

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

“Diseño de un tablero para gestionar la RSE en las PyMES”

“Design of a dashboard to manage CSR in SMEs”

Autor: Suarez Urquiza, Maria Paula

DNI: 39013512

Legajo: VCPB22765

Director de TFG: Favio D’Ercole

San Fernando del Valle de Catamarca, provincia de Catamarca

Argentina, noviembre 2020

Resumen

A raíz de la globalización, las pequeñas y medianas empresas ya no pueden concentrarse únicamente en aspectos financieros, sino también deben tener en cuenta la relación con trabajadores y clientes, el impacto en la sociedad y la contaminación ambiental. Lo que llamamos una gestión basada en la responsabilidad social empresarial. Actualmente las pequeñas y medianas empresas no adoptan, en gran medida, acciones de este tipo, es por eso que son consideradas poco competitivas frente a las demás e irresponsables ante la comunidad. Además existe una carencia en cuanto a herramientas capaces de medir esta gestión. El presente estudio propone un tablero de gestión con indicadores óptimos destinado a las pequeñas y medianas empresas. La investigación, de alcance descriptivo y enfoque mixto se realizó, mediante entrevistas a cinco empresas del rubro de comercialización de productos cárnicos de la provincia de Catamarca. Como resultado se obtuvo que, a pesar de desconocer el término responsabilidad social empresarial y a qué se refiere, la mayoría de ellas manifestaron realizar actividades que se relacionan a él. Por otra parte mostraron especial interés frente a indicadores ambientales a la hora de la toma de decisiones. Por último se incluye un tablero de gestión diseñado con los indicadores que fueron propuestos por los entrevistados, tomándolo como guía para iniciar a las empresas en una gestión basada en la responsabilidad social empresarial, y así confeccionar informes de sustentabilidad.

Palabras claves: PyMES – Responsabilidad social empresarial – Tablero – Indicadores – sustentabilidad.

Abstract

As a result of globalization, small and medium-sized companies can no longer focus solely on financial aspects, but must also take into account the relationship with workers and customers, the impact on society and environmental pollution. What we call management based on corporate social responsibility. Currently, small and medium-sized companies do not adopt actions of this type to a large extent, that is why they are considered not very competitive compared to others and irresponsible to the community. Furthermore, there is a lack of tools capable of measuring this management. For this reason, this study proposes a management dashboard with optimal indicators for small and medium-sized companies, taking into account their corresponding particularities. The research, with a descriptive scope and a mixed approach, was carried out through interviews with five companies in the meat product marketing business of the province of Catamarca. As a result, it was obtained that, despite not knowing the term corporate social responsibility and what it refers to, most of the companies stated that they carried out activities related to it. On the other hand, they showed special interest in environmental indicators when making decisions. Finally, a management board designed with the indicators that were proposed by the interviewees is included. It is presented as a guide to initiate companies in a management based on corporate social responsibility, and thus prepare sustainability reports.

Keywords: SMEs – Corporate social responsibility – Board – Indicator – Sustainability

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción----- | 4 |
| <i>Objetivo general</i> ----- | 13 |
| <i>Objetivos específicos</i> ----- | 13 |
| Métodos ----- | 14 |
| <i>Diseño</i> ----- | 14 |
| <i>Participantes</i> ----- | 14 |
| <i>Instrumentos</i> ----- | 15 |
| <i>Análisis de datos</i> ----- | 15 |
| Resultados----- | 17 |
| <i>RSE y RT n°36 en las carnicerías</i> ----- | 17 |
| <i>Estándares GRI y reportes de sustentabilidad</i> ----- | 20 |
| <i>Indicadores de RSE</i> ----- | 21 |
| Discusión ----- | 22 |
| <i>Características de las PyMES en torno a la RSE y la RT N° 36</i> ----- | 22 |
| <i>Los estándares GRI en las pequeñas y medianas empresas</i> ----- | 24 |
| <i>Indicadores para los reportes de sustentabilidad</i> ----- | 24 |
| <i>Conclusión</i> ----- | 30 |
| Referencias----- | 31 |
| Anexo I----- | 34 |
| <i>Consentimiento informado para participantes de investigación</i> ----- | 34 |
| Anexo II ----- | 35 |
| <i>Guía de pautas para la entrevista</i> ----- | 35 |
| Anexo III ----- | 36 |
| <i>Transcripción de las entrevistas</i> ----- | 36 |
| Anexo IV ----- | 45 |
| <i>Firma de consentimientos firmados</i> ----- | 45 |

Introducción

Uno de los grandes impulsores de la economía mundial es la empresa, la cual influye significativamente en la sociedad y la cultura de las naciones. Actividades como el consumo del agua en un proceso de producción, la capacitación y cuidado de los trabajadores y las políticas de contratación, impactan sobre un territorio y sus habitantes. Por ello las empresas deben actuar con una ciudadanía ejemplar ya que su conducta repercute en los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente (Contino , 2018).

Ésta mencionada ciudadanía puede traducirse en políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). La organización internacional de estandarización 26000 (2010) citado por Cubillos, Montealegre y Delgado (2016) explican la RSE como la voluntad que tienen las organizaciones para tener en cuenta aspectos sociales y ambientales en su toma de decisiones. Es decir, tener un comportamiento ético, contribuir al desarrollo sostenible y cumplir con la legislación aplicable, considerando la opinión del grupo de interes, también llamado los stakeholders a la hora de rendir cuentas sobre el impacto de sus acciones en la sociedad y el medio ambiente.

Al ser las grandes compañías quienes tienen mayor adopción de la RSE buscan relacionarse con entidades que sean responsables y compartan sus mismos valores. Empresas públicas y privadas, pequeñas y grandes que son clientes de pymes proveedoras, toman la RSE como factor distintivo y garantía de una buena gestión, lo cual sirve para diferenciar empresas solventes y competitivas de aquellas que no lo son (Lemonche , Mateo, Pastor , Lorenzo y Jorge Gomez, 2018).

La divulgación de las políticas de responsabilidad social empresarial es fundamental para la construcción de la reputación. Travassos Conde (2014) mencionó que la imagen debe ser acorde a las actuaciones y no una mera acción para generar

publicidad. En su investigación demostró que países como España y Portugal incorporaron códigos y reglamentos sobre la gestión basada en la responsabilidad social, que tanto empresas como gobiernos debieron aceptar, para aumentar la transparencia en sus prácticas, las cuales se incrementaron a pesar de las crisis económicas debido a que las empresas buscaban generar mayor confianza a los stakeholders.

Madueño, Jorge, Sancho y Martínez-Martínez (2016) analizaron el nivel de desarrollo que las pymes de España tienen en relación con las actividades de RSE. Concluyendo, que las prácticas se concentran principalmene en clientes y empleados, y en menor medida en la dimensión ambiental.

Como principales acciones de RSE en relación a los clientes destacaron: la privacidad de los datos, prevención y respuesta a las quejas y la divulgación de información oportuna sobre los productos y sus potenciales riesgos.

Con respecto a los empleados predominaron: la formación en riesgos laborales y la importancia de la estabilidad laboral.

Por otra parte se demostró que las pymes representan más del 90% de las empresas españolas evidenciando la importancia de incorporar prácticas de RSE en pequeñas y medianas empresas y no sólo en las grandes corporaciones. Siguiendo ésta línea, Vives (2011) afirma que las prácticas responsables de las pymes tienen gran impacto en la sociedad y pueden contribuir a una distribución más igualitaria de los ingresos, ya que dan trabajo a sectores de la población más vulnerables económicamente. Además adquieren productos y servicios de la localidad donde operan impactando así en la comunidad.

Lemonche, Mateo, Pastor, Lorenzo y Gómez (2018) exponen sobre la responsabilidad de los mandos operativos, intermedios y superiores de la organización

entorno a la responsabilidad social. Expresan que los empleados deben: trabajar de forma ética, minimizando así impactos negativos en las personas y el medio ambiente, utilizar de forma eficiente los recursos con los cuales trabaja, velar por su seguridad y la de sus compañeros, responder ante cualquier demanda de información sobre su desempeño en relación a la RSE.

Por otra parte los mandos intermedios deben informar, motivar y garantizar la capacitación sobre responsabilidad social al personal a cargo, como así también, informar a la dirección el desempeño de sus departamentos.

Como mencionó Mellado (2009) a pesar de las ventajas de la aplicación de la RSE, la mayoría de las pymes en Latinoamérica, no desarrollan una gestión basada en la misma. La minoría que lo aplica le resta importancia a su comunicación, a causa del desconocimiento del impacto de sus acciones en el ambiente y la sociedad, en primer lugar porque no se le dio importancia a la comunicación de éstas acciones de responsabilidad social como una estrategia que genera valor a la empresa, y en segundo lugar, al no emplear la comunicación como estrategia, la RSE no es gestionada eficazmente.

Así mismo el autor sugirió acciones que un líder debe llevar adelante en torno a la RSE, como por ejemplo; incorporar aspectos de la misma a la misión y visión de la organización, comunicar con eficacia sus avances e impulsar los sistemas de gestión tanto internos como externos.

En busca de identificar aquellas variables que impulsan a incorporar acciones de RSE, en su estudio Amaya Tibavisky (2017) expresó que circunstancias externas tales como crisis económicas, deterioro del medio ambiente y condiciones de trabajo, fueron el origen de incorporar la responsabilidad social en organizaciones manufactureras de

Colombia y Argentina; A su vez utilizó el modelo de tres pasos propuesto por Burnes (2004) descongelar, movilizar y recongelar:

- Descongelar: desestabilizar el comportamiento humano y adoptar uno nuevo de forma exitosa.
- Movilizar: llevar a los individuos de un comportamiento menos aceptable a uno más aceptable.
- Recongelar: estabilizar a los individuos en un nuevo equilibrio para evitar que los comportamientos adoptados tengan un retroceso.

Volviendo al estudio, el mismo demostró que la inconformidad de los empleados y las exigencias por parte de la sociedad, llevaron a que los gerentes descongelaran modelos de comportamiento antiguos e incorporaran acciones de responsabilidad social dentro de la empresa. En éste estudio fueron los empleados quienes desarrollaron e implementaron las políticas de RSE, obteniendo respuestas efectivas y coordinadas, iniciando así el recongelamiento de las acciones incorporadas.

El término sustentabilidad será incluido en todo el trabajo, el mismo, tiene que ver con la articulación de diferentes procesos ligados a las dimensiones: ambiental, económica y social, lo que se conoce como la triple línea de base. Los informes o memorias de sustentabilidad toman estas tres dimensiones para dar cuenta de cómo operan las organizaciones. (Vives , 2011)

Larrarte y Burgos (2015) desglosan en tres el concepto de sustentabilidad:

- Económica: detalla formas de negocio que garantizan a la organización un bienestar duradero, buscando equilibrar el éxito económico con el cuidado de los recursos humanos. Sus indicadores miden los resultados económicos de las actividades y sus efectos en los stakeholders.

- Ambiental: considera el impacto y manejo que las empresas tienen de sus recursos naturales como el aire, agua y suelo. Como así también la emisión de gases de efecto invernadero que aumenta el calentamiento global. Y todo aquello que afecte la salud humana y los ecosistemas.
- Social: éstos son los procesos, las estructuras y relaciones aportando a las personas y creando comunidades más saludables, es decir más equitativas, democráticas y con mejor calidad de vida.

En relación a esto Rodríguez Guerra y Ríos-Osorio (2016) realizaron un estudio en 87 empresas, entre las cuales se incluyeron multinacionales y pequeñas, sobre la evolución de la sustentabilidad mediante la metodología GRI en Colombia, estableciendo tres conceptos teniendo en cuenta la triple línea de base:

- 1- Sustentabilidad madura (M): propio de las empresas con las tres dimensiones bien desarrolladas.
- 2- Sustentabilidad en desarrollo (SD): aquellas que mantuvieron dos dimensiones mejor estructuradas, y que englobó a la mayoría de las empresas en estudio.
- 3- Sustentabilidad incipiente (I): aquí las empresas cumplieron con las tres dimensiones sin marcar tendencia en ninguna.

La divulgación de las acciones de RSE, pueden reflejarse en las llamadas memorias de sustentabilidad. Éstas se definen como informes que incluyen aspectos de sustentabilidad definidos por distintos indicadores. La información contenida en estas memorias debe ser: verdadera y completa, es decir no omitir aspectos poco favorables; comprensible e inteligible y finalmente pública y de fácil acceso. (Raducanu , 2017)

Como se mencionó la presentación de éstos informes son cruciales para una organización, por ello es primordial contar con una guía para su confección. Global Reporting Initiative (GRI, s.f.) es una organización internacional que brinda normas de información de sustentabilidad (estándares GRI) para la presentación de dichos informes. Colabora así con empresas tanto públicas como privadas, grandes y pequeñas, para la protección del medio ambiente y mejoramiento de la sociedad, como así también a prosperar económicamente favoreciendo la gobernanza y las relaciones que las empresas tienen con las partes interesadas.

GRI enumera los beneficios de informar:

- Beneficios para la empresa:
 - Se cuenta con mayor comprensión del riesgo y las oportunidades.
 - Influye en la estrategia política de la gestión a largo plazo.
 - Evita involucrarse en problemas ambientales, sociales y de gobernanza.
 - Compara el desempeño interno y entre otras organizaciones y sectores.
- Beneficios fuera de la empresa:
 - Aplaca y revierte impactos ambientales, sociales y de gobernanza que sean negativos.
 - Mejora la reputación y lealtad a la marca.
 - Facilita la comprensión por parte de los stakeholders del valor de la empresa y de los activos, tanto tangibles como intangibles.

De acuerdo a GRI (s.f.) sus estándares son mundialmente considerados como las mejores prácticas en informes de sustentabilidad. Útiles para reguladores de todo el mundo ya que fomentan la presentación de informes no financieros de gran confiabilidad. Los mismos se encuentran divididos en dos grupos:

1- Estándares universales GRI 100:

- GRI 101: es aquí donde inicia la aplicación de la norma. Abarca una revisión general de los informes de sustentabilidad como así también los requisitos con los que debe cumplir una empresa para su aplicación.
 - GRI 102: expone la forma adecuada para la presentación de la información.
 - GRI 103: muestra la manera en que los directivos de una organización deben afrontar los temas definidos y la revisión futura de los mismos.
- Estándares de tópicos específicos GRI 200, 300 y 400:
 - GRI 200, estándares económicos: desempeño económico, presencia en el mercado, impactos económicos indirectos, prácticas de adquisición, anticorrupción, comportamiento anticompetitivo e impuestos.
 - GRI 300, estándares ambientales: materiales, energía, agua y efluentes, biodiversidad, emisiones de residuos, cumplimiento ambiental y evaluación ambiental de proveedores.
 - GRI 400, estándares sociales: empleo, relaciones laborales/gerenciales, seguridad y salud en el trabajo, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio, prácticas de seguridad, derecho de los pueblos indígenas, evaluación de derechos humanos, comunidades locales, evaluación social de proveedores, políticas públicas, salud y seguridad del cliente, marketing y etiquetado, privacidad del cliente y cumplimiento socioeconómico.

Por otra parte la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) incorpora el balance social como una herramienta opcional que las empresas pueden utilizar en sus ejercicios económicos a partir del 2013. El mismo se define como un instrumento capaz de medir, evaluar y posteriormente informar de manera clara y cuantificada los resultados de las políticas económica, social y ambiental incorporadas por una organización. El mismo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Memoria de sustentabilidad: la confección de éstas debe hacerse en base a los estándares GRI y expuesta comparativamente al año anterior con el objetivo de lograr una mayor interpretación.
- Estado de valor económico generado y distribuido (EVEGyD): éste estado refleja en valor económico generado por una organización y al mismo tiempo muestra cómo es la distribución de ese valor entre los grupos sociales que contribuyeron a su creación. (RT N° 36, 2017).

Al respecto Arraigada (2017) realizó un estudio para conocer la realidad en empresas de Mar del Plata, Argentina con respecto a la implementación del balance social. Desarrolló veinte entrevistas semiestructuradas de las cuales pudo observarse la poca generación de información social, la percepción de la comunidad como único usuario de la misma, sin tener en cuenta gobierno, proveedores e incluso los mismos empleados.

Entre los factores que dificultan la confección del balance social se encontró:

- La falta de profesionales con conocimiento de las técnicas de confección.
- Los escasos recursos económicos.
- La falta de conocimiento de los beneficios por parte de los empresarios.

Según Sanclemente-Téllez (2015) el concepto de RSE ha cobrado gran importancia no sólo para académicos sino también para los empresarios, quienes muchas veces lo toman como una presión en sus agendas. A pesar de la importancia de los últimos años, no existe una definición aceptada universalmente de RSE y parece ser que solo las grandes empresas se concentran en ella.

Una Pyme que no tiene en cuenta la responsabilidad social empresarial y tampoco mide su gestión en base a ésta, es una empresa poco competitiva e irresponsable frente a la sociedad. Ya no puede abocarse solamente a informes financieros, sino que también debe tener en cuenta aquellos temas referidos a su sustentabilidad, relación con trabajadores y comunidad. A pesar de la existencia de los estándares de reportes GRI que guían los informes de sustentabilidad y que han sido adoptados por las grandes compañías, aún no se observa el mismo grado de conocimiento y adopción por parte de las pymes. Además del mencionado desconocimiento, puede decirse que en su mayoría éstas no cuentan con herramientas que permitan medir su gestión desde la responsabilidad social, como así tampoco con indicadores que puedan adaptarse a sus particularidades, en éste caso del sector de comercialización de productos cárnico, y sirva para exteriorizar sus operaciones y demostrar su compromiso frente al grupo de interés.

Con este fundamento se plantean los siguientes interrogantes: ¿cuáles son las particularidades de una pyme teniendo en cuenta la RSE y la RT 36?. ¿Las pequeñas y medianas empresas tienen conocimiento de los estándares GRI?. ¿Los aplican para la confección de reportes de sustentabilidad?. ¿Se pueden identificar indicadores de RSE para pymes dedicadas a la comercialización de productos cárnicos?

A pesar de que las prácticas de RSE aún no están bien definidas en las pymes, es importante que esto comience a desarrollarse si se quiere cumplir con las exigencias, cada

vez mas complejas, impuestas por la sociedad, de responder con un comportamiento ético y viciándose con los grupos de interés. Una empresa responsable del impacto de sus acciones, que es transparente y difunde sus valores y buenas prácticas a sus stakeholders es una empresa de gran madurez y competitividad.

Considerando el desconocimiento general de las pymes sobre la importancia de medir su gestion en base a la RSE y los beneficios de los reportes de sustentabilidad, es crucial que se introduzca a las pequeñas y medianas empresas de éste ámbito, tomando de guía un tablero para iniciar la gestion de responsabilidad social empresarial. El destaque, la innovación y el compromiso es primordial para la sobrevivencia de las pymes frente a las grandes compañías dentro de un mercado cada vez mas competitivo.

Objetivo general

Diseñar un tablero de gestión para pymes de comercialización de productos cárnicos en la localidad de San Fernando del Valle de Catamarca, provincia de Catamarca, en el año 2020.

Objetivos específicos

- Analizar las particularidades de las pymes incluidas en la muestra en el marco de la RSE y de la RT N°36.
- Evaluar el grado de conocimiento y aplicación, si existiera, de las pymes sobre los estándares GRI para la confeccion de reportes de sustentabilidad.
- Indentificar indicadores óptimos que faciliten la información necesaria para la elaboracion de reportes sobre RSE en pymes de comercialización de productos cárnico de San Fernando del Valle de Catamarca.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance descriptivo en busca de lograr una mejor comprensión de la temática. Se realizó mediante estudios de caso, donde empleando un marco conceptual sobre RSE, se propusieron indicadores para el diseño de un tablero de gestión.

Se llevó a cabo con un enfoque mixto, es decir una conjugación entre enfoques cualitativos y cuantitativos.

El diseño fue no experimental ya que no existió una manipulación deliberada de las variables, de tipo transversal, es decir que la recolección de datos se llevó a cabo en un momento único en el tiempo para cada participante. Es importante mencionar que el alcance de esta investigación está limitado al diseño de un tablero de gestión, no así a su implementación. Se deja esto como punto de partida para futuras investigaciones.

Participantes

La población estuvo compuesta por las pymes dedicadas a la comercialización de productos cárnicos de San Fernando del Valle de Catamarca.

Como muestra se relevaron y analizaron cinco casos.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia. Teniendo en cuenta que las medidas sanitaria de público conocimiento, influyeron en la composición de la muestra, en la medida que se encontraron casos y éstos podían utilizarse se fueron incluyendo. El criterio de selección fue intencional.

Se deja constancia que, previo a la entrevista se presentó a todos los participantes el consentimiento informado (ANEXO I)

Instrumentos

Para la recolección de información indispensable se realizó un relevamiento de la bibliografía y legislación acerca de la RSE y su importancia, como así también de la RT N°36.

Se recorrió de forma presencial distintas pymes dedicadas a la comercialización de cárnicos de San Fernando del Valle de Catamarca para constituir la muestra. Posteriormente y como técnica de recolección de datos se realizaron seis entrevistas en profundidad, a través de un cuestionario de preguntas semiestructuradas para llevar adelante la investigación. El mismo se encuentra disponible en ANEXO II. Las conversaciones fueron registradas por medio de una grabación.

Análisis de datos

Se procedió a transcribir cada una de las entrevistas para el análisis de datos. Se evaluó el nivel de conocimiento sobre RSE como así también de los estándares GRI y su aplicación. Luego se clasificaron los datos según los siguientes criterios:

- 1- Dimensión económica: se incluyeron aspectos que generan valor y garantizan el bienestar duradero de la organización. Tales como la satisfacción de los clientes y su relación con éstos, relación con proveedores y acreedores.
- 2- Dimensión ambiental: abarcó aspectos relacionados con el manejo de recursos naturales, como el consumo de agua y energía, y las estrategias utilizadas para el cuidado del medio ambiente.

- 3- Dimension social: se dividió en interna, en relación a los empleados (ambiente laboral, jornada laboral, seguridad en el trabajo, capacitación y desarrollo personal). Y la dimensión social externa incluyó las relaciones con la sociedad.

Con la información obtenida en torno de los objetivos en estudio, se pudo identificar aquellos indicadores a ser incluidos en un tablero de gestión capaz de medir la responsabilidad social de las pymes.

Resultados

Las empresas elegidas para la muestra de esta investigación desarrollan sus actividades en San Fernando del Valle de Catamarca. Son PyMES que cuentan, en su mayoría, con más de 10 años de experiencia, a diferencia de una que lleva 3 años en el mercado.

RSE y RT n°36 en las carnicerías

Con respecto a la RT n°36 los entrevistados 1, 2 y 3 respondieron no tener conocimiento de la misma. El entrevistado 4 dijo tener un conocimiento básico. Por su parte el entrevistado 5 respondió tener un conocimiento regular y, que a pesar de lo abarcativo del término balance social, se utilizaban otros indicadores para sustituirlo, y así obtener la información interna necesaria para evaluar la gestión y la sustentabilidad de la empresa en un determinado periodo.

Al consultar a las empresas sobre su conocimiento y aplicación de RSE, los entrevistados 1, 2 y 3 respondieron que no tienen conocimiento de la misma o que sólo habían escuchado el término. A medida que las entrevistas avanzaban los tres concluyeron que realizaban iniciativas sobre RSE sin saber que llevaba ese nombre. Por su parte el entrevistado 4 dijo haber participado de capacitaciones para emprendedores donde se expuso éste tema. Mientras que el entrevistado 5 dijo que con el tiempo su empresa se va instruyendo en el tema y que le parece de suma importancia para el buen desarrollo de su actividad.

Se les preguntó si realizaban iniciativas de RSE, ésto con el objetivo de conocer las particularidades de cada una.

Con respecto a la dimensión económica se consultó sobre aquellas actividades que se realizan con el fin de beneficiar la relación con proveedores y fidelizar a los clientes. Se obtuvieron las respuestas que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: *Iniciativas de RSE en la dimensión económica.*

| Entrevistado | En relación a proveedores y acreedores | En relación a los clientes |
|---------------------|--|--|
| 1 | Las compras en gran volumen de mercadería. Los pagos en efectivo y a tiempo. | La atención especializada, prioridad a mayores, servicio de delivery y la realización de sorteos. |
| 2 | La buena, constante y respetuosa comunicación. | La cercanía con los clientes, la atención personalizada y la realización de sorteos en fechas importantes. |
| 3 | Una buena comunicación. | Presentación constante de ofertas, descuentos y facilidad de pagos. |
| 4 | No cuenta con proveedores ya que se trata de una carnicería abastecedora y no cuenta con intermediarios. | Atención especializada y buena publicidad. |
| 5 | Envío de la documentación en tiempo y forma, y asistencia en información cuando sea requerida. También se puede mencionar la invitación que se le realiza a los proveedores a producir de forma mas eficiente. | Se ofrecen promociones y se incorporó un sistema que permite que los clientes sumen puntos con sus compras, con la posibilidad de posteriormente canjearlos. |

Fuente: elaboración propia.

Todos los entrevistados coincidieron en que, al ser un sector sumamente competitivo, es muy importante contar que ciertos factores que impliquen una diferenciación y, que por lo tanto, ser una empresa socialmente responsable significa una ventaja frente a la competencia.

En tanto a la dimensión ambiental se consultó sobre el consumo de los recursos naturales y las actividades que se realizan para contribuir al cuidado del medio ambiente.

Tabla 2: *Iniciativas de RSE en la dimensión ambiental.*

| Entrevistado | Iniciativas |
|---------------------|--|
| 1 | Campañas de concientización sobre el daño que produce el uso desmedido de plásticos. Entrega de bolsas ecológicas a los clientes. |
| 3 | Se realizó una producción de bolsas ecológicas a entregar a los clientes, con el fin de disminuir el uso de bolsas plásticas. |
| 4 | En la actualidad no se realiza ninguna iniciativa |
| 5 | Trabajo en conjunto con los proveedores para producir en sistemas más estables ecológica y económicamente |

Fuente: elaboración propia.

La respuesta del entrevistado 2 fue que no realiza ninguna actividad en torno al cuidado del medio ambiente por el riesgo económico que esto conlleva.

En tanto a la consulta sobre el manejo responsable de los recursos naturales todos los entrevistados coincidieron en que, a pesar de que su mercadería exige un alto consumo de energía eléctrica, se esfuerzan por no hacer un uso excesivo de la misma. Además uno de los entrevistados mencionó que ciertos organismos como bromatología publicita en redes sociales a aquellas empresas que cumplen con los protocolos de higiene, lo cual significa un incentivo para los dueños de estas organizaciones.

Respecto a la dimensión social la misma se dividió en interna, incluyendo la capacitación y seguridad de los empleados, y ambiente laboral. Y externa correspondiente a las iniciativas que la empresa realiza dentro de la comunidad donde opera.

Tabla 3: *Iniciativas de RSE en la dimensión social.*

| Entrevistado | Dimensión social interna | Dimensión social externa |
|---------------------|---|---|
| 1 | Todos los empleados están en blanco y reciben los elementos de seguridad necesarios. La única capacitación que recibieron es por parte de los dueños, referentes a su actividad, higiene personal y de los elementos de trabajo y sobre el correcto comportamiento. | A los clientes más necesitados se les entregan bonos de hasta \$500 para adquirir mercadería. |
| 2 | Los empleados cuentan con aseguradora de riesgos de trabajo como así también con elementos de seguridad y uniforme. Sólo reciben capacitación por los dueños de la empresa. | Se realizan actividades masivas para compartir con las personas de la comunidad, como por ejemplo grandes parrilladas. También se colabora con comedores, merenderos e iglesias del barrio. |
| 3 | La capacitación que reciben los empleados es en su totalidad brindada por los dueños y por el aprendizaje del día a día, como así también de internet. | Colaboración con comedores entregando mercadería y dinero en efectivo. |
| 4 | Los empleados recibieron capacitaciones de parte de la unión comercial, pero las mismas no pudieron realizarse este año debido a la pandemia. | Se realizan donaciones a distintos comedores de la provincia. También se dona parte de la mercadería a organizaciones dedicadas al cuidado de los animales. |
| 5 | Permanentemente se realizan capacitaciones al personal referidas a la higiene, seguridad y cuidado de los productos, bienestar en el ambiente laboral y encuentros de lectura sobre liderazgo. | Se lleva adelante un proyecto para que se capacite al público en general en cuanto al oficio de la carnicería y posteriormente se entregue una certificación que sirva para la búsqueda laboral. También se colabora con comedores y escuelas durante todo el año,. |

Fuente: elaboración propia.

Estándares GRI y reportes de sustentabilidad

En cuanto a lo que respecta al conocimiento y aplicación de los estándares GRI y la presentación de reportes de sustentabilidad con base en éstos estándares:

- Los entrevistados 1 y 3 respondieron no conocer los estándares GRI y desconocer si se realizan reportes de sustentabilidad en su empresa.
- Los entrevistados 2 y 4 manifestaron no tener conocimiento de los estándares GRI y no confeccionar reportes de sustentabilidad.

- Por su parte el entrevistado 5 dijo tener conocimiento de los estándares GRI pero no aplicarlos. Reconoció la presentación de informes de gestión de control y comunicación interna pero que ellos no son en base a este tipo de estándares.

Indicadores de RSE

Teniendo en cuenta las tres dimensiones planteadas se les pidió a los entrevistados proponer indicadores que ellos consideren óptimos en el desarrollo de su actividad. Se exponen los resultados en la Tabla 4.

Tabla 4: *Indicadores propuestos por los entrevistados.*

| Indicadores económicos | N° de veces que fue nombrado | Indicadores ambientales | N° de veces que fue nombrado | Indicadores sociales | N° de veces que fue nombrado |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Facilidad de pagos para los clientes. | 1 | Uso moderado de plásticos | 3 | Capacitación al personal. | 4 |
| | | Correcto manejo de los residuos. | 3 | Colaboración con ONG. | 1 |
| | | Separación de los residuos. | 1 | | |
| | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Por su parte el entrevistado 5 no respondió ésta pregunta.

Discusión

El objetivo general de éste trabajo consiste en diseñar un tablero de gestión destinado a PyMES dedicadas a la venta de productos cárnicos, teniendo en cuenta aquellos indicadores considerados de mayor importancia para empresas de este rubro.

A raíz de la gran competencia que existe en este mercado y de la presión ejercida por la sociedad de incluir intereses ambientales y sociales en la toma de decisiones, es de gran utilidad que las empresas cuenten con una herramienta capaz de guiar su gestión de responsabilidad social y a su vez sirva como estrategia para generar valor. Es importante resaltar que las acciones de RSE no son simplemente políticas destinadas a cuidar el medio ambiente o con el único objetivo de mejorar la reputación empresarial, sino que deben entenderse como actividades estratégicas siguiendo una guía de tres dimensiones que, muestren transparencia en su accionar, su compromiso frente al medio ambiente, sus empleados y comunidad, y así generar mayor confianza a los stakeholders.

Cabe aclarar que la presente investigación es la primera en realizarse en el mercado de cárnicos de la localidad de San Fernando del Valle de Catamarca.

Características de las PyMES en torno a la RSE y la RT N° 36

Un primer objetivo en este trabajo consiste en conocer las particularidades de las PyMES en relación a la RSE y la RT N° 36. Sólo una de las empresas de la muestra es conciente de la gran importancia que respresenta la responsabilidad social en el desarrollo de su actividad. Las demás, en un primer momento, manifiestan no tener conocimiento del tema, sin embargo a medida de que la entrevista avanza comienzan a reconocer que realizan actividades, pero las mismas son aisladas, sin comunicación alguna, sin implementar ningún tipo de estrategia o seguimiento. Esto verifica el gran desconocimiento sobre las ventajas que las acciones estratégicas de responsabilidad social

tienen para una organización. Esto tiene coincidencia con lo que menciona Mellado (2009), la mayoría de las PyMES de Latinoamérica no desarrollan una gestión basada en la RSE. Y si realizan acciones éstas se hacen de forma aislada, sin una comunicación, restándole importancia como estrategia empresarial. Lo que consecuentemente lleva a que no se gestiona eficazmente.

Es importante resaltar que el total de entrevistados considera que llevar a cabo acciones que demuestran su responsabilidad social significa una ventaja frente a la competencia. Manifiestan que algunos organismos publicitan a las empresas que cumplen con medidas de higiene o cuidado del medio ambiente, lo cual representa un incentivo para sus dueños. Sin embargo ninguno expresa realizar éstas acciones con el fin de incrementar la confianza y fidelidad de sus stakeholders. Ésto sigue la línea de lo que manifiesta Travassos Conde (2014), la imagen de una organización debe ser consecuente con las actuaciones que realiza y no llevar a cabo determinadas acciones con el único fin de obtener publicidad.

En lo que respecta a la RT N° 36, específicamente al balance social, se observa que los entrevistados en su mayoría no lo incorporan ya que no tienen conocimiento de él o tienen un conocimiento básico. Lo cual es congruente con el estudio de Arraigada (2017) quien manifiesta que la falta de interés y conocimiento de los beneficios del balance social, como así también la carencia de profesionales que conozcan las técnicas para su confección, representan factores que dificultan la aplicación de dichos balances.

Cabe mencionar que las PyMES cuentan con menores recursos si se compara con las grandes organizaciones y, a causa de esto, muchas veces ponen toda su atención en prevalecer en el mercado, dejando de lado cuestiones estratégicas como la confección de reportes de sustentabilidad o balances sociales.

Los estándares GRI en las pequeñas y medianas empresas

El segundo objetivo del trabajo refiere al conocimiento y aplicación de los estándares GRI para la realización de reportes de sustentabilidad. Esta investigación hace saber que los entrevistados de la muestra, en su mayoría, desconocen la existencia de los estándares GRI. Mientras que uno de ellos manifiesta conocer los estándares pero decide no aplicarlos. No realizan o desconocen si la empresa realiza reportes de sustentabilidad. En virtud de esto no pueden ser relacionados con ninguno de los tres conceptos de sustentabilidad en base a los estándares GRI que Rodríguez Guerra y Ríos-Osorio (2016) proponen en su estudio, donde clasifican la sustentabilidad de las empresas en: incipiente, en desarrollo y madura, dependiendo el nivel de desarrollo de las dimensiones. Esto es consecuencia de la falta de información que existe sobre los estándares GRI y los beneficios de su aplicación, como así también de la ausencia de profesionales capaces de asesorar a los empresarios. Son los mismos entrevistados quienes confirman esto al declarar que los estándares GRI representan un concepto nuevo para ellos y, que lamentablemente, nadie los instruye sobre el tema.

Indicadores para los reportes de sustentabilidad

Como tercer objetivo se busca identificar aquellos indicadores óptimos que permitan generar la información necesaria para que las empresas elaboren reportes en base a la RSE. En esta investigación los entrevistados proponen indicadores referidos, en primer lugar, a la dimensión ambiental, destacando el uso moderado de plásticos y el correcto manejo de residuos. En segundo lugar indicadores sociales, predominando la capacitación al personal. Esto difiere con lo expuesto por Madueño, Jorge, Sancho, Martínez-Martínez (2016) quienes analizan que los indicadores se concentran principalmente en lo económico y social y, en menor medida, en la dimensión ambiental.

Esto responde a que en la mayoría de las empresas de esta investigación los empleados reciben capacitación únicamente por parte de los dueños y no de un ente destinado a eso, por lo tanto se considera que la capacitación es regular e incompleta.

Por otra parte la presión social que reciben las empresas, en relación al cuidado del medio ambiente, es muy alta en la actualidad. Los entrevistados muestran un gran interés en realizar acciones que disminuyan la contaminación, aunque también manifiestan el alto costo que éstas acciones representan y, como consecuencia, deciden no implementarlas. También declaran un temor hacia el efecto negativo que la implementación de acciones pueda tener, ya que muchas veces los clientes no aceptan las iniciativas que se proponen y deciden cambiar de local. Todo lo expuesto no se corresponde con el estudio de Travassos Conde (2014) quien expresa que a pesar de las crisis, las empresas de su investigación mantienen sus prácticas de transparencia para así generar mayor confianza en los stakeholders. La causa de esta incongruencia es que los empresarios desconocen el gran valor que las acciones de responsabilidad tienen para su organización y creen que llevarlas a cabo podría significar una inversión sin ningún tipo de ganancia. Se reconoce que en la actualidad el movimiento denominado *eco friendly* cobra cada vez mayor fuerza. Continuamente son más las personas que ponen entre sus prioridades disminuir la contaminación ambiental. Una empresa capaz de desarrollar acciones que le permitan amigarse con el medio ambiente será una empresa de confianza para una socienda.

Es importante mencionar que este trabajo presenta como limitación la baja posibilidad de generalizar los resultados a toda la población. Ésto se debe a que la investigación se realizó con una muestra pequeña de PyMES, calificando el muestreo como no probabilístico.

Otra limitación es el poco desarrollo de la dimensión económica. Los entrevistados se mostraban desconcertados a la hora de responder sobre sus particularidades en torno a dicha dimensión, ésto como consecuencia de una mala redacción de las preguntas.

Por otra parte cabe destacar que este estudio permite conocer las particularidades de las pequeñas y medianas empresas de un determinado mercado, lo cual es fundamental para empezar a desarrollar una gestión basada en la RSE.

Al ser una investigación realizada por primera vez en un determinado sector se logra incentivar a las empresas a interiorizarse más en la RSE y los estándares GRI para lograr incrementar su valor y destacarse frente a la competencia.

Los mismos entrevistados destacan la importancia de un estudio de estas características en su rubro, y manifiestan que no reciben ninguna ayuda ni capacitación en temas de responsabilidad social. Esto representa la mayor fortaleza de la presente investigación y deja ver la enorme utilidad que tiene en pequeñas y medianas empresas de este rubro en particular.

Además, se hace mención de la importancia que los organismos gubernamentales tomen un papel más significativo en esta temática, ya que las PyMES estudiadas solicitan su ayuda frente a determinados temas, como por ejemplo, la capacitación del personal y un tratamiento de residuos diferenciado.

A pesar de que todas las organizaciones realizan acciones que exponen su responsabilidad social, las mismas son aisladas, sin estrategia, sin una herramienta que les permita medir su gestión y, por lo tanto, los empresarios terminan desistiendo de dichas acciones.

Para contar con una herramienta que evalúe la gestión de RSE es importante contar con indicadores que sean adecuados a las particularidades de un determinado sector. En función de esto, destacan los indicadores referidos a la dimensión ambiental y social.

Puede observarse el gran interés que presentan las organizaciones en llevar adelante distintas acciones que benefician al medio ambiente, empleados, clientes y comunidad, pero también la ausencia de una guía para tal fin, la falta de profesionales capaces de instruirlos en el tema y el temor de que sus iniciativas fracasen.

Tomando como centro el objetivo general, se incluye un tablero de gestión. Su diseño se basa en los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, adoptándose los indicadores propuestos por los entrevistados, quienes consideran que los mismos son los de mayor importancia en empresas de este rubro.

De esta forma se puede conocer la actualidad de la organización en relación a las acciones de RSE y continuar con ellas o tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

El tablero también indica la periodicidad con la cual debe ser revisado. Esto permite llevar un control de los cambios que se produzcan, ya sean positivos o negativos, y tomar las decisiones necesarias.

Cabe mencionar que el tablero debe ser manejado por una persona idónea, capaz de obtener todos los datos necesarios y tomar las decisiones correspondientes, recomendándose a un gerente o dueño.

Los indicadores utilizados son aquellos que obtienen más menciones por parte de los entrevistados:

- Indicadores económicos: satisfacción de clientes– relación con proveedores.

- Indicadores ambientales: uso de plásticos – tratamiento de los residuos – consumo de energía eléctrica.
- Indicadores sociales: capacitación del personal – colaboración con ONG – relación con la comunidad.

Tabla 5: Tablero de gestión para PyMES.

| Dimensión | Objetivo | Indicador | Unidad de medida | Objetivo de medida | Frecuencia de medición | Óptimo | Admisible | Deficiente |
|----------------|---|--|------------------|--------------------|------------------------|--------|-----------|------------|
| Económica | Medir la satisfacción de los cliente | Encuestas personales para obtener el grado de satisfacción de los clietes | Cantidad | 50 | Semestral | 45 | 30 | 15 |
| | Medir la relación con proveedores | Encuestas telefónicas a proveedores | Cantidad | 10 | Anuales | 8 | 5 | 3 |
| 1 Ambiental | Disminuir la entrega de bolsas plásticas | Análisis del stock de bolsas plásticas | Porcentaje | 80% | Mensual | 70% | 50% | 30% |
| | Separar los residuos en: orgánicos, inorgánicos y plástico reutilizable | Capacitación sobre separación de residuos | Cantidad | 10 | Anual | 8 | 6 | 4 |
| | Mermar el consumo de energía eléctrica | Mermar el consumo de energía eléctrica en el local | Porcentaje | 20% | Mensual | 17% | 13% | 10% |
| Social | Capacitaciones al personal | Capacitaciones de higiene y seguridad laboral | Cantidad | 6 | Semestrales | 6 | 4 | 2 |
| | Colaboraciones con ONGs | Investigar sobre ONGs de la región y realizar un plan de colaboraciones | Cantidad | 6 | Anuales | 6 | 4 | 2 |
| | Enriquecer la relación con la comunidad | Enriquecer la relación con la comunidad a través de distintas actividades de cuidado del medio ambiente y celebraciones de días especiales | Cantidad | 3 | Semestral | 3 | 2 | 1 |

Fuente: elaboración propia.

El diseño del tablero de gestión pretende brindar la información necesaria para que en un futuro sea posible confeccionar el correspondiente balance social regulado por la RT N° 36. El tablero puede ser configurado las veces que sea necesario con el fin de adecuarse a la realidad y posibilidad de cada organización.

Conclusión

Con esta investigación es posible advertir el gran desconocimiento de las PyMES en torno a la importancia de realizar y comunicar acciones de responsabilidad social, como así también sobre la existencia y utilidad del balance social y los estándares GRI. A pesar del desconocimiento conceptual, las empresas parte de la muestra reconocen llevar a cabo actividades de RSE desconociendo que tienen un nombre.

Es fundamental que las PyMES de comercialización de productos cárnicos de San Fernando del Valle de Catamarca muestra de éste trabajo, cuenten con una herramienta capaz de iniciar, guiar y medir su gestión en base a la RSE.

Para finalizar, es interesante que en un futuro se estudie con mayor profundidad la dimensión económica y los efectos que su desarrollo tiene para la organización.

Con esto se pretende visibilizar aún más los beneficios que se obtienen de desarrollar la dimensión ambiental y que los empresarios reflexionen sobre la importancia de sus acciones frente a los stakeholders.

También se recomienda para futuras líneas de investigación incluir PyMES de diferentes actividades productivas, con el fin de conocer las particularidades de otros rubros, evaluar su conocimiento respecto a la RSE y los estándares GRI, y analizar si existen concordancias con el presente trabajo o si es posible generalizar los resultados obtenidos.

Referencias

- Amaya Tibavisky, L. M. (2017). La incorporación de responsabilidad social empresarial (RES) en cinco pequeñas y medianas empresas (PYMES) manufactureras en Colombia y la Argentina. Victoria , Buenos Aires , Argentina : Maestría. Universidad de San Andres. Obtenido de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16869/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Est.%20Amaya%20Tibavisky%2C%20Laura%20Marcela.pdf>
- Arraigada , M. C. (2017). Exploración de la realidad percibida en pymes de Mar del Plata respecto de la generación de información social de gestión. Resultados preliminares. *Revista Argentina de investigación en negocios*, III(2), 91-99. Obtenido de <http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/1591>
- Burnes , B. (2004). Kurt Lewin y el enfoque planificado para el cambio: una reevaluación . *Estudios de revista gestión* , XLI(6), 977-1002. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Contino , L. (Julio de 2018). *Errepar* . (Errepar, Editor) Obtenido de http://ius.errepar.com/sitios/ver/html/20180615032433971.html?k,responsabilidad%20social%20empresarial=responsabilidad%20social%20empresarial%20&wd=10#TDL_CONTINO_q1

- Cubillos , C. H., Montealegre , J. V., & Delgado , A. (2016). Responsabilidad social empresarial y stakeholders en organizaciones de tamaños y actividades diferentes. *Economicas CUC*, XXXVII(2), 115-136. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2354/Responsabilidad%20social%20empresarial%20y%20stakeholders%20en%20organizaciones%20de%20Otama%20y%20actividades%20diferentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Global Reporting Initiative. (s.f.). *Sobre GRI*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de GRI: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Larrarte , R. H., & Burgos , R. I. (2015). Implicancias de una responsabilidad social empresarial sustentable. *Revista de gestión de las personas y tecnología*, XIII(23), 16-27. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771017>
- Lemonche , P., Mateo, N., Pastor , M., Lorenzo , B., & Gomez. (2018). *Las 30 reglas de oro de la RSE para pymes*. Madrid : Forética . Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de <http://www.iarse.org/material?pagina=1>
- Madueño, J. H., Jorge, M. L., Sancho, M. P., & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de contabilidad*, XIX(1), 31-44. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489114000466>
- Mellado , C. (2009). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista de ciencias sociales*, XV(1), 24-33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011674003.pdf>
- Peláez-León , J. D., & García-Solarte , M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestion humana: una relacion estrategica aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado* , X(2), 90-111. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5473599>
- Perez Espinosa , M., Espinosa Carrion , C., & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una vision sostenible a futuro. *Universidad y sociedad*, VIII(3), 169-178. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000300023&script=sci_arttext&tlng=en

Raducanu , E. (2017). Memorias sostenibles GRI: análisis de la información publicada por empresas españolas. Castellón, España: Trabajo final de máster. Universidad Jaume . Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/170108>

Rodriguez Guerra , C. L., & Ríos-Osorio , L. A. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión empresarial* , XIV(2), 73-89. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632016000200006&script=sci_abstract&tlng=pt

Sanclemente-Téllez , J. C. (2015). La responsabilidad social empresarial (RSE) de los pequeños distribuidores minoristas. *Revista Clío América*, IX(17), 42-56. Obtenido de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1480>

Travassos Conde , M. D. (2014). Diseño de índices de divulgación de la información de responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo: Un analisis en las mayores empresas de la Península Ibérica. Extremadura, Península Ibérica: Tesis doctoral. Universidad de Extremadura. Obtenido de <http://dehesa.unex.es/handle/10662/2467>

Vives , A. (2011). *La responsabilidad social de las empresas en América Latina* . (P.-V. Estrella , Ed.) Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <http://200.38.34.3/documentos/bid/36193698.pdf>

Anexo I

Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de su naturaleza y el rol de los estudiantes en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Suarez Urquiza Maria Paula, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es diseñar un tablero de gestión para pymes de comercialización de productos cárnicos de San Fernando del Valle de Catamarca.

Si tu accedes a participar en este estudio, se te pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 25 minutos de tu tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que hayas expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Tus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un

número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tienes alguna duda sobre este proyecto, puedes hacer preguntas en cualquier momento durante tu participación en él. Igualmente, puedes retirarte del proyecto en cualquier momento sin que eso te perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista te parece incómoda, tienes el derecho de hacérselo saber al investigador e incluso puedes no responderlas.

Desde ya, te agradecemos tu participación.

Anexo II

Guía de pautas para la entrevista

| | |
|-----|---|
| 1 | ¿Qué cargo desempeña en la empresa?. |
| 2 | ¿Cuál es su conocimiento sobre RSE?. |
| 3 | ¿Cuál es su conocimiento respecto a la RT N°36?. |
| 4 | ¿La empresa realiza iniciativas de RSE?. |
| 5 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión económica: |
| 5.1 | ¿Se realizan actividades que benefician la relación con proveedores y acreedores?. Si es así, ¿podría nombrar algunas?. |
| 5.2 | ¿Cómo se estimula la lealtad y la buena relación con los clientes?. |
| 5.1 | ¿Considera que ser socialmente responsable representa una ventaja competitiva?. De ser así, ¿Por qué?. |
| 6 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión ambiental: |
| 6.1 | ¿Considera responsable el manejo que la empresa tiene respecto a los recursos naturales?. |
| 6.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en cuanto al cuidado del medio ambiente?. |
| 7 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión social: |
| 7.1 | ¿Qué iniciativas se realizan en torno a la seguridad, el bienestar y la capacitación de los empleados?. |
| 7.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en la comunidad donde opera la empresa?. |
| 8 | ¿Conoce los estándares GRI?. |
| 9 | ¿La empresa presenta reportes de sustentabilidad? De ser así, ¿éstos se confeccionan en base a los estándares GRI?. |
| 10 | Para finalizar la entrevista, ¿podría nombrar dos indicadores de cada dimensión que usted implementaría para evaluar la gestión en empresas de su mismo rubro?. |

Anexo III

Transcripción de las entrevistas

Entrevistado 1

| | | |
|-----|---|--|
| 1 | ¿Qué cargo desempeña en la empresa?. | Dueño |
| 2 | ¿Cuál es su conocimiento sobre RSE?. | Es la responsabilidad que se tiene frente a los clientes para lograr la conformidad de los mismos. |
| 3 | ¿Cuál es su conocimiento respecto a la RT N°36?. | No tengo conocimiento. |
| 4 | ¿La empresa realiza iniciativas de RSE?. | Si. Esto se refleja en la buena respuesta que tienen los clientes, en la aceptación de los mismos y en cómo éstos tienen una buena imagen de la empresa. |
| 5 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión económica: | |
| 5.1 | ¿Se realizan actividades que benefician la relación con proveedores y acreedores?. Si es así, ¿podría nombrar algunas?. | Si. El comprar grandes volúmenes de productos sumado a la excelente relación con proveedores, producto de muchos años de trabajo en conjunto y además los pagos en tiempo y al contado, incrementa la lealtad y la inclusión de diferentes beneficios brindados por proveedores como grandes descuentos o mayor calidad. |
| 5.2 | ¿Cómo se estimula la lealtad y la buena relación con los clientes?. | Existe una excelente relación con los clientes y esto responde a una atención personalizada, en especial con la gente mayor a quienes se les brinda prioridad en la atención y en muchos casos un servicio de delivery para evitar que salgan de su domicilio. La buena comunicación y el asesoramiento en la elección de productos también es fundamental para enriquecer el buen vínculo con los clientes. Asimismo se realizan sorteos en fechas especiales como día de la madre, día del padre o fiestas de fin de año en donde, además de entregarse los premios, se entregan pequeños regalos a todos los participantes. |
| 5.1 | ¿Considera que ser socialmente responsable representa una ventaja competitiva?. De ser así, ¿Por qué?. | Completamente. En este rubro el mercado es muy competitivo y ser socialmente responsable es un factor que marca la diferencia. |
| 6 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión ambiental: | |
| 6.1 | ¿Considera responsable el manejo que la empresa tiene respecto a los recursos naturales?. | Si. Se tiene un estricto control sobre el cuidado de los recursos naturales que se utilizan, tales como agua y energía y así evitar su uso excesivo. Mas allá de la importancia que significa la energía eléctrica para la conservación de la mercadería, existe un esfuerzo por parte de todos para que ese uso no sea desmedido. |
| 6.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en cuanto al cuidado del medio ambiente?. | Se llevaron a cabo campañas de concientización dentro del local sobre lo daño que producen el uso desmedido de plásticos. Así también se entregaron a los clientes bolsas ecológicas reutilizables. Éstas campañas fueron motivadas por el daño al medio ambiente y el gran costo que representa la compra de bolsas plásticas. El objetivo de ésta medida es |

| | | |
|-----|---|---|
| | | la disminución progresiva de la utilización de bolsas plásticas. |
| 7 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión social: | |
| 7.1 | ¿Qué iniciativas se realizan en torno a la seguridad, el bienestar y la capacitación de los empleados?. | Todos los empleados se encuentran en blanco. Lamentablemente ninguno recibió una capacitación por parte de algún ente externo a la empresa. La misma siempre fue brindada por los dueños gracias a su gran experiencia en el rubro. Éstas capacitaciones tienen que ver con las actividades que deben desempeñar, la higiene personal, de los elementos de trabajo y del local comercial. También se incluye aspectos como el buen comportamiento dentro y fuera del local, la comunicación con los clientes y entre sus pares. Existe un buen ambiente laboral incentivado por los dueños. Todos los empleados cuentan con los elementos de seguridad necesarios. |
| 7.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en la comunidad donde opera la empresa?. | El local estuvo en el mismo barrio hace más de 30 años y eso es un factor muy importante en cuanto al conocimiento que se tiene de la comunidad y del conocimiento que ésta última tiene del local. Aquellos clientes más necesitados del barrio se les otorgan bonos de hasta \$500 para compras |
| 8 | ¿Conoce los estándares GRI?. | No tengo conocimiento. |
| 9 | ¿La empresa presenta reportes de sustentabilidad?. De ser así, ¿éstos se confeccionan en base a los estándares GRI?. | No tengo conocimiento. Quizás la contadora de la empresa lo realiza, pero no tengo conocimiento. |
| 10 | Para finalizar la entrevista, ¿podría nombrar dos indicadores de cada dimensión que usted implementaría para evaluar la gestión en empresas de su mismo rubro?. | En cuanto a la dimensión ambiental sería importante incluir indicadores relacionados al uso moderado de bolsas plásticas. También a tener en cuenta un correcto manejo de los residuos, ya que en este tipo de locales los residuos son distintos a los generados en una vivienda. En cuanto a lo social es importante seguir manteniendo una buena reputación en nuestra comunidad y seguir colaborando con los más necesitados. Un indicador interesante sería la participación de empresas de este rubro en la colaboración a comedores. Por otra parte la capacitación de los empleados es fundamental y también sería un indicador a tener en cuenta. Sobre la dimensión económica es imposible estar ajeno a la actual crisis sanitaria y es muy importante poder brindar seguridad a los clientes. Algo con lo que todos los locales de este rubro deberían cumplir es con un espacio físico con todas las medidas de seguridad y donde sea posible respetar el distanciamiento. También es importante que nuestros clientes cuenten con facilidad de pagos. |

Entrevistado 2

| | | |
|---|--|---|
| 1 | ¿Qué cargo desempeña en la empresa?. | Gerente |
| 2 | ¿Cuál es su conocimiento sobre RSE?. | Lo había escuchado antes pero no tengo ningún conocimiento. |
| 3 | ¿Cuál es su conocimiento respecto a la RT N°36?. | No tengo conocimiento. |

| | | |
|-----|---|--|
| 4 | ¿La empresa realiza iniciativas de RSE?. | Creo que si, aunque no se exactamente qué significa. |
| 5 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión económica: | |
| 5.1 | ¿Se realizan actividades que benefician la relación con proveedores y acreedores?. Si es así, ¿podría nombrar algunas?. | Respecto a los proveedores, generalmente éstos se encuentran en otras provincias, por lo tanto se prioriza una buena y constante comunicación. |
| 5.2 | ¿Cómo se estimula la lealtad y la buena relación con los clientes?. | Para nosotros es muy importante el trato con los clientes, la cercanía y la atención personalizada. También realizamos sorteos en fechas especiales y eso a la gente le sirve y por eso siempre nos acompañan. |
| 5.1 | ¿Concidera que ser socialmente responsable representa una ventaja competitiva?. De ser así, ¿Por qué?. | Si, es un rubro muy delicado. La competencia es mucha por lo tanto la diferencia la hacen las pequeñas cosas. Muchas veces la mercadería entregada por los distribuidores es la misma para varios locales diferentes, entonces depende de los agregados que haga cada carnicería la diferenciación que tenga de las otras. |
| 6 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión ambiental: | |
| 6.1 | ¿Considera responsable el manejo que la empresa tiene respecto a los recursos naturales?. | Al ejercer durante más de veinte años como ingeniero agrónomo adquirí una gran conciencia sobre el medio ambiente. En este rubro sería importante la ayuda de los organismos gubernamentales en éste tema. Sin embargo tratamos de hacer cosas por nosotros mismos. Quizás la utilización de muchos productos químicos y de plásticos para la limpieza podrian evitarse si la recolección de residuos fuera eficiente. También el consumidor es responsable de esto ya que en lugar de llevar su propia bolsa ecológica muchas veces exige que su producto sea puesto en distintas bolsas plásticas. |
| 6.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en cuanto al cuidado del medio ambiente?. | Sinceramente muchas veces sólo queda en intenciones, porque todo termina atentando contra el funcionamiento económico de la empresa. Otro problema es que al ser uno quien empieza a tomar ciertas medidas corre el riesgo de salir perjudicado, por ejemplo si cobrara las bolsas lo más probable es que los clientes lo tomara como una ofensa |
| 7 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión social: | |
| 7.1 | ¿Qué iniciativas se realizan en torno a la seguridad, el bienestar y la capacitación de los empleados?. | Tratamos en forma permanente de lograr el mejor ambiente laboral. Todos los empleados empezaron a trabajar desde lo más básico y fueron creciendo. Cuentan con su aseguradora de riesgos de trabajo y todos los elementos de trabajo, aquellos que tienen que ver con la |

| | | |
|-----|---|---|
| | | <p>seguridad y también con el trabajo en sí, como por ejemplo uniformes.</p> <p>En tanto a la capacitación éste año sinceramente no hubo ninguna. Es una cuenta pendiente que los trabajadores tengan una mayor y mejor capacitación que aquella que nosotros le damos. Muchas veces ellos mismos recurren a las redes sociales para aprender sobre distintos procesos en torno a su trabajo en otras partes del mundo. También la misma competencia los va llevando a que busquen mejorar su trabajo. Por otra parte los proveedores también nos van guiando, ya no sólo ofrecen algo y cobran, ahora también nos brindan un acompañamiento y muchas veces son quienes realizan las capacitaciones.</p> |
| 7.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en la comunidad donde opera la empresa?. | <p>Existe una relación permanente con el barrio. Cuando llegamos no había ningún otro comercio, por eso creemos que este comercio mueve a muchos otros que están en el barrio. Colaboramos en forma permanente con merenderos, comedores e iglesias.</p> <p>También realizamos algunas actividades con el fin de compartir con la gente del barrio, como por ejemplo grandes parrilladas en las que invitamos a toda la comunidad para que nos acompañen.</p> |
| 8 | ¿Conoce los estándares GRI?. | No tengo conocimiento sobre ellos. |
| 9 | ¿La empresa presenta reportes de sustentabilidad?. De ser así, ¿éstos se confeccionan en base a los estándares GRI?. | No. |
| 10 | Para finalizar la entrevista, ¿podría nombrar dos indicadores de cada dimensión que usted implementaría para evaluar la gestión en empresas de su mismo rubro?. | <p>En el plano ambiental sería muy importante que se regule la utilización de las bolsas y envases plásticos y la concientización para los clientes, ya que ellos son muchas veces quienes exigen que se les entregue éstos elementos. También es fundamental que nosotros como productores primarios de los desechos separemos los mismos para un correcto tratamiento de desechos. Sería bueno que los frigoríficos tengamos un acompañamiento con créditos para aplicar tecnologías en cuanto a la higiene de los locales, como por ejemplo la utilización de maquinaria de acero inoxidable, la separación de zonas en limpias y sucias dentro del mismo local y un mejor manejo del agua. Todo esto evitaría el empleo excesivo de productos químicos que son dañinos.</p> <p>En cuanto al ámbito social quisiera que los órganos gubernamentales o municipales ofrecieran capacitaciones al personal.</p> |

Entrevistado 3

| | | |
|-----|---|---|
| 1 | ¿Qué cargo desempeña en la empresa?. | Dueño. |
| 2 | ¿Cuál es su conocimiento sobre RSE?. | Tengo una idea pero no un gran conocimiento. |
| 3 | ¿Cuál es su conocimiento respecto a la RT N°36?. | No tengo conocimiento. |
| 4 | ¿La empresa realiza iniciativas de RSE?. | Si. |
| 5 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión económica: | |
| 5.1 | ¿Se realizan actividades que benefician la relación con proveedores y acreedores?. Si es así, ¿podría nombrar algunas?. | Me manejo con muchos proveedores, la buena relación con ellos se debe a la buena comunicación. |
| 5.2 | ¿Cómo se estimula la lealtad y la buena relación con los clientes?. | Estimulo la relación y lealtad con los clientes con una buena atención. Teniendo en cuenta que la carne siempre sube de precio intento presentar muchas ofertas, descuentos y facilidad de pagos. De esta forma fidelizamos al cliente. |
| 5.1 | ¿Considera que ser socialmente responsable representa una ventaja competitiva?. De ser así, ¿Por qué?. | Considero que si, porque en el momento de la historia en el que estamos hay que tener en cuenta el medio ambiente. Por otra parte al cumplir con los cuidados establecidos algunos entes como, bromatología, publica nuestro local en medios de comunicación y eso nos posiciona mejor frente a la competencia. |
| 6 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión ambiental: | |
| 6.1 | ¿Considera responsable el manejo que la empresa tiene respecto a los recursos naturales?. | Si, nos esforzamos en no desperdiciar agua. Tenemos un alto consumo de energía eléctrica propio del cuidado que nuestra mercadería necesita, pero a pesar de eso nos concentramos en no derrocharla |
| 6.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en cuanto al cuidado del medio ambiente?. | Ahora pedimos que nos hagan bolsas ecológicas para entregar los clientes que entren a nuestro local, y así evitar el uso excesivo de bolsas plásticas, ya que por el tipo de mercadería se usa muchas de ellas. |
| 7 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión social: | |
| 7.1 | ¿Qué iniciativas se realizan en torno a la seguridad, el bienestar y la capacitación de los empleados?. | La capacitación de los empleados pasa por el día a día, el aprendizaje diario de las actividades que se llevan a cabo en el local y muchas veces aprendemos por medio de internet, la globalización no permite conocer mucho. |
| 7.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en la comunidad donde opera la empresa?. | Participo activamente con comedores, no sólo con la mercadería del local, sino también con dinero. |
| 8 | ¿Conoce los estándares GRI?. | No tengo conocimiento de esos estándares. |
| 9 | ¿La empresa presenta reportes de sustentabilidad?. De ser así, ¿éstos se confeccionan en base a los estándares GRI?. | Desconozco. |

| | | |
|----|--|---|
| 10 | Para finalizar la entrevista, ¿podría nombrar dos indicadores de cada dimensión que usted implementaría para evaluar la gestión en empresas de su mismo rubro? | En locales de éste tipo es importante controlar el uso de plásticos y los desechos. En cuanto a lo social se requiere capacitaciones constantes del personal. |
|----|--|---|

Entrevistado 4

| | | |
|-----|--|--|
| 1 | ¿Qué cargo desempeña en la empresa? | Dueña. |
| 2 | ¿Cuál es su conocimiento sobre RSE? | Fui a una capacitación que hizo la Unión Comercial. |
| 3 | ¿Cuál es su conocimiento respecto a la RT N°36? | Si tengo un conocimiento básico. |
| 4 | ¿La empresa realiza iniciativas de RSE? | Si. |
| 5 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión económica: | |
| 5.1 | ¿Se realizan actividades que benefician la relación con proveedores y acreedores?. Si es así, ¿podría nombrar algunas? | En mi caso esta empresa es abastecedora, no tenemos proveedores. Compramos el campo y no hay otro intermediario, nosotros manejamos todo. |
| 5.2 | ¿Cómo se estimula la lealtad y la buena relación con los clientes? | Priorizamos la buena atención a los clientes, dándoles siempre la razón. También ofreciéndoles muchas ofertas. Por otra parte invertimos en una buena publicidad. |
| 5.1 | ¿Concidera que ser socialmente responsable representa una ventaja competitiva?. De ser así, ¿Por qué? | Hoy en día hay mucha competencia, por eso ser responsable con la sociedad implica una ventaja sobre los competidores. |
| 6 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión ambiental: | |
| 6.1 | ¿Considera responsable el manejo que la empresa tiene respecto a los recursos naturales? | Considero que somos responsables con el uso de los recursos, más allá de depender mucho de la energía eléctrica estamos siempre pendientes de no abusar de la misma, como así tampoco del agua. |
| 6.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en cuanto al cuidado del medio ambiente? | En un momento intentamos entregar bolsas ecológicas a los clientes. Pero no funcionó ya que a veces no las aceptaban. |
| 7 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión social: | |
| 7.1 | ¿Qué iniciativas se realizan en torno a la seguridad, el bienestar y la capacitación de los empleados? | Junto con la unión comercial se realizaron algunas capacitaciones para los empleados. Pero este año no pudieron hacerse porque las mismas son virtuales y ellos no cuentan con el tiempo de realizarlas. Es por eso que la capacitación a los empleados corre por nuestra cuenta, enseñándoles en el día a día, tanto cuestiones de su labor como de su seguridad. |
| 7.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en la comunidad donde opera la empresa? | Venimos realizando hace un tiempo donaciones a dos comedores de nuestra provincia. También donamos parte de nuestra mercadería a las organizaciones que se dedican al cuidado de animales. |
| 8 | ¿Conoce los estándares GRI? | No tengo conocimiento. |

| | | |
|----|---|---|
| 9 | ¿La empresa presenta reportes de sustentabilidad?. De ser así, ¿éstos se confeccionan en base a los estándares GRI?. | No realizamos esos reportes. |
| 10 | Para finalizar la entrevista, ¿podría nombrar dos indicadores de cada dimensión que usted implementaría para evaluar la gestión en empresas de su mismo rubro?. | En cuanto a lo social es fundamental la capacitación a los empleados, no sólo en lo que respecta a su labor, sino también en el manejo con los clientes. Las carnicerías manejan desechos distintos a los de otros comercios, por eso tiene que existir un correcto manejo de ellos. |

Entrevistado 5

| | | |
|-----|---|---|
| 1 | ¿Qué cargo desempeña en la empresa?. | Fermo parte del equipo de administración. |
| 2 | ¿Cuál es su conocimiento sobre RSE?. | Es un concepto sobre el cual a través del tiempo vamos aprendiendo más y tratamos de implementarlo en las actividades que desarrollamos día a día. Para nosotros es importante poder identificar esos aspectos porque creemos que tiene mucha influencia en lo que conocemos como empresa en marcha. |
| 3 | ¿Cuál es su conocimiento respecto a la RT N°36?. | Tengo un conocimiento regular del mismo. Si bien el término balance social es bastante abarcativo, la empresa utiliza otros indicadores que lo suplen, de modo de obtener información interna que nos permita evaluar la gestión y la sustentabilidad de la empresa con referencia a un determinado periodo. |
| 4 | ¿La empresa realiza iniciativas de RSE?. | Constantemente. Creemos que involucrarnos con la responsabilidad social empresaria es fundamental para poder seguir siendo competitivos y no ser una víctima más de la globalización. |
| 5 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión económica: | |
| 5.1 | ¿Se realizan actividades que benefician la relación con proveedores y acreedores?. Si es así, ¿podría nombrar algunas?. | Con respecto a los proveedores y acreedores lo que buscamos es tener una buena relación de fidelidad, hacemos mucho énfasis en una buena comunicación y cumplir con la palabra, eso nos brinda confianza mutua. En torno a las actividades a grandes rasgos puedo mencionar el envío de documentación en tiempo y forma o la asistencia de información de alguna de las partes cuando la otra lo requiere. De manera específica puedo mencionar la invitación que le hacemos a los proveedores a producir de forma más eficiente, por ejemplo, a que se animen con la cría de un macho entero joven que es un animal con un 20% más de eficiencia que un novillo. |
| 5.2 | ¿Cómo se estimula la lealtad y la buena relación con los clientes?. | No nos importa perder un porcentaje importante de rentabilidad con tal de que el |

| | | |
|-----|--|---|
| | | <p>cliente no se vea muy afectado por los constantes cambios que sufren los productos alimentarios. Todas las semanas lanzamos nuevas promociones, invitamos a los clientes a que las vean, realmente creemos que esto es muy importante para tener una buena relación con el cliente.</p> <p>En éste último tiempo lanzamos un sistema de fidelización, donde los clientes suman puntajes con las compras y les permite luego canjear por premios.</p> |
| 5.1 | ¿Concidera que ser socialmente responsable representa una ventaja competitiva?. De ser asi, ¿Por qué?. | Si, porque conocer sobre el tema nos permite adaptarnos a los ambios que ocurren en la sociedad sin inconvenientes, no perdemos de vista que es lo que la sociedad necesita de nosotros y analizamos con que elementos podemos responderles. Las iniciativas de RSE nos permite tener mayor confianza y credibilidad en el entorno. |
| 6 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión ambiental: | |
| 6.1 | ¿Considera responsable el manejo que la empresa tiene respecto a los recursos naturales?. | Respondiendo a las dos preguntas puedo decir que invitamos a proveedores a producir en sistemas mas estables desde el punto de vista ecológico y económico, para que los animales coman pasto con suplementación estratégica. Éstos sistemas son más contundentes y con poco residuo. |
| 6.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en cuanto al cuidado del medio ambiente?. | |
| 7 | Con el fin de conocer las particularidades de la empresa en relación a la dimensión social: | |
| 7.1 | ¿Qué iniciativas se realizan en torno a la seguridad, el bienestar y la capacitación de los empleados?. | El bienestar del equipo de trabajo es fundamental, pretendemos que cada parte que compone el equipo de la carnicería se sienta escuchado y valorado. Durante el año realizamos diversas capacitaciones de seguridad y cuidado con los productos que manejamos, higiene, bienestar en el ambiente laboral, encuentros de lectura sobre liderazgo, entre otras capacitaciones. |
| 7.2 | ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en la comunidad donde opera la empresa?. | Llevamos adelante un proyecto buscando el apoyo de la municipalidad para poder formar a toda aquella persona que quiera aprender este oficio, otorgándole un certificado que deje constancia de los conocimientos adquiridos y le sirva como herramienta en su búsqueda laboral. Por otro lado la empresa realiza donaciones a escuelas y comedores durante todo el año. |
| 8 | ¿Conoce los estándares GRI?. | Tenemos conocimiento de los mismos pero no los aplicamos. |
| 9 | ¿La empresa presenta reportes de sustentabilidad?. De ser así, ¿éstos se confeccionan en base a los estándares GRI?. | Como mencioné anteriormente, presentamos informes de gestión de control y comunicación interna pero no son en base a los estándares GRI. Son reportes mas que nada de sustentabilidad económica. |

| | | |
|----|--|----------------------------------|
| 10 | Para finalizar la entrevista, ¿podría nombrar dos indicadores de cada dimensión que usted implementaría para evaluar la gestión en empresas de su mismo rubro? | Esta pregunta no fue contestada. |
|----|--|----------------------------------|

Anexo IV

Firma de consentimientos firmados

Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de su naturaleza y el rol de los estudiantes en ella como participantes.

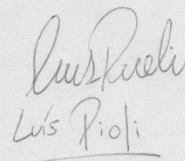
La presente investigación es conducida por Suarez Urquiza Maria Paula, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es diseñar un tablero de gestión para pymes de comercialización de productos cárnicos de San Fernando del Valle de Catamarca.

Si tu accedes a participar en este estudio, se te pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 25 minutos de tu tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que hayas expresado.

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

Si tienes alguna duda sobre este proyecto, puedes hacer preguntas en cualquier momento durante tu participación en él. Igualmente, puedes retirarte del proyecto en cualquier momento sin que eso te perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista te parece incómoda, tienes el derecho de hacérselo saber al investigador e incluso puedes no responderlas.

Desde ya, te agradecemos tu participación.


Luis Pioli

Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de su naturaleza y el rol de los estudiantes en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Suarez Urquiza Maria Paula, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es diseñar un tablero de gestión para pymes de comercialización de productos cárnicos de San Fernando del Valle de Catamarca.

Si tu accedes a participar en este estudio, se te pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 25 minutos de tu tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que hayas expresado.

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

Si tienes alguna duda sobre este proyecto, puedes hacer preguntas en cualquier momento durante tu participación en él. Igualmente, puedes retirarte del proyecto en cualquier momento sin que eso te perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista te parece incómoda, tienes el derecho de hacérselo saber al investigador e incluso puedes no responderlas.

Desde ya, te agradecemos tu participación.

Brandon Rose
Bardaw
2592825

Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de su naturaleza y el rol de los estudiantes en ella como participantes.

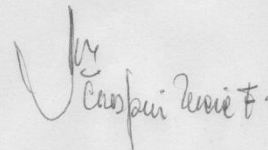
La presente investigación es conducida por Suarez Urquiza Maria Paula, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es diseñar un tablero de gestión para pymes de comercialización de productos cárnicos de San Fernando del Valle de Catamarca.

Si tu accedes a participar en este estudio, se te pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 25 minutos de tu tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que hayas expresado.

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

Si tienes alguna duda sobre este proyecto, puedes hacer preguntas en cualquier momento durante tu participación en él. Igualmente, puedes retirarte del proyecto en cualquier momento sin que eso te perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista te parece incómoda, tienes el derecho de hacérselo saber al investigador e incluso puedes no responderlas.

Desde ya, te agradecemos tu participación.


María Paula Suarez Urquiza

Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de su naturaleza y el rol de los estudiantes en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Suarez Urquiza Maria Paula, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es diseñar un tablero de gestión para pymes de comercialización de productos cárnicos de San Fernando del Valle de Catamarca.

Si tu accedes a participar en este estudio, se te pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 25 minutos de tu tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que hayas expresado.

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

Si tienes alguna duda sobre este proyecto, puedes hacer preguntas en cualquier momento durante tu participación en él. Igualmente, puedes retirarte del proyecto en cualquier momento sin que eso te perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista te parece incómoda, tienes el derecho de hacérselo saber al investigador e incluso puedes no responderlas.

Desde ya, te agradecemos tu participación.



María Paula Suarez Urquiza

Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de su naturaleza y el rol de los estudiantes en ella como participantes.


La presente investigación es conducida por Suarez Urquiza Maria Paula, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es diseñar un tablero de gestión para pymes de comercialización de productos cárnicos de San Fernando del Valle de Catamarca.

Si tu accedes a participar en este estudio, se te pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 25 minutos de tu tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que hayas expresado.

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

Si tienes alguna duda sobre este proyecto, puedes hacer preguntas en cualquier momento durante tu participación en él. Igualmente, puedes retirarte del proyecto en cualquier momento sin que eso te perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista te parece incómoda, tienes el derecho de hacérselo saber al investigador e incluso puedes no responderlas.

Desde ya, te agradecemos tu participación.


Emilia Galindo