: a pura garra para salvar vidas. *La Voz*. Recuperado el 12/09/2020, de <https://bit.ly/30QYq9W>
- Martinez, M., & Soza, C. (2012). La responsabilidad social de las empresas: orígenes, aproximaciones conceptuales y estrategias.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2017). *GPS de Empresas*. Recuperado el 02/09/2020, de Argentina.gob.ar: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>
- Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y de los Emprendedores. (22 de 06 de 2020). Resolución 69/2020. Recuperado el 12/09/2020, de <https://bit.ly/34PN0V2>
- Perera, L. (2011). Indicadores para la gestión de la RSE. En B. I. Desarrollo, *La responsabilidad social de la empresa en America Latina* (págs. 269-273).
- Rumi, M., & Krom, A. (1 de Agosto de 2018). Un país pet friendly: la innovación llega al negocio de las mascotas. *La Nación*. Recuperado el 07/09/2020, de <https://bit.ly/30T1KRU>
- Westreicher, G. (2020). *Pyme – Pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 12/09/2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>

## **Anexo I: Consentimiento Informado**

Mi nombre es Gimena Di Stefano Nicolina, estudiante de la Universidad Siglo 21. En la presente investigación se busca determinar las características como empresa y la gestión que realizan bajo la mirada de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) las Pymes del rubro veterinario de la ciudad de Córdoba.

La participación en este estudio es totalmente voluntaria y consta de una encuesta con ciertas cantidades de preguntas con opciones a elegir, lo cual no tomará más de 30 minutos. Las preguntas realizadas no serán invasivas, ni se solicitarán datos cruciales propios del negocio. Los datos recopilados serán confidenciales y se usarán pura y exclusivamente con el propósito de esta investigación.

Ante cualquier duda sobre el presente estudio puede realizar las preguntas que sean necesarias, también puede abandonar su participación en cualquier momento sin que ello afecte a la investigación.

¡Gracias por tu participación!

## Anexo II: Encuesta

### Sección 1: Característica de la Clínica Veterinaria

1. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?
2. ¿Cuántos empleados tiene?
3. ¿Cuántas sucursales tiene?
4. ¿Dónde se encuentra ubicada la sede principal de la empresa?
5. ¿Su empresa pertenece a que tipo societario?
6. ¿Bajo qué régimen tributa la empresa?
7. Las tareas de gestión/administración ¿quién las realiza?
8. ¿Qué servicios propios ofrecen?

### Sección 2: Responsabilidad Social

9. ¿Conocen en la empresa el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?
10. Si respondiste NO ¿Te interesaría conocer sobre RSE y aplicarlo en la clínica veterinaria?
11. Si respondiste SI ¿Cómo conoce el concepto de RSE?
12. ¿A cuáles de los siguientes conceptos o ideas asocia la RSE?
13. ¿Aplican acciones de RSE en su empresa?
14. En caso de responder NO ¿Le interesaría a su empresa aplicarlo?
15. En caso de responder SI ¿En qué ámbito de la responsabilidad social su empresa desarrolla las acciones?
16. En caso de responder SI. ¿Las acciones que realiza la empresa son cotidianas o hechos aislados?
17. ¿La empresa da a conocer las acciones de RSE a la comunidad? Indique: SI o NO, el motivo de su respuesta y por cual medio lo comunica.
18. En base al siguiente listado, responda cual es el comportamiento de la empresa según las opciones brindadas (No realizo/ Si realizo/ NS-NC):
19. ¿Conoce los beneficios que trae realizar acciones de responsabilidad social?
20. ¿Utiliza alguna herramienta para evaluar las acciones de RSE que aplica la empresa?
21. En caso de responder NO ¿Le interesaría o resultaría útil contar con alguna herramienta de medición?