

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público  
Trabajo Final de Grado  
Manuscrito Científico**

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

**“Sustentabilidad medida con tablero de control para empresas agropecuarias,  
Buenos Aires, 2020”**

**“Sustainability measured with a control panel for agricultural companies, Buenos  
Aires, 2020”**

**Autor: Scacchi, Marcelo Fernando**

**DNI: 23.988.075**

**Legajo: VCPB30680**

**Director de TFG: Salvia, Nicolás**

**Buenos Aires, Argentina, noviembre, 2020**

## **Resumen**

Las empresas de todo el mundo han comenzado a tomar en cuenta a la Responsabilidad Social Empresaria y las de Argentina no son ajenas a este concepto. Se ha instalado en la conciencia colectiva la sustentabilidad como medio para vivir y relacionarse con los semejantes y con el medio ambiente. En esta investigación se pretendió aportar conocimientos sobre el tema destinado a las empresas agropecuarias, ya que su actividad tiene relación directa sobre el ambiente en general y las personas, desde las que trabajan en sus establecimientos hasta las que consumen sus productos. Por tal motivo se plantea el objetivo de generar un tablero de control con objetivos e indicadores basados en la Responsabilidad Social Empresaria para ser aportado a las empresas. La investigación fue de tipo exploratorio, enfoque cualitativo y diseño no experimental transversal y se tomó como muestra una empresa agropecuaria de la provincia de Buenos Aires. Se buscó otorgar una herramienta basada en las Normas GRI orientada a que en el futuro puedan emitir balance social según la RT N° 36 de la Federación Argentina de Consejos de Ciencias Económicas.

Palabras clave: RSE, tablero de control, sustentabilidad, GRI, balance social.

## **Abstract**

Companies around the world have begun to take into account Corporate Social Responsibility and those in Argentina are not interested in this concept. Sustainability has been installed in the collective consciousness as a means of living and relating to others and to the environment. This research aims to provide knowledge on the subject aimed at agricultural companies since their activity is directly related to the environment in general and people, from those who work in their establishments to those who consume their products. For this reason, the objective is to generate a control panel with objectives and indicators based on Corporate Social Responsibility to be contributed to companies. The research was exploratory, qualitative approach and non-experimental cross-sectional design, and an agricultural company from the province of Buenos Aires was taken as a sample. The aim was to provide a tool based on the GRI Standards aimed at issuing a social balance in the future according to RT No. 36 of the Argentine Federation of Economic Sciences Councils.

**Keywords:** CSR, dashboard, sustainability, GRI, social balance.

## Índice

Introducción.....	1
Método.....	15
Diseño.....	15
Participantes .....	16
Instrumentos .....	16
Análisis de datos.....	16
Resultados.....	17
Discusión .....	23
Referencias .....	33
Anexo I Documento de consentimiento informado.....	37
Anexo II Cuestionario de entrevista .....	39

## Introducción

Hace algunos años se consideraba que las empresas debían forjar ganancias solamente mediante la aplicación de políticas exclusivamente económicas, dejando de lado las demás dimensiones que configuran el universo de una empresa. Luego se generó una corriente que propagó el cuidado del medio ambiente con motivo de los desastres ecológicos ocurridos. Hacia mediados de los años '50 surge el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) por los conflictos bélicos en el mundo, entre ellos la Guerra de Vietnam y el apartheid.

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

Las empresas han recorrido un largo camino en la generación y presentación de la información. Desde información meramente financiera, para los dueños, a información con otros indicadores estratégicos, por ejemplo, la relación con los clientes, empleados y entorno. Sin embargo, siempre se ha tenido en cuenta el impacto de las acciones de la empresa para con los propios dueños, a lo sumo con los directivos y gerentes. Es aquí donde el concepto de RSE comienza a tener sentido, porque uno de los pilares es que las empresas brinden información, al menos parte de ella, a la comunidad en donde están inmersas, ya que no son ajenas a ella y sus acciones pueden traer consecuencias positivas o negativas (Bravo Yáñez, 2015).

Las organizaciones han comenzado a virar la forma en que muestran la información que generan y agregan nuevas dimensiones en la gestión. Pasan de una información meramente interna, a una que tiene más en cuenta el impacto externo de las acciones de la organización. Es aquí donde comienza a cobrar sentido el concepto de RSE, y en el caso particular que es de nuestro interés, los reportes orientados hacia los usuarios externos con vista en la sustentabilidad organizacional (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión y Peralta Mocha, 2016).

De acuerdo con el reporte publicado por la organización ComunicaRSE (2012), a nivel mundial este concepto ya se comenzaba a vislumbrar alrededor de los años '60,

como una estrategia de comunicación o filantropía, de acuerdo con el caso de la organización. Sin embargo, es en el año 1987 donde se publicó el documento *Nuestro Futuro Común* (Naciones Unidas, 1987) en donde, entre otras cuestiones, se insta a los gobiernos y organizaciones a publicar reportes de sus actos, para que toda la población pueda tomar decisiones informadas acerca de su futuro, y se considera como el comienzo formal de los reportes hacia afuera de las organizaciones. En Argentina, el 2002 es el año en que las empresas comienzan con acciones formales y reportes de RSE.

A inicios del año 2002 se funda el Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE, 2020), organismo destinado a “Generar conocimiento público para promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social, a fin de impulsar el Desarrollo Sustentable de Argentina y la región”. Es una organización privada sin fines de lucro compuesta por más de 160 empresas de todas las provincias. Este organismo busca generar conciencia sustentable en toda la región y para tal fin se nutre de especialistas que colaboran generando herramientas de gestión, conocimiento, redes y mecanismos de información e intercambio de experiencias en materia de gestión sustentable. Promueve también la colaboración mutua entre las compañías que han decidido hacer de su conducta responsable un valor a partir del cual contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sustentable. También trabaja con otras organizaciones de Latinoamérica que comparten el mismo objetivo.

El IARSE (2020) elabora un grupo de indicadores que buscan generar una Gestión Responsable Orientada a la Sustentabilidad, Son de uso interno de las empresas y sirven para la autoevaluación de las mismas. Poseen una línea especial para la agricultura denominada Indic-Agro, generados en común con al Bolsa de Cereales de Córdoba. Con estos indicadores buscan brindar ayuda a las empresas para producir de forma sustentable los productos que todos los días llegan a la mesa de los argentinos y de otros países.

Las 7 dimensiones que propone para evaluar la Sustentabilidad son las siguientes: valores - transparencia y gestión, prácticas de empleo y trabajo digno, sustentabilidad de las prácticas agrícolas-ganaderas, relación con proveedores, relaciones con clientes y otros productores, relaciones con las comunidades locales y relaciones con gobierno y sociedad. Teniendo en cuenta el tamaño, es la cantidad de indicadores que se aplican, a las pequeñas le corresponde un nivel básico de 15, para las medianas un nivel amplio con

30 y a las grandes un nivel comprensivo con 50 indicadores (Bolsa de Cereales de Córdoba , 2020).

Volpentesta (2016) menciona que, a pesar de que todas las organizaciones tienen una idea medianamente acabada acerca de la RSE, hay multiplicidad de interpretaciones y, posiblemente, todas sean correctas, ya que el concepto se encuentra fuertemente atravesado por otros de importancia, como sostenibilidad y la teoría de los stakeholders. El autor, luego de realizar un análisis histórico de cómo se implementó el concepto de RSE (partiendo de la idea de que los encargados de realizar acciones de responsabilidad social eran los hombres de negocios, y no sus empresas, hasta las concepciones actuales), plantea que cuando se utiliza este concepto, se usa un Concepto Esencialmente Controvertido (CEC). Estos se caracterizan por ser conceptos evaluativos referidos a bienes complejos que pueden ser descritos de diferentes formas, cuya utilidad reside en la controversia que generan, ya que los mismos son potencialmente vagos, ambiguos y generales. Lo importante de esta definición es que, por un lado, establece que existe una verdadera polisemia en el término RSE, lo que implica que la tensión entre las distintas formas de abordarlo por las diferentes organizaciones y entidades seguirá existiendo, y, por otro lado, que se necesitan estándares de reporte para tener información comparable y con la misma orientación en todas las organizaciones que informen sobre RSE.

Históricamente, el primer Balance Social (BS) o no económico, fue publicado en Estados Unidos en el año 1972 por la empresa Singer. Posteriormente se difundió a Europa, principalmente a Alemania y Francia, para más tarde hacerlo al resto del mundo. A partir de la visión, misión y valores la empresa podrá identificar indicadores para evaluar su desempeño frente al impacto social, podrá determinar sus objetivos y así volcar todos los resultados en un Balance Social (Díaz y Pereyra, 2011).

Para la aplicación de los distintos tipos de estándares indicadores, *Global Reporting Initiative* (GRI, 2020) sugiere el esquema para producir su puesta en práctica tal como se muestra en la Figura 1 Esquema de aplicación de normas GRI.

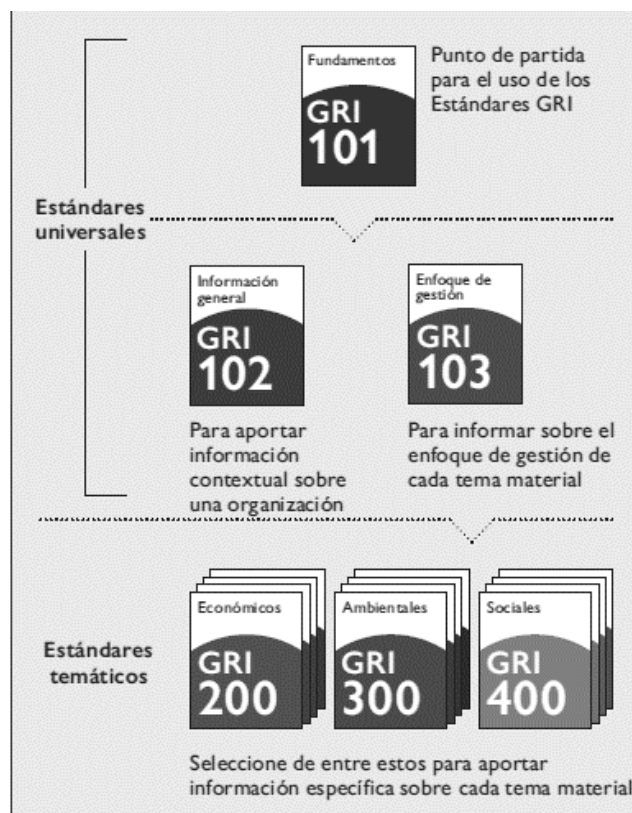


Figura 1. Esquema de aplicación de normas GRI. Fuente: GRI (2020)

El Cerem International Business School (2016) sostiene que las organizaciones empresariales que realizan la elaboración de una memoria de sostenibilidad, basados en los estándares GRI, obtienen de los siguientes beneficios:

- ✓ demuestran su compromiso y transparencia,
- ✓ elevan la competitividad,
- ✓ aumentan sus capacidades para optimizar la realización de planificaciones de labores y ser sustentables,
- ✓ dan cumplimiento con las disposiciones vigentes,
- ✓ al aumentar la visión estratégica, atraen mayor cantidad de inversores,
- ✓ mejoran la reputación creando un punto de referencia para las organizaciones del sector,
- ✓ pueden realizar comparaciones para obtener mejores resultados económicos

Según ComunicaRSE (2012) los beneficios de aplicar RSE en la organización son los siguientes:



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

La guía de sustentabilidad corporativa de las Naciones Unidas acepta que para realizar los reportes de sustentabilidad se utilicen los estándares ISO 26000 y GRI (United Nations Global Compact, 2020). En el presente trabajo se enfoca la investigación principalmente en el desarrollo de las normas GRI.

Los estándares de reporte GRI son los primeros y más ampliamente adoptados para realizar reportes de sustentabilidad empresarial. Desde su introducción, en 1997, se transformaron desde un nicho, a ser adoptados por la gran mayoría de organizaciones, de hecho, el 93% de las 250 empresas más grandes del mundo los utilizan en sus reportes de sustentabilidad (GRI, 2020).

De acuerdo con Milne y Gray (2019), la finalidad de este estándar es medir el triple impacto (económico, social y ecológico) que causan las organizaciones en el entorno. También es importante mencionar que estos informes son preparados

usualmente para la comunidad entera, y no solo para los usuarios internos de la información.

La página web de la iniciativa GRI (<http://www.globalreporting.org>) provee de amplios medios e información sobre cómo aplicar los estándares, por lo que, de ahora en adelante, en esta sección, se seguirá esa fuente de información. Actualmente los estándares GRI, se dividen en dos grandes grupos, los estándares universales y los estándares de tópicos específicos, la aplicación de los primeros es universal y para todas las empresas, mientras que los segundos, pueden no aplicarse en su totalidad y seleccionarse de acuerdo con la relevancia:

- Estándares universales GRI 100:

GRI 101: es el punto de partida para aplicar las normas, incluye una breve revisión en el reporte de sustentabilidad, visión general de los estándares GRI y que prerequisites debe tener la organización para implementarlos.

GRI 102: muestra la forma más apropiada de presentar la información de la organización y el contexto general de la misma.

GRI 103: enfoque del management, debe mostrar la forma en que los directivos de las organizaciones encaran los temas tratados y la visión a futuro de estos.

- Estándares de tópicos específicos:

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

GRI 300 – Estándares ambientales: se relevan los siguientes tópicos, materiales, energía, agua y efluentes, biodiversidad, emisiones, desperdicio y compliance2 ambiental.

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

Si bien estos estándares muestran un gran avance para la apertura y claridad de la información que las organizaciones brindan al entorno, aún dependen en gran medida de

la adopción voluntaria por parte de estas, por lo que es esperable que pase un tiempo (y algún refuerzo gubernamental) para que, además de las grandes organizaciones, estos reportes sean realizados por empresas de otros tamaños (ComunicaRSE, 2012).

Es importante señalar que, en los países de Latinoamérica, no se puede realizar un trasplante de los conceptos mencionados sin tener en cuenta la idiosincrasia y problemáticas locales. FOMIN-BID (2011) menciona que la situación local es muy distinta a la existente en Europa y Estados Unidos, de donde surgen estos conceptos. Uno de los motivos es que mientras en Estados Unidos existe muchas grandes corporaciones que dominan el mercado, en América Latina existen principalmente Pymes, con alta tasa de mortalidad, lo que implica que existe un gran grupo corporativo enfocado en sobrevivir antes que realizar reportes de sustentabilidad.

Otro de los motivos es que el mercado laboral y la legislación local es muy distinta a la existente en los países del norte, mientras en estos países los niveles de vida de los asalariados son relativamente altos, en América Latina se encuentran grandes poblaciones de trabajadores en situación de pobreza o con acceso pobre a recursos básicos. La implicancia de esto es que la RSE debe enfocarse muchas veces en los *stakeholders* internos, para resolver, o al menos aliviar, algunas de estas situaciones antes de enfocarse en lo externo.

Los *stakeholders* forman junto con la empresa un todo que se complementa, ya que uno no puede existir sin la presencia del otro. Es por esto que surge una teoría que representa la importancia que tienen estos clientes internos y externos dentro de la empresa en su función social de aplicación de la RSE (Acuña, 2012). Esta teoría es una estrategia organizacional y ética que involucra a todos los actores sociales que intervienen en la aplicación de RSE en una empresa.

Se quiere destacar que la idea central de la misma, descansa sobre la premisa que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas. Se considera que este concepto de gestión de relaciones, va sumado a la propuesta ética de informar y dar credibilidad a las actividades que realiza la organización, caso contrario, quedaría resumido tan solo a una visión acotada de RSE. En la Figura 2 Stakeholdes, se expresa de forma figurativa la simbiosis que se forma entre cada una de las partes. También existe el modelo de los grupos de interés donde ser

representa la relación existente de ida y vuelta entre mayor cantidad de actores sociales intervinientes en la empresa y su relación con la RSE, esta relación se expresa en la Figura 3 Grupos de interés.

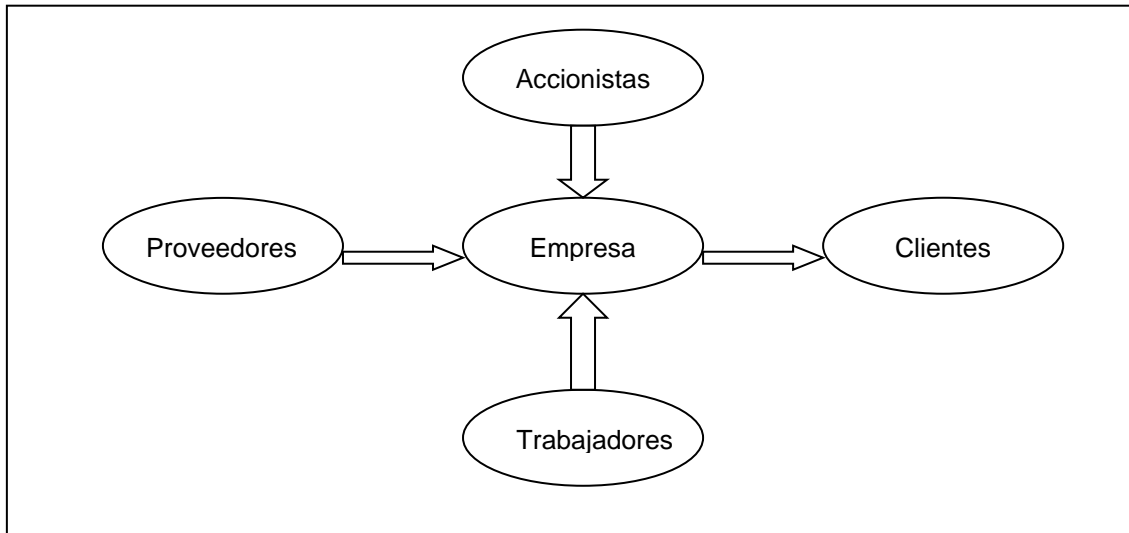


Figura 2. Stakeholders. Fuente: Donalson y Preston (1995)

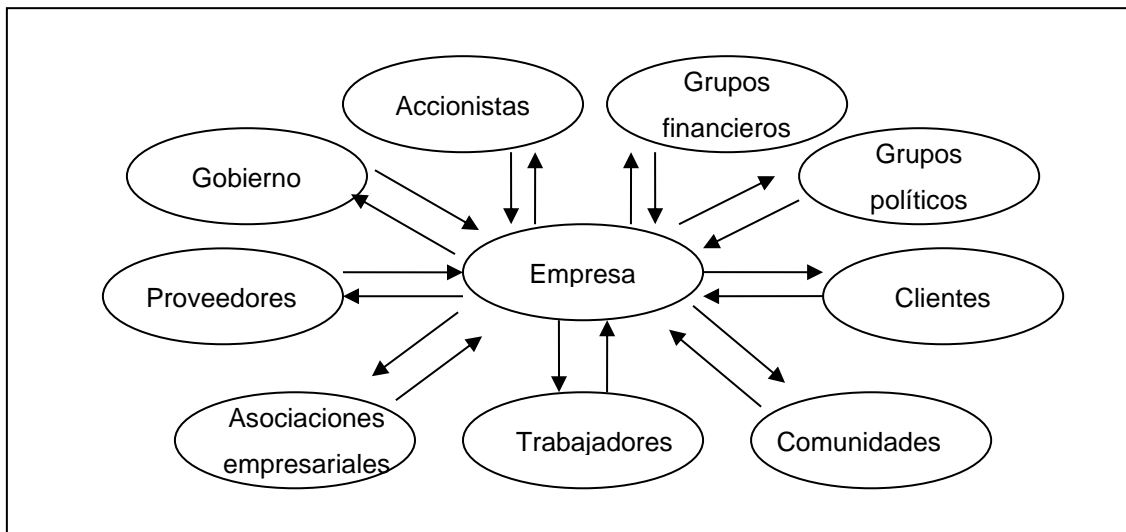


Figura 3. Grupos de interés. Fuente: Adaptado de Donalson y Preston (1995)

Desde el punto de vista de la regulación estatal Argentina, se pueden mencionar algunos hitos al respecto. En 2004, la reforma de la Ley de Régimen Laboral incluyó dentro de sus modificaciones la elaboración de un balance social obligatorio para empresas con más de 300 empleados, el cual incluye información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Es importante mencionar que el documento no es estrictamente público, ya que

su finalidad es ser entregado a la entidad gremial donde sus trabajadores se encuentren afiliados, con copia al ministerio de trabajo. Sin embargo, se puede considerar un avance, ya que se exige hacer pública información que va más allá de lo estrictamente financiero e incluye a los empleados y organizaciones gremiales.

En Argentina el Ministerio de Desarrollo Social (2020) promueve el desarrollo sostenible a través de la creación de Foro para el Desarrollo Sostenible y Registro Único de Organizaciones. A través de estos registros intenta generar acciones para dar cumplimiento a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas establecidos en la Agenda 2030 para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de las personas. En la Figura 4 ODS, se muestran estos 17 objetivos planteados para ser logrados a nivel mundial.



Figura 4. ODS. Fuente: Naciones Unidas (2020)

También, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas incluye la RT N° 36, que introduce el balance social como elemento opcional a incluir para las empresas que emitan balances a partir del año 2013 (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas [FACPCE], 2011). Este informe se compone de los siguientes elementos: memoria de sustentabilidad según

normas GRI, estado de valor económico generado y distribuido, y anexo de gastos e inversiones medioambientales.

El Balance Social es una herramienta que permite medir, evaluar e informar, los resultados de la responsabilidad socio-ambiental y la sustentabilidad tanto sea económica, financiera, social y medioambiental. La estructura que debe tener el balance, incluye por una parte el Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD) y por otra, la Memoria de Sustentabilidad. El primero de ellos, es un estado económico, financiero e histórico, que muestra el valor creado por la organización y los grupos sociales que se involucran con ella (Fellner, 2014). Lo que busca es representar en qué proporción, el ente, aporta al Producto Bruto Interno (PBI). Y puede calcularse a partir del precio de ventas, deduciendo el de los insumos adquiridos y devengados en el ejercicio.

Por un lado está la generación del valor, el que se compone por: ingresos (por ventas, por construcción de activos propios, por provisiones para desvalorizaciones de créditos, otros); insumos adquiridos a proveedores (como materia prima, servicios, materiales, energía); pérdida y recuperación de valores activos (como ajuste por valuación de bienes de cambio, de uso, inversiones, etc.); depreciación y amortizaciones; y el valor agregado recibido en transferencia (resultado por participación en subsidiarias, ingresos financieros y otros que no emanen de la actividad principal de la empresa). Luego, en una segunda parte, se encuentra la distribución de este valor, la que se conforma por: las remuneraciones al personal (las directas y los beneficios); remuneraciones al personal directivo y ejecutivo; al estado (a través de tributos, tasas o contribuciones que estén a cargo del empleador); retribución al capital de terceros (devengados a financistas externos de capital); retribución de propietarios (como dividendos); y otras (FACPCE, 2020).

Para abordar a la Memoria de Sustentabilidad, la cuarta generación (G4) presentemente vigente desde 2014 propuesta por *Global Reporting Initiative* (GRI), presenta una guía simple sobre la misma. La mencionada generación puede ser aplicada tanto por entes grandes, medianas o pequeñas, e integra los datos pertinentes de sostenibilidad estratégica con los económicos. Y además hace referencia a la importancia que tiene para las empresas que se enfoquen en los temas importantes como, económicos, ambientales y sociales, que influyen en su actividad.

Para la aplicación de los distintos tipos de estándares indicadores, GRI sugiere mediante el siguiente esquema de forma acotada para producir su puesta en práctica. Las

organizaciones empresariales que realizan la elaboración de una memoria de sostenibilidad, basados en los estándares GRI, obtiene de los siguientes beneficios: demuestran su compromiso y transparencia, elevan la competitividad, aumentan sus capacidades para optimizar la realización de planificaciones de labores y ser sustentables, dan cumplimiento con las disposiciones vigentes, al aumentar la visión estratégica, atraen mayor cantidad de inversores, mejoran la reputación creando un punto de referencia para las organizaciones del sector. Además, pueden realizar comparaciones para obtener mejores resultados económicos (Cerem International Business School, 2016).

Aunque este balance social o memoria de sostenibilidad plasma parte de la información que comunican las empresas, se necesita también acompañarlo de un Tablero de Gestión también conocido como Tablero de Control o Cuadro de Mando Integral (CMI). El mismo está formado por un grupo de indicadores financieros y no financieros, pero ninguno debe prevalecer sobre otro, sino que necesitan estar equilibrados entre sí. No es de uso obligatorio en el caso de tener un balance social, pero puede ser usado como medio de medición del estado de aplicación de la RSE para ser expresada la información en el mencionado balance (Jardel, 2004).

De acuerdo a sus creadores, el CMI "es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización... Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio" (Kaplan y Norton, 1996).

Este es utilizado como una herramienta que permite complementar aspectos estratégicos con la evaluación del desempeño del negocio, organizando sistemáticamente la información para mejorar el ejercicio de las responsabilidades en el interior de la empresa. Su meta es detallar en una síntesis las actividades que se inspeccionan (Santana, 2015).

En el conjunto de los instrumentos que se utilizan para poner en práctica la RSE se encuentran los tableros de mando integral o en inglés lo que se denomina *Balanced Scorecard* (BSC). Esta es una herramienta de gestión desarrollada a principios de la década de los '90 por Kaplan y Norton con el fin de encontrar nuevas maneras de evaluación del desempeño de las organizaciones. Permitiendo también comunicar esos objetivos a toda la organización, brindando así una retroalimentación importante para la revisión permanente de la estrategia adoptada (Centeno, 2019). Otro de los instrumentos del mismo grupo de sistemas de medición es el Tablero de Control o también llamado

Tablero de Gestión, que mediante el uso de instrumentos de informática cuyo objetivo es reflejar la información necesaria para diagnosticar la realidad de la empresa, otorgando así información e implementación de la misma, dos puntos importantes para el triunfo de la empresa (Ballvé, 2006).

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

Los indicadores son instrumentos que aglomeran una cantidad de información que, conjuntamente con el pensamiento crítico descubre una información en un lugar determinado. Existen indicadores diferenciados de acuerdo a la postura respecto de la información, de acuerdo a la postura respecto de la estructura de poder y de responsabilidad e indicadores de gestión (Santana, 2015).

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

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



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

Las PYMES tienen entre sus rubros a los siguientes sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero, pudiendo estar formadas por una o varias personas. En Argentina prevalecen sobre el resto de las empresas, haciendo un total de 1.066.351 de las cuales 337.779 están ubicadas en el territorio de la provincia de Buenos Aires. Del total, 48.559 empresas están dedicadas al sector agropecuario, pero de ellas solo el 51,4% se encuentran registradas gozando de algunos beneficios como disminuir la carga impositiva, aplazar 90 días el desembolso del IVA y deducir de ganancias hasta el 10% de lo que se invierte (Ministerio de Producción, 2020). Esto refleja ya los indicios del retraso en cuanto a la falta de información o accesos de las mismas.

La agricultura es uno de los pilares de la economía argentina, por lo tanto, mientras más se cosecha, más se exporta y más ingreso tiene el país. Pero para aumentar la producción se necesitan utilizar algunos insumos para cubrir los riesgos de disminución en el rinde la cosecha, como son los fertilizantes y plaguicidas, lo que termina afectando a la sociedad y el medio ambiente, ya sea en el corto, mediano o largo plazo (Salcedo y Guzmán, 2014).

Los plaguicidas están formados por una sustancia o conjunto de sustancias tóxicas que previenen, destruyen o controlan cualquier plaga. Por eso es que se exige un uso responsable. Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) establecen un grupo de principios, para obtener cosechas sanas. La ley N° 9164, es parte de esta herramienta para lograr el desarrollo sostenible (Ministerio de Educación y Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016).

El peligro que presenta un plaguicida se define por su toxicidad, es decir su composición y formulación, pero también por el grado de exposición, lo que se refiere a las prácticas responsables que debe tener quien lo utilice. Existen diferentes tipos de estos

productos como glifosato, piretroides, fungicidas y herbicidas. Pero el más utilizado es el glifosato, que prepara la tierra eliminando malezas para realizar la siembra directa, aunque es el más contaminante. Esto se debe a que las hierbas, arbustos y perennes se hacen resistentes a este líquido, entonces se opta por aplicar una mayor dosis (Salcedo y Guzmán, 2014).

En el caso de aplicación de la RSE los contadores públicos juegan un papel muy importante como asesores de las empresas. Ellos forman parte de los grupos de interés como profesionales que deben tener conocimiento de las actividades que las empresas realizan para poder realizar un asesoramiento de calidad. En este aspecto los contadores públicos se convierten en parte importante dado que son responsables de comunicar y denunciar actividades fuera de la ética.

Ante todo lo planteado anteriormente se considera necesario dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿La RSE es de fácil aplicación en el rubro agropecuario? ¿Las empresas agropecuarias tienen conocimiento de la RSE como medio de contribuir con la sociedad? ¿Un tablero de control con objetivos dirigidos a la RSE se puede plantear para una empresa agropecuaria?

Resulta altamente importante dar respuesta a estas preguntas como medio de incentivar que las empresas agropecuarias lleguen a tomar conocimiento inicial sobre la RSE y las ventajas que reporta para la propia empresa y la sociedad en general. Con esta herramienta generada se busca dar inicio en el camino sustentable para las empresas del rubro mencionado.

Es a partir de lo mencionado, que es de suma importancia analizar la generación de información bajo la mirada de la RSE en las Pymes locales de Buenos Aires, por lo que se plantea el siguiente objetivo general.

- ◆ Realizar el diseño de implementación de un tablero de control de RSE para la empresa Fideicomiso La Paloma S.A., de Buenos Aires como medio de iniciarla en la sustentabilidad durante el año 2020.

Para poder cumplir con el objetivo general planteado se generan los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la Pyme bajo estudio en el marco de la RSE teniendo como marco general la RT 36.

- Identificarlos modelos de reporte, o indicadores para comunicar y medir las acciones de Responsabilidad Social o Sustentabilidad de las organizaciones.
- Plasmar objetivos e indicadores en un tablero de control orientado a dar inicio a la sustentabilidad en el rubro agropecuario.
- Analizar la responsabilidad que le concierne al contador público como grupo de interés en la aplicación de la RSE.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación realizada fue de tipo exploratorio, ya que investiga problemas poco o nada estudiados, o bien, que se estudiaron, pero de los cuales se alcanzaron pocos conocimientos científicos. También pueden indagar sobre un tema o fenómeno que ya está estudiado y del que se tuvo conocimiento científico, pero haciéndolo desde una perspectiva innovadora. Fueron de utilidad para identificar conceptos o datos presuntamente relevantes en el tema sobre el que se indagó y preparó el terreno para nuevos estudios (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). En este caso la investigación se centró en estudiar la posible aplicación de la RSE en el rubro agropecuario.

El enfoque fue cualitativo dado que no ha recurrido a la recolección de datos numéricos para llegar a una conclusión o resultado. La acción indagatoria se movió entre los hechos y su interpretación, de manera dinámica en ambos sentidos. La secuencia no siempre fue la misma, sino que varía de acuerdo con cada estudio particular (Hernández Sampieri et al., 2010).

El diseño planteado para la investigación fue no experimental debido a que no se han realizado experimentos con variables y fue del tipo transversal dado que los datos fueron recopilados en un momento único del tiempo.

La investigación planteada es un estudio de caso que aplica el instrumental teórico de generación de información de RSE, es decir, una vez que se analice la información y la organización, se va a proponer un tablero con indicadores que muestren la información de la organización bajo los estándares expuestos anteriormente. Es importante mencionar que el alcance de esta investigación se encuentra limitado al diseño del reporte de

indicadores, no así al cálculo de los indicadores mismos, se deja esto último como punto de partida para futuras investigaciones.

### *Participantes*

La población tenida en cuenta para la realización de esta investigación estuvo compuesta por todas las empresas agropecuarias de la provincia de Buenos Aires. La muestra tomada fue una empresa agropecuaria de Buenos Aires denominada Fideicomiso La Paloma SA cuya actividad fue la de cultivo de duraznos y papas. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, es decir que se tomó la primera empresa que accedió a brindar información. Se presentó en Anexo I Consentimiento informado, el modelo del consentimiento por el que la empresa accedió a ser parte del estudio.

### *Instrumentos*

Para el relevamiento necesario, se profundizó la investigación bibliográfica para entender cómo aplicar las normas GRI y la RT 36 a la empresa seleccionada. Este trabajo se realizó por medio de una exploración y análisis bibliográfico de documentos relacionados con el tema de RSE, de estos fueron seleccionados para su análisis y estudio los concernientes con la historia de RSE.

Las fuentes bibliográficas fueron obtenidas mediante la utilización de Google Académico, Scielo, Redalyc, Dialnet y repositorios de universidades. Estas fuentes fueron clasificadas utilizando el programa Word.

Además, se deberá analizar la información de la empresa para entender cómo es compatible con la generación de informes de RSE, finalmente y en caso de ser necesario por la falta de información o para realizar el análisis descriptivo de la organización, puede realizarse una entrevista en profundidad para entenderla mejor, en este caso, se adjunta en el Anexo II el cuestionario de la misma.

### *Análisis de datos*

Se realizaron los siguientes pasos:

o Se analizó la información obtenida como bibliografía y se organizó por temas para su posterior análisis profundo. Luego de la lectura de cada texto se tomaron los temas principales y con ayuda de Microsoft Word se elaboró una tabla de contenido dividida

por dichos temas. Luego se diagramó en base a esto el orden de información a presentar como relevante al tema bajo estudio.

- o Se realizó una breve descripción de la organización para entender la situación actual de la misma, qué tipo de información generó y si realizó acciones de RSE o generó información en este sentido.

- o Se profundizó el análisis para el caso particular de la organización de las normas GRI y de la RT 36, para entender la mejor manera de abarcarlas.

- o En base a los dos puntos anteriores, se establecieron los indicadores a utilizar y se debió incluir la forma de medición, la disponibilidad actual de información y la posible implicancia para la empresa de utilizarlos.

- o Armado del tablero de gestión, que indicó parámetros de control y cuando la empresa se encontraría dentro de las bandas aceptables (semaforización). Siempre en base a los criterios establecidos bajo normas GRI y RT 36.

## **Resultados**

Para lograr la realización de un tablero de control para la empresa Fideicomiso La Paloma SA de Buenos Aires se procedió en primer lugar un diagnóstico de la misma tomando como punto de partida la RT 36. Se hizo un relevamiento general de la misma desde la mirada de la RSE para identificar los puntos críticos hacia donde apuntar con los objetivos a plantear.

La empresa contó con 7 campos donde tenía plantaciones de duraznos en 4 de ellas y en las otras 3 cultivó alternativamente papas y ajos haciendo rotación de cultivos. Las distintas actividades económicas requirieron de gran cantidad de personal para la época de cosechas y resultó riesgosa la cosecha de duraznos que debió hacerse sobre escaleras por las alturas de las plantas.

Con el transcurso de los años la empresa fue realizando diversas actividades para la mejora de los establecimientos con la meta de poder certificar normas internacionales que le permitieran en un futuro exportar los duraznos. En el momento del estudio la empresa realizó la venta casi en totalidad de su producción de duraznos en los mercados concentradores de diversos lugares de la provincia de Buenos Aires, siendo esta realizada

a granel a los dueños de los puestos de los mercados que luego la embalan en envases de madera y/o cartón para la posterior venta.

Contó con un contacto en especial en el Mercado Central de Buenos Aires que es quien hizo los contactos con los otros puestos y fue quien compró gran parte de la producción durante años para luego él embalar la mercadería y venderla a otros puestos. Esto sin ser relación de intermediario, sino que se trató solo de un cliente a quien se le entregó la mercadería sin mayor beneficio que la venta normal de fruta en fresco y a granel.

En cuanto los establecimientos, se pudo observar que tuvieron casas destinadas a la residencia de los empleados que trabajaron de forma permanente en la empresa y otras destinadas a los empleados temporarios que llegaron cada año a cosechar. Cada año se realizaron refacciones en los inmuebles para que estuvieran habitables y en buenas condiciones para preservar a los empleados.

Los galpones destinados para guardar las herramientas estuvieron muy cerca de las casas, pero los otros galpones destinados a guardar los agroquímicos estaban a mayor distancia porque no deben las personas estar en contacto cercano, ya que fueron perjudiciales para la salud. Con respecto a los operarios que manipularon los agroquímicos, se le brindaron elementos de protección personal para resguardar su salud, ya que estos productos debieron ser manipulados bajo estrictas normas de salubridad. Fue contratado un ingeniero en higiene y seguridad que presentó a la empresa la forma correcta de manipular y almacenar los químicos y con su guía fueron haciendo las modificaciones necesarias.

En cuanto al uso de combustibles también se destinó un lugar para poner un tanque de reserva de gas-oil al que se le hizo una pileta de contención y fue instalado lejos de las casas y de los galpones a efecto de evitar un accidente. Tanto el tanque como la pileta fueron demarcados en colores negro y amarillo con líneas para hacer notar el peligro.

Para los empleados que usaron los tractores y maquinarias, al igual que para los cosechadores y todo el personal en general tanto permanente como temporario se realizaron una vez al año capacitaciones para guiarlos en temas como ergometría en el trabajo, uso de elementos de protección personal, cuidado de la salud humana y extinción de incendios, solo para nombrar algunas más importantes. De todas las capacitaciones

existe registro al igual que de las mediciones de ruido, iluminación y demarcaciones realizadas a los efectos de ser presentados ante la ART que tuvieron contratada.

En cuanto a lo ambiental se destinó un lugar alejado para el lavado y limpieza de la maquinaria que se usó para aplicaciones de agroquímicos con una pileta de contención del agua que resulta sucia luego de esto para evitar contacto con el suelo en general y con las personas. Esta pileta no estuvo recubierta por lo que se notó que el agua sucia y contaminada con químico se filtró al suelo pudiendo contaminarlo y pasar esa contaminación a las napas subterráneas de agua.

Sobre el uso de agroquímicos se detectó que la empresa no poseía un procedimiento establecido para el desecho o guarda de los envases vacíos de los agroquímicos. Estos son almacenados a un costado del lugar donde se realiza la carga de químicos a las máquinas y la limpieza de las mismas.

Otro tema que se detectó como importante es el uso de combustible que se quemó en tachos de 20 litros por las noches de la época de floración para evitar que las bajas temperaturas hielen los jóvenes frutos en las plantas dejando sin producción la finca. Esto generó un humo negro intenso y altamente contaminante en la zona, ya que los vientos lo arrastraron a otros lugares. También se pudo determinar que esta actividad es altamente nociva para los empleados, ya que solo tapaban sus caras con pañuelos atados que no fueron contención para el humo que inhalaron.

Con respecto a los modelos de reporte que se pudieron identificar para exponer las acciones de RSE y los indicadores que se tuvieron para hacerlo se definió al Reporte de Sustentabilidad y al Balance Social. Estos dos conceptos fueron nacidos de diversas necesidades y la diferencia entre ambos se encontró en que el primero expuso las acciones que las empresas aplicaron referidas a las dimensiones ambiental, social y financiera de la empresa tomando como base cualquiera de los indicadores que se encontraron para tal fin con un modelo libre formato. Para el Balance Social se determinó a través de la RT 36 generada por la FACPCE que el reporte debe ser expresado a través de los indicadores de las normas GRI que surgieron de la G4 GRI, debiendo exponer no solo un reporte de las acciones sino también un balance con el formato de estados contables donde se expresaron numéricamente las partidas destinadas a las distintas dimensiones.

El Reporte de Sustentabilidad puede ser elaborado bajo las siguientes normas de forma libre sin imposiciones:

GRI: Posee indicadores de desempeño específicos para la elaboración de reportes diseñados para ser utilizados por organizaciones de cualquier en tamaño, sector y localización.

Pacto Mundial: Está compuesto por 10 principios sobre protección ambiental, derechos humanos, relaciones laborales y anticorrupción.

ISO 26000: Es una guía internacional de libre acceso basada siete materias fundamentales que van desde la organización interna, hasta el papel de la empresa en el desarrollo de la comunidad.

AA1000: Está formada por documentos orientados a mejorar el desempeño sustentable de las organizaciones, basándose en el diálogo con los *stakeholders*. Esto lleva a una fuerte conexión con cada parte integrante de la cadena sustentable.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Objetivos planteados por la ONU en la Agenda 2030 como objetivos a cumplir por las naciones.

En base al diagnóstico realizado sobre la empresa y partiendo de las normas GRI estipuladas para la elaboración del Balance Social se generaron objetivos e indicadores que fueron expuestos en la Tabla 1 Tablero de control para empresa Fideicomiso La Paloma SA. En el mismo se tuvieron en cuenta los puntos analizados durante el diagnóstico y los deseos de los dueños de llegar a certificar normas internacionales para exponer objetivos que les sirvieran para tal fin como inicio de trabajo.

Como último punto se analizó la responsabilidad del contador público como grupo de interés relacionado con la empresa. Se determinó que este profesional estuvo estrechamente ligado al igual que el ingeniero en higiene y seguridad con el cumplimiento de normas legales. El contador público es el encargado en esta empresa de auditar mensualmente los movimientos de compras y de informar sobre las normativas a aplicar en cuanto al personal y en general en lo referido al movimiento diario de la empresa. El profesional nombrado se vio involucrado con la empresa en el inicio de pretender cumplir y certificar una norma internacional, por lo que se tomó como parte interesada en la RSE.

Este profesional comunicó prontamente los cambios necesarios a llevar a cabo en cuanto al manejo del personal, compras de elementos de protección personal que el ingeniero en higiene y seguridad solicitó, armado de comprobante de entrega de los mismos y registros de las actividades para una futura certificación de las normas.



Tabla 1

*Tablero de control para empresa Fideicomiso La Paloma SA*

Dimensión	Perspectiva	Meta	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
F i n a c i e r a	Clientes finales	Tomar contacto con los clientes finales para hacer un estudio de sensación de calidad de la fruta	Encuestas de satisfacción de forma presencial en el Mercado de Buenos Aires donde se vende la mercadería.	Cantidad	10	Anual	9	7	5
	Intermediarios	Capacitar sobre RSE para incentivar su aplicación teniendo en cuenta que ellos son quienes emban la fruta o embolsan la papa	Capacitaciones sobre RSE aplicada al rubro agrícola en embalaje y embolsado.	Cantidad	5	Anual	4	3	2
	Proveedores	Capacitar sobre RSE para incentivar su aplicación orientado a alineación con los objetivos de la empresa, sobre todo a los proveedores de agroquímicos	Capacitaciones sobre cada dimensión de RSE y sus beneficios para incentivar el uso de las mismas y expandir el concepto.	Cantidad	7	Anual	6	5	3
	Insertarse en el mercado local	Evaluar la posibilidad de realizar el empaque de la fruta en origen para aumentar su valor y tendiente a certificar la norma internacional.	Encuestas y estudio de mercado en conjunto con un proyecto de evaluación para la inversión.	Cantidad	1	Anual	1	1	0

Dimensión	Perspectiva	Meta	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
A m b i e n t a l	Materiales utilizados	Iniciar investigaciones sobre producción orgánica sin uso de agroquímicos.	Iniciar investigaciones con ingenieros agrónomos y pruebas en pequeñas parcelas de la finca.	Cantidad	5	Anual	4	3	1
	Energía	Reducción del consumo de energía eléctrica en finca	Instalación de placas fotovoltaicas en las casas de las fincas para dar inicio a la reducción de consumo eléctrico	Porcentaje	20%	Semestral	16%	14%	10%
	Residuos	Generar plan de desecho de scrap de materiales tóxicos y reciclables en conjunto con área Higiene y Seguridad	Contacto con empresas u organismos estatales para desechar los envases de agroquímicos de forma segura.	Cantidad	1	Anual	1	1	0
	Productos y servicios	Reducir la contaminación que producen las curas de los frutales y la protección de heladas.	Estudio dirigido a encaminar la empresa a producción orgánica	Cantidad	3	Anual	3	2	1
			Búsqueda de sistemas de protección contra heladas sin contaminación ambiental	Cantidad	3	Anual	3	2	1
	Combustible	Disminuir costo de movilidad en el manejo diario de la empresa	Recambio de vehículos y maquinaria más antiguos por nuevos con menor consumo de combustible	Cantidad	4	Anual	4	3	2
S o c i a l	Empleo	Generar nuevos puestos de trabajo fijos y temporarios	Crear plan de ingreso de personal mediante convenio con las empresas de prestación de mano de obra	Cantidad	3	Anual	3	2	1
	Relaciones empresa trabajador	Disminuir la rotación del personal	Capacitar al personal temporario y brindar posibilidades de continuar trabajando en otra área de la empresa	Capacitaciones	4	Trimestral	4	3	2
	Higiene y seguridad laboral	Capacitar al personal sobre seguridad laboral para un correcto desempeño de labores riesgosas	Capacitaciones en higiene y seguridad dictadas por profesionales, dirigidas al correcto uso de EPP durante noches de heladas.	Capacitaciones	7	Mensual	7	5	3
	Formación y educación	Cursos de inducción para personal nuevo y de capacitación permanente para todo el personal	Capacitación mensual a los empleados sobre RSE, levantamiento seguro de cargas, tareas en alturas (cosecha), correcto uso de EPP.	Cantidad	12	Anual	11	9	7
	Diversidad y oportunidades	Fomentar la inclusión de personas con capacidades diferentes a través de pasantías	Crear plan de pasantías en acuerdo con escuelas para personas con capacidades diferentes en áreas poco riesgosas para formar futuros trabajadores.	Cantidad	3	Anual	3	2	1

## Discusión

Con motivo de realizar un tablero de control de fácil implementación para la empresa Fideicomiso La Paloma S.A. de Buenos Aires, se realiza una investigación referida a la RSE para darle un inicio en la sustentabilidad. Como primera medida se realiza el diagnóstico de la empresa en lo referido a la RSE para conocer la posición de la empresa con respecto al concepto sustentable.

Se determina que la empresa cuenta con 7 establecimientos sumando en total 294 hectáreas, de las cuales 189 hectáreas en 4 campos, son destinadas a la plantación de duraznos para transporte. Los otros 3 campos son destinados alternativamente a la siembra de ajos y papa aplicando la rotación de cultivos para cuidar la fertilidad de la tierra.

Estas actividades rurales demandan gran cantidad de personal permanente durante todo el año para las tareas de los cultivos de duraznos que tienen ciclos de trabajo para llegar a una cosecha adecuada en calidad y cantidad. También demandan mucha más cantidad de personal temporario para realizar las cosechas de cada cultivo.

Cada uno de los cultivares tienen distintas épocas del año para ser cosechados y no se juntan en totalidad, pero hay momentos del año como por ejemplo el mes de diciembre cuando se necesita mucha cantidad de personal para evitar que se madure por demás la mercadería. En este mes se termina de sembrar la papa y se comienza la cosecha de los duraznos tempranos, los que no pueden esperar como la papa dado que se maduran con gran rapidez.

La cosecha de duraznos es considerada por los organismos como riesgosa debido a la altura que poseen las plantas, las que llegan a un promedio entre 6 y 8 metros de altura. Las ART consideran actividad de riesgo y por tal motivo les imponen a las empresas una alícuota más alta. Esto ha sido generado, en palabras de la empresa, por la cantidad de accidentes que se dan en cada temporada de cosecha por caídas de las escaleras, lo que ocasiona accidentes de gran envergadura en los empleados que han llegado a estar cerca de 2 años de licencia por enfermedad teniendo que enfrentar varias operaciones para quedar en condiciones de una vida normal.

Por este motivo se considera necesario que la empresa logre hacer charlas de inducción a los empleados y capacitar de forma constante en el uso adecuado de los elementos de protección personal y el cuidado de la salud en el trabajo.

La venta de la mercadería cosechada se realiza a granel en cajones de madera o de plástico llamados bins en los que entran aproximadamente 300 kilos netos de duraznos. Estos bins son trasladados en camiones hacia el Mercado Central de Buenos Aires y deben ser tapados con carpas para evitar que se le pegue la tierra a la fruta y de esa forma cuidar la cantidad de agua que se destina al lavado de la fruta en el empaque. Esta es una medida que con los años ha adoptado la empresa a pesar del desconocimiento que posee sobre la RSE, pero que tiende a cuidar un elemento vital.

En la perspectiva económica, la empresa no posee mucho desarrollo, ya que solo vende la producción a granel sin realizar alguna modificación que le agregue valor. Es un área donde le falta realizar desarrollo y es donde puede aplicar la RSE como medio de inicio para certificar alguna norma que le permita exportar la mercadería.

Acá se plantea lo mencionado por Porter y Kramer (2006), quienes sostienen que la RSE le da ventajas competitivas a las empresas y se confirma con lo determinado en la empresa. Esto debido a que la empresa al tener desconocimiento de la RSE no aplica como medio de diferenciación y debe plantearlo como exponen los autores, desde adentro hacia afuera.

En cuanto al uso de agroquímicos para la producción de frutas, ajo y papas, la empresa tiene la política de usar lo estrictamente necesario para evitar pestes que puedan dañar la producción de forma que la reduzca o la inutilice. Para el almacenamiento de los agroquímicos y fertilizantes poseen en un establecimiento un galpón alejado de las casas donde se destina solamente a este fin. De esa forma cumplen con las normas de tener alejados del personal el acopio de agroquímicos y existe una persona responsable de su almacenamiento y distribución con los respectivos elementos de cuidado y protección para evitar accidentes.

Un tema pendiente a realizar por la empresa es destinar un lugar de almacenaje de los envases vacíos de los agroquímicos que luego son llevados a la planta de reciclaje destinada por el gobierno municipal. Son apilados al costado del lugar donde se realiza la carga de los químicos en la maquinaria, quedando al aire libre y pudiendo ser tocados sin mayor inconveniente.

De igual manera se destina una porción del terreno a una distancia considerable de las cosas y depósitos donde se almacena en tanques especiales el combustible y tienen piletas de contención con las medidas necesarias para evitar derrames o accidentes por el uso. Esto también protege a los empleados ante posibles accidentes en la carga de combustibles a los vehículos.

Se ha contratado un ingeniero en higiene y seguridad que realiza recorridos mensuales por los distintos establecimientos y trabaja en conjunto con el ingeniero agrónomo para tener los establecimientos en condiciones. El primer profesional es quien guía a los dueños en cuanto a las modificaciones a realizar y es con quien plantean los cambios que deben realizar a los efectos de poder iniciar en la futura certificación de la norma de Buenas Prácticas Agrícolas para poder en un futuro certificar normas de calidad de inocuidad alimentaria tendiente a poder embalar la mercadería antes de ser vendida para darle valor agregado a la producción.

El profesional en higiene y seguridad es quien se encarga de realizar las capacitaciones al personal tanto permanente como temporario. Los capacita en el correcto uso de los elementos de protección personal, en levantamiento de cargas, procedimientos correctos de levantamiento de cargas, uso de agroquímicos, limpieza de maquinaria, etc. De todas las capacitaciones existen registros que se presentan la ART y se archivan como medio de certificar la realización tendiendo a la futura certificación de la norma BPA.

Un tema relacionado con el medio ambiente es la protección que realizan en las fincas contra las heladas en época de floración. Esta baja en las temperaturas puede quemar la flor y dejar sin frutos la planta y por tal motivo el procedimiento es calentar el ambiente para evitar que esto ocurra. Para tal fin se utilizan como medio económico, tambores de 20 litros de gas-oil que se distribuyen entre los árboles de durazno y cuando el termómetro marca cercano a 0°C se comienzan a prender fuego para que haga las veces de estufas subiendo la temperatura. Esto provoca gran cantidad de humo que puede afectar la salud de los empleados y contamina altamente el medio ambiente, dejando durante todo un día el humo negro que se respira por la población. Existen medios menos contaminantes, pero más onerosos y por tal motivo las empresas no los utilizan. Es muy importante que se logre en algún momento converger a alguno de esos medios para evitar totalmente la fuerte contaminación ambiental que provoca.

Ante todo lo mencionado se determina que la empresa no posee conocimiento sobre la RSE y tampoco posee el conocimiento sobre el reporte de sustentabilidad y el balance social que pueden emitir. Estos reportes son indicados para ser emitidos por un profesional contador público, sobre todo el segundo reporte que debe ser anexo a los estados contables. Se concuerda con Fellner (2014) quien indica que estos reportes son un estado económico, financiero e histórico, que muestra el valor creado por la organización y los grupos sociales que se involucran con ella.

Se disiente con el autor Volpentesta (2016) quien opina que todas las organizaciones tienen una idea medianamente acabada acerca de la RSE. En el caso de la empresa bajo estudio no tienen conocimiento sobre el concepto de RSE a pesar de que implementan algunas acciones de forma inicial. Esto es guiado por la necesidad de la empresa de crear ambientes saludables para los empleados, de certificar una norma internacional y de estar guiados por el ingeniero en higiene y seguridad en las acciones a llevar a cabo.

Pérez Espinoza et al. (2016) opinan que las empresas comienzan a mostrar la información interna y deben analizar la exposición de a clientes externos de la información generada. Así los autores mencionan los reportes de sustentabilidad organizacional como medio de mostrar sus acciones al exterior.

Siguiendo con los tipos de modelos de reporte de sustentabilidad se continúa con la idea de los autores Pérez Espinoza et al. (2016) sobre la información que deben mostrar. Se determina que es una información de forma libre en el reporte de sustentabilidad donde se muestran las acciones que la empresa lleva a cabo. No es el caso del Balance Social que determina la RT N° 36 de la FACPCE (2013) en el que se debe mostrar como un complemento de los Estados Contables obligatorios. En este Balance Social se deben expresar las partidas que la empresa destina a cada perspectiva para el cumplimiento de los objetivos que se fije bajo los indicadores de las normas GRI (2020).

El reporte de sustentabilidad al ser de forma de libre interpretación se puede realizar bajo las siguientes normas: GRI, Pacto Mundial, ISO 26000, AA1000 y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

A nivel nacional existe el IARSE (2020) que genera un grupo de indicadores llamados PLARSE. Este organismo busca generar y difundir el conocimiento necesario

para que las empresas de Argentina pongan en práctica la RSE impulsando el Desarrollo Sustentable del país.

Con el fin de plasmar los indicadores a plantear en el tablero de control para la empresa se toma como base el análisis realizado en los párrafos anteriores de esta discusión y los resultados obtenidos. Antes de iniciar con los indicadores se hace un análisis del tablero de gestión como herramienta y se opina tal como el autor Jardel (2004) cuando expone que si bien no es de uso obligatorio puede usarse como medio de medición del estado de aplicación de la RSE que es lo que se pretende con esta investigación.

Acá se plantea de acuerdo con Santana (2015) y Centeno (2019) el detalle de una síntesis de actividades u objetivos que se puedan inspeccionar y retroalimentar el sistema de gestión de la empresa con base en los indicadores GRI.

En principio es realizar lo definido por Ballvé (2006) cuando expone que el objetivo final del tablero de control es diagnosticar la realidad inicial de la empresa como punto de partida para poder realizar las siguientes mediciones y cambios futuros.

Dando inicio a la generación de indicadores, se comienza por la perspectiva financiera que es la considerada por esta investigación como la menos favorecida para la empresa. Acá se plantea dar un inicio de objetivos tendientes a que la empresa pueda generar valor agregado a su producción para lograr la venta de los duraznos ya embalados en lugar de vender a granel perdiendo la posibilidad de aumentar sus ventas.

En primer lugar, se planifica realizar 10 distintas mediciones a través de encuestas de forma presencial en los puestos del Mercado Central de Buenos Aires donde se vende la fruta ya embalada en cajas de cartón y de madera. A través de estas encuestas se busca determinar la sensación que les produce a los consumidores la calidad de la fruta vendida para poder determinar si las condiciones de embalaje son las adecuadas a sus necesidades o consideran necesario realizar cambios. De esta manera se logra conocer los gustos de los consumidores finales o de los intermediarios que tienen contacto con estos para poder planificar las futuras estructuras de ventas.

Ante la imposibilidad de contar con los establecimientos donde se realice el embalaje de la fruta o en principio las máquinas para embolsar papa, se plantea la necesidad de contar con intermediarios que realicen las tareas. Así de planificar como objetivo capacitar a esos futuros prestadores de servicios en la RSE para que entiendan los procedimientos que la empresa necesita adoptar. Así también esas empresas serán en

el futuro, aplicadores de la RSE y a su vez van a atraer a otras empresas para hacerlo. El mismo se plantea hacer con los proveedores de los materiales e insumos necesarios, partiendo desde el inicio con los proveedores de agroquímicos que es considerado el insumo más sensible.

Como último objetivo en la perspectiva financiera se plantea realizar un estudio de mercado para evaluar a futuro mediante una formulación y evaluación de proyecto, la posibilidad de instalar un establecimiento que empaque la fruta. Así la empresa puede agregar gran valor a su producción y cumplir con la meta de poder exportar a Brasil además de vender en el mercado interno pudiendo ampliar sus plazas a otras provincias a través de los contactos generados con sus actuales clientes del Mercado Central de Buenos Aires.

Pasando a la perspectiva ambiental se plantea dar inicio con estudios de investigación sobre producción orgánica y realizar pruebas en pequeñas parcelas para poder migrar a este nuevo paradigma de la producción orgánica tan instalado en la sociedad.

Como medida de reducción del consumo de energía eléctrica que es un factor de importes elevados se planifica evaluar e instalar placas fotovoltaicas en las casas del personal de las fincas. De esta manera descomprimir un poco el consumo energético debido a que en esos lugares no existe la provisión de gas natural, obligando así a los usuarios a consumir altas cantidades de energía eléctrica para calefaccionar los hogares y para todo uso.

Este objetivo aplica también a la perspectiva financiera, ya que el ahorro en el consumo eléctrico también se va a ver reflejado en la disminución de los montos a pagar en las facturas del proveedor debido a que existen también categorías de consumo con distinto valor de kilowatt.

En cuanto los residuos, se plantea como objetivo a medir la planificación de la forma en que se desechen los scrap producidos, sobre todo los envases vacíos de agroquímicos. Se planifica realizar contacto con el gobierno municipal o a través del ente que corresponda para realizar capacitaciones al personal sobre la correcta manipulación y guarda de los envases vacíos para luego ser llevados a la planta recicladora que el organismo disponga para tal fin.



Así se va a poder brindar mayores cuidados al personal que manipula tales químicos con sus envases vacíos y se va a evitar una contaminación ambiental que pueda producir un daño irreparable en el suelo, agua o en la vida de alguna persona.

Para reducir la contaminación que generan las curas de los frutales y las hortalizas como también la protección contra heladas que usan, se plantea nuevamente la investigación sobre producción orgánica como así también la evaluación de nuevos medios para evitar las heladas.

Esto es una que implica la erogación de dinero extra, pero que luego de ser implementada va a traer mayores ingresos derivados de la venta de producción orgánica que abre nuevos mercados y nuevos precios.

En cuanto al uso de combustible se plantea analizar el cambio de 4 vehículos por año como medio de reducir el consumo por tener motores con nuevas tecnologías que dosifican la cantidad de combustibles y permiten poner topes de velocidades para reducir el consumo. Este objetivo es ambicioso, ya que el país se encuentra en una crisis derivada de la crisis mundial por la pandemia, pero debe ser analizado también en cuanto a la perspectiva financiera, ya que la reducción de consumo de combustibles en quema por heladas y los vehículos va a repercutir directamente en la reducción de los costos y egresos de la empresa.

Ya en la perspectiva social se plantean objetivos que son de largo plazo, ya que en el empleo se busca dar continuidad a más personal para que la empresa evite el costo de cambiar continuamente de empleados con lo que implica en volver a capacitar constantemente nuevo personal. Si se puede lograr que más personal se convierte en personal permanente y esté capacitado para trabajar en cualquiera de los tres tipos de cultivo, se va a lograr reducir costos de rotación de personal y de capacitaciones de inducción.

También con este objetivo se va a lograr dar a la gente de la zona la posibilidad de contar con un trabajo fijo, con beneficios sociales, con la posibilidad de contar con casa habitación familiar en caso de no tenerlo. De esta forma la empresa genera el sentido de pertenencia en sus empleados y se ve favorecida a largo plazo.

En cuanto el personal temporario se cuenta con el inconveniente de que trabajan en un tipo de cultivo, pero no pueden seguir en el otro por falta de conocimiento. Así se plantea capacitar a ese personal que generalmente se desplaza desde otras provincias a

realizar tareas de cosecha, raleo, poda, cosecha y embolsado de papa y cosecha de ajos. Capacitando al personal, las personas que realizan la cosecha de durazno, cuando esta termina en el mes de marzo pueden quedarse para iniciar en abril en la cosecha de papa y así luego seguir con lo correspondiente al ajo para luego volver a tareas de duraznos.

De esta forma se va a lograr dar cierta continuidad a los empleados que se mueven por Argentina en busca de tareas para realizar para no estar mucho tiempo sin trabajo. Así se va a poder armar un plantel de personal que se pueda fidelizar a través de impartir conocimientos y brindarles la seguridad de establecerse y contar un con trabajo estable y disminuir la rotación del personal.

A este nuevo personal y a los de más antigüedad se debe seguir capacitando en el uso correcto de los elementos de protección personal, levantamiento correcto de cargas, limpieza de maquinarias, etc. como medio de reducir los accidentes de trabajo que son tan habituales en la actividad. Esto va a tener doble beneficio para la empresa por evitar las erogaciones que corresponden ante las licencias por enfermedad, van a cuidar mejor a sus empleados y como último fin se va a evitar que las ART suban de forma constante el porcentaje que se debe pagar bajando la siniestralidad.

Como último objetivo se planifica lograr convenios con entidades sin fines de lucro, escuelas o la municipalidad para dar trabajo y posibilidades de capacitación para personas con capacidades diferentes. Así se realiza una gran contribución a la comunidad permitiendo que estas personas se inserten y obtengan conocimientos que les pueden servir para el futuro desempeño de sus vidas.

Todos estos objetivos se expresan en el tablero de control que esta investigación ha generado para la empresa bajo estudio como posibilidad de ser aplicado y fácil uso y medición. Así se plasma lo mencionado por los autores Jardell (2004), Santana (2015), Centeno (2019) y Ballvé (2006) quienes exponen al tablero de control como medio de inicio en la aplicación de RSE y como herramienta de fácil uso y retroalimentación.

Para analizar la responsabilidad que le concierne al contador público como grupo de interés en la aplicación de la RSE en la empresa, se vuelve a mencionar el Balance Social ya es una herramienta que debe ser elaborada por este profesional en el marco de la RT N° 36 FACPCE (2013).

Para esta investigación se entiende que el contador público debe ser parte del proceso de aplicación y medición de los objetivos plasmados en el tablero de control

porque es quien debe plasmar los datos en el reporte de sustentabilidad y en el futuro Balance Social. Es un profesional que está capacitado para hacer estas tareas, ya que está dentro sus incumbencias profesionales.

También está preparado para el trabajo en equipo con el ingeniero en higiene y seguridad y el ingeniero agrónomo para poder entre los 3 lograr cumplir las metas y analizar las mediciones para la retroalimentación.

Es el profesional que está capacitado para poder aplicar los beneficios que plantea el Cerem International Business School (2016) sobre las memorias de sostenibilidad basadas en GRI. Este organismo plantea que los beneficios son: demuestra su compromiso y transparencia; elevan la competitividad; aumentan sus capacidades para optimizar la realización de planificaciones de labores y ser sustentables; dan cumplimiento con las disposiciones vigentes; al aumentar la visión estratégica, atraen mayor cantidad de inversores; mejoran la reputación creando un punto de referencia para las organizaciones del sector y pueden realizar comparaciones para obtener mejores resultados económicos.

Luego de haber analizado cada uno de los objetivos específicos planteados se logra dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y se cumple con el objetivo general de la investigación.

Este estudio ha contado con la limitación de no poder acceder a visitas para ver personalmente lo expresado por los dueños que fueron entrevistados debido a la pandemia, ya que se impone un aislamiento en el momento de la investigación. Otra limitación resulta ser que la muestra es solo una empresa del rubro con características muy particulares, lo que no permite generalizar los resultados a todas las empresas agropecuarias de la provincia de Buenos Aires.

Como fortaleza esta investigación cuenta con la posibilidad de emitir un tablero de control de fácil uso y de posible adaptación a cualquier empresa con leves cambios. Es una herramienta muy versátil que puede ser puesta en marcha en cualquier empresa con el apoyo de un contador público que realice los cambios en base al diagnóstico de cada empresa.

Se concluye que la RSE en un concepto poco o nada conocido en el rubro agropecuario debido a que las empresas de este rubro durante años han realizado sus actividades de forma casi automática sin contar con ayuda de profesionales. En este caso

en particular la empresa ha comenzado a contratar a profesionales en diferentes áreas debido a que entiende que necesita de apoyo y guía para la realización de futuros planes de expansión como empacar su producción e intentar exportar al mercado de Brasil.

Se plantea como resultado de esta investigación un tablero de control dirigido a ser implementado en esta empresa y en otras empresas del rubro que estén dispuestas a iniciar cambios para tender a mejorar de forma continua como medio de brindar a la sociedad beneficios. Los objetivos fueron expuestos con base en las normas GRI (2020) debido a que la RT N° 36 de la FACPCE (2013) los incorpora y así se tiende a la futura elaboración del Balance Social.

Se realiza esto en acuerdo con los autores Milne y Gray (2019) quienes exponen que la finalidad de las normas GRI es medir el triple impacto (económico, social y ecológico) que causan las organizaciones en el entorno. También es importante mencionar que estos informes son preparados usualmente para la comunidad entera, y no solo para los usuarios internos de la información.

Se recomienda a las empresas la contratación de profesionales idóneos como el contador público que está capacitado para la elaboración del tablero de control, la medición de los objetivos, la retroalimentación en nuevos tableros y la emisión del reporte de sustentabilidad y balance social.

Como futura línea de investigación se recomienda estudiar una muestra más representativa del total de empresas agropecuarias de Buenos Aires para poder generalizar una herramienta de uso total para todas las empresas. Esta nueva investigación debe ser realizada según el rubro que realicen con base en lo que cada empresa produzca.

## Referencias

- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (30 de noviembre de 2012). Resolución Técnica N°36. *Normas Contables Profesionales: Balance Social*. Carlos Paz, Córdoba, Argentina.
- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Universidad Nacional del Sur. Recuperado el 2020, de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Andrade, F. (2017). *Los desafíos de la agricultura argentina. Satisfacer las futuras demandas y reducir el impacto ambiental*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: INTA.
- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13-18. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf)
- Bolsa de Cereales de Córdoba . (2020). *INDICAGRO*. Obtenido de IARSE: <http://www.iarse.org/uploads/libro-indicadores.pdf>
- Bravo Yáñez, F. (2015). *La importancia del Rol Estratégico de RR.HH.: Caso de una empresa chilena*. Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado el Septiembre de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136822/La%20importancia%20del%20rol%20estrat%C3%A9gico%20de%20RR.HH.%20%20caso%20de%20una.pdf?sequence=1>
- Centeno, H. M. (2019). *Diseño de un tablero de comando para una empresa de transporte interurbano de pasajeros de la ciudad de Córdoba durante el año 2018*. Tesis, Universidad Siglo 21, Córdoba-Argentina. Recuperado el 12 de 04 de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16185>
- Cerem International Business School. (14 de 12 de 2016). *www.cerem.es*. Recuperado el 26 de Agosto de 2020, de <https://www.cerem.es/blog/herramientas-para-la-sostenibilidad-gri4>

- ComunicaRSE. (2012). *10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad*. ComunicaRSE. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de [https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/1351615120\\_diez\\_anios\\_rse\\_en\\_argenti](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/1351615120_diez_anios_rse_en_argenti)
- Diaz, L. C., & Pereyra, F. M. (2011). *El Balance Social*. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza-Argentina. Recuperado el 31 de Agosto de 2020
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas [FACPCE]. (2011). *Resolución Técnica N° 36. Normas contables profesionales: balance social*. Buenos Aires: FACPCE.
- Fellner, A. (2014). RT36: La importancia del balance social empresarial. Thomson Reuters. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de <http://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/Lectura-Legalizaciones-RT-36-La-importancia-del-balance-social-empresarial.pdf>
- FOMIN-BID. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en Latinoamérica*. Washington D.C: BID: FOMIN-BID.
- GRI. (18 de Septiembre de 2020). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México DF, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 17 de Agosto de 2020
- IARSE. (Septiembre de 2020). *Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad*. Obtenido de <http://www.iarse.org/>
- IERAL. (2013). Las Pymes argentinas en un entorno de fluctuaciones económicas. *El Cronista*. Obtenido de [https://www.cronista.com/documentos/Marcos\\_Cohen\\_Arazi\\_-\\_Pymes\\_y\\_Fluctuaciones.pdf](https://www.cronista.com/documentos/Marcos_Cohen_Arazi_-_Pymes_y_Fluctuaciones.pdf)
- Jardel, E. (2004). Tablero de control. Cuadro de mando integral (CMI). BSC (Balanced Scorecard). *Profesional y Empresaria (D&G)*. Obtenido de [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe\\_2/material\\_de\\_estudio/material/TABLERO%20DE%20CONTROL%20CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20CMI.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe_2/material_de_estudio/material/TABLERO%20DE%20CONTROL%20CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20CMI.pdf)

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Milne, M., & Gray, R. (2019). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*(118), 13-29. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v118y2013i1p13-29.html>
- Ministerio de Desarrollo Social. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/responsabilidadsocial>
- Ministerio de Educación y Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). *¿Qué sabemos sobre plaguicidas?* Córdoba. Recuperado el 16 de Agosto de 2020, de [http://maga.cba.gov.ar/upload/Que\\_sabemos\\_sobre\\_plaguicidas.pdf](http://maga.cba.gov.ar/upload/Que_sabemos_sobre_plaguicidas.pdf)
- Ministerio de Producción. (23 de Agosto de 2020). *PyMEs Registradas*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- Naciones Unidas. (1987). *Nuestro futuro Común*. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de [http://www.ecominga.uqam.ca/pdf/bibliographie/guide\\_lecture\\_1/cmmad-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/pdf/bibliographie/guide_lecture_1/cmmad-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La Responsabilidad Social Empresaria y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000300023](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023)
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y Sociedad* (Vols. Reimpresión R0612D-E). Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Salcedo, S., & Guzmán, L. (2014). *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe*. Chile: FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/i3788s/i3788s.pdf>
- Sanchez, M. G., & Povedano, S. L. (2013). *Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social Empresaria. ¿Es aplicada en nuestras empresas?* Trabajo de Investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza. Recuperado el 19 de 04 de 2020
- Santana, F. N. (2015). *Tablero de Control para entidades orientadas a proyectos*. La Habana. Recuperado el 28 de Agosto de 2020

United Nations Global Compact. (02 de Septiembre de 2020). *United Nations Global Compact*. Obtenido de <https://www.unglobalcompact.org/library/1151>

Volpentesta, J. R. (Diciembre de 2016). Tendencia y perspectiva de la Responsabilidad Social Empresaria. *Visión de Futuro*, 20(2). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082016000200006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200006)



## **Anexo I Documento de consentimiento informado**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es \_\_\_\_\_

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

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

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

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

---

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

## Anexo II Cuestionario de entrevista

- 1- ¿Cuántas actividades económicas realiza la empresa?
- 2- ¿Tiene sucursales? De ser así ¿la administración está centralizada en un solo lugar o tiene en cada sucursal?
- 3- ¿Qué cantidad de empleados tiene?
- 4- ¿Realiza capacitaciones al personal para la realización de sus labores o para temas en general?
- 5- ¿Tiene programas de cualquier tipo para involucrar a sus empleados con la empresa o a través de ellos para llegar a sus familias?
- 6- ¿Entrega elementos de protección personal a sus empleados?
- 7- ¿Conoce la Responsabilidad Social Empresaria?
- 8- ¿Implementan algún tipo de proyecto relacionado con RSE?
- 9- ¿Qué desechos produce la empresa?
- 10- ¿Reciclan desechos de cualquier tipo? Puede ser el papel de la oficina, envases vacíos, plásticos, desechos de animales, etc.
- 11- ¿Utiliza algún sistema de medición con indicadores sobre reciclado, desechos, contaminación, planes o algo similar?
- 12- ¿Utiliza algún tipo de químicos durante el proceso?
- 13- ¿Cómo realizan la limpieza de la maquinaria utilizada?
- 14- ¿Tiene estimación de la cantidad de litros de agua que utiliza la planta?
- 15- ¿Qué combustible utiliza en la planta para la maquinaria o para los vehículos?
- 16- ¿Tiene algún sistema de ahorro de energía eléctrica?
- 17- ¿Cómo se maneja para realizar las compras a sus proveedores (mail, teléfono, presencial)?
- 18- ¿Vende directo a sus clientes o a través de intermediarios?
- 19- ¿Tiene alguna certificación de normas nacionales o internacionales?