

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**Responsabilidad Social Empresaria: Visión Estratégica de Molinos Sytari**

**SRL para el Año 2021**

**Corporate Social Responsibility: Strategic Vision of Molinos Sytari SRL for  
the Year 2021**

Autor: Fernando Gabriel Molla

DNI: 31.945.514

Legajo: VCPB31580

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Río Segundo, Córdoba

Argentina, julio, 2021

## Índice

Resumen .....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Métodos .....	18
Diseño.....	18
Participantes.....	18
Instrumentos .....	19
Análisis de datos.....	20
Resultados.....	21
Prácticas de RSE de la empresa Molinos Sytari SRL .....	21
Principales indicadores de gestión de RSE bajo las normas .....	22
Indicadores Cuadro de mando integral para Molinos Sytari SRL.....	25
Discusión .....	28
Referencia.....	36
Anexo I: Documento de consentimiento informado.....	39
Anexo II: Encuesta a la empresa .....	40

## **Resumen**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE), se debe incorporar como medio de gestión de la nueva generación de Pequeñas y Mediana Empresas (Pymes), con el objetivo de diferenciación en el ámbito nacional e internacional. Este trabajo tuvo como objetivo demostrar los beneficios de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria, con el fin de determinar la importancia de la información de las gestiones enfocadas con planificaciones estratégicas basadas en la responsabilidad social, logrando capitalizar y optimizar recursos que destaquen a las Pymes en su competitividad corporativa con el objetivo de apertura a negocios de crecimiento constantes, generando relaciones sustentables de largo plazo. Para lo cual, se investigaron normas GRI, ISO 26000, Pacto Global, y Sistema B a los fines de la confección de un tablero de gestión integral bajo los indicadores de RSE. Se seleccionó la empresa agroindustrial Molinos Sytari SRL, dedicada a la elaboración y comercialización de cereales, legumbres, productos típicos y especias, radicada en la Ciudad de Rio Segundo, Provincia de Córdoba. Es por ello que llegó a la conclusión que la generación de información bajo la mirada de la RSE va a ser crucial para que la firma logre diferenciarse con respecto a otras Pymes de la zona que no han implementado la herramienta del cuadro del mando integral en sus gestiones estratégicas.

**Palabras claves:** Responsabilidad, Empresaria, Planificación, Indicadores, Estrategia.

## **Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) must be incorporated as a means of managing the new generation of Small and Medium Enterprises (SMEs), with the aim of differentiation at the national and international level. The objective of this work was to demonstrate the benefits of management from the perspective of corporate social responsibility, in order to determine the importance of the information of the efforts focused on strategic planning based on social responsibility, managing to capitalize and optimize resources that highlight SMEs in their corporate competitiveness with the objective of opening up to constant growth businesses, generating long-term sustainable relationships. For which, GRI, ISO 26000, Global Compact, and System B standards were investigated in order to create a comprehensive management dashboard under the CSR indicators. The agro-industrial company Molinos Sytari SRL was selected, dedicated to the elaboration and commercialization of cereals, legumes, typical products and spices, based in the City of Rio Segundo, Province of Córdoba. That is why it came to the conclusion that the generation of information under the eyes of CSR will be crucial for the firm to be able to differentiate itself from other SMEs in the area that have not implemented the balanced scorecard tool in their operations. strategic management.

Keyword: Responsibility, Entrepreneur, Planning, Indicators, Strategy.

## **Introducción**

En los inicios del Siglo XXI, la responsabilidad social empresarial (RSE) ha tomado mayor valor e importancia para las organizaciones, consumidores y comunidad, ya que, con la llegada de la globalización, el desarrollo de la conciencia ecológica, las mayores exigencias de los usuarios y las nuevas tecnologías fueron algunos de los factores que se incentivaron y siguen generando interés para adecuarse al ámbito social y ambiental donde están inmersas, sin quitar la mirada del ámbito económico (Almeida, 2005).

La Responsabilidad Social empresarial se refiere a las políticas y acciones que las empresas deben trabajar para el logro de mejoras económicas, sociales y ambientales, para expandir su situación competitiva, generar valor y consecuentemente su sustentabilidad (Canale & Podmoguilnye, 2019). El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE), creado a mediados del año 2002, con la misión de generar un conocimiento público y de esta forma lograr promover conceptos y prácticas de RSE, inculcando una forma de gestionar empresas y organizaciones capaces de contribuir al desarrollo sustentable en Argentina y la región; expresa que no existe una definición única sobre la RSE, que este concepto se encuentra en pleno desarrollo y permanente evolución (IARSE,2018).

IARSE (2019) comparte, varios significados de la RSE, entre ellos el concepto dado por el Instituto ETHOS de negocios sustentable y responsable, sostiene que, es la actividad económica orientada a la generación de valor económico-financiero, ético, social y ambiental, cuyos resultados son compartidos con los públicos afectados. Su producción y comercialización, está organizada de modo de reducir continuamente el consumo de bienes naturales y de servicios eco sistémicos, a procurar la competitividad

y continuidad de la propia actividad, y a promover y mantener el desarrollo sustentable de la Sociedad. Ser sostenible, para las empresas, puede mejorar la cuenta de resultados de las mismas, teniendo un uso más eficiente de los recursos. Por ejemplo, el ahorro de energía, agua, materiales, pueden permitir ofrecer mayor valor a consumidores, personal de la empresa, accionistas y sociedad y medioambiente en su conjunto (ONU, 2020). La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2018), sostiene que, RSE es la toma de decisiones de la empresa relacionadas con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respecto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente. Es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, el cual, es apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa.

El centro mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2018) dice: La responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

La correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa, es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable. Una apuesta estratégica en este sentido es especialmente recomendable en

un contexto socio-económico como el actual, donde valores como la transparencia, la comunicación y el dialogo, como elementos organizacionales diferenciales, son cada vez más apreciados por los distintos agentes a la hora de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Granda Revilla, 2011).

Los grupos de interés o llamados *stakeholders*, término inglés, utilizado por (Freeman,1984), para referir a quienes afecta o puede afectar la actividad de la empresa, según el autor deben ser estos considerados como un elemento primordial para la planificación estratégica dentro de la empresa; ya que las mismas con sus acciones generan un impacto hacia estos grupos ya sea directa o indirectamente, teniendo la posibilidad de generarlo de forma positiva, y además crear competitividad y sostenibilidad dentro de la empresa.

Es necesario remarcar que para lograr que las organizaciones avancen en el concepto e implementación de políticas de RSE, y eliminar las confusiones con la forma de abordarlo de manera que pueda ser abarcado en sus tres dimensiones, (lo social, ambiental y económico), es necesario el desarrollo de un sistema de información o estándares de reporte, que le permita captar, procesar y sistematizar la información correspondiente (Elkington, 1994).

Las Naciones Unidas aceptan que para realizar reportes de sustentabilidad se utilicen Estandares ISO 26000 y GRI.

En lo que refiere a las GRI (Global Reporting Initiative) – Es una institución que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de Sostenibilidad, para compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

Fue concebido con el fin de aumentar la calidad de la elaboración de las memorias de sostenibilidad, hasta equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad, actualmente es una institución independiente, con su junta directiva y tiene base en Ámsterdam.

Los Estándares se dividen en dos grandes grupos, universales y los de tópico específico. Los primeros aplican para todas las empresas, mientras que los segundos pueden no aplicarse en su totalidad. A continuación, se narra de manera breve, cada uno de ellos:

#### Estándares universales GRI 100:

- GRI 101: expone los principios y requerimientos para la elaboración de informes de sostenibilidad conformes con los estándares GRI y requisitos que debe tener la organización para implementarlos.
- GRI 102: establece los requerimientos apropiados para presentar la información de la organización y su contexto general.
- GRI 103: enfoque de la gestión, demuestra como los directivos encaran los temas tratados y su visión a futuro.

#### Estándares tópicos específicos:

- GRI 200: trata todos los estándares informativos relacionados con el impacto material que tiene la organización en el ámbito económico. Incluye medidas como presencia de mercado, medidas anticorrupción y comportamientos anticompetitivos.
- GRI 300: se relevan los impactos materiales de la organización a nivel ambiental. Entre los relevamientos se pueden



mencionar los siguientes tópicos, materiales, energía, agua y efluentes, biodiversidad y emisión de residuos.

- GRI 400: informan sobre los impactos materiales a nivel social. Se presentan los siguientes estándares, empleo, relación con los empleados, salud y seguridad laboral, trabajo infantil, derechos humanos, comunidades locales y proveedores.

Por otro lado, en lo que aplica a las ISO 26000 – En el año 2001 se comienza a trabajar en la elaboración de la Norma, en 2004 se hace una conferencia internacional donde se deja establecida las pautas y objetivos de la norma mencionada. Nace para ayudar a organizaciones de todo tipo a ser más responsables socialmente. Esta norma internacional tiene como objetivo asesorar a las organizaciones y fomentar el desarrollo sostenible.

El principio de la ISO 26000 es el comportamiento ético respeto a los intereses de las partes interesadas, del principio de legalidad y de la normativa internacional de comportamiento.

Como se viene advirtiendo, la temática de Responsabilidad Social Empresaria es una tendencia que ha ocupado las gestiones no solamente de organizaciones y empresas, sino también de organismos a nivel internacionales e instituciones, como la propia ONU, y otras que ya han sido mencionadas, se concentran en fomentar diversas herramientas y al mismo tiempo invitar a las empresas a que se sumen a estas prácticas, que la lleven a potenciar su forma de interactuar, no solamente en el ámbito del desarrollo productivo que concierne a su esencia organizacional, sino también en su función y rol como actores activos dentro de una comunidad. Es así que las Naciones Unidas en el año 2000 realizan un llamado a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con diez

principios universales sobre Derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, y a tomar medidas que promuevan los objetivos de desarrollo sustentable.

Tabla 1: Los 10 principios universales sobre Derechos Humanos

Derechos Humanos	Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional
	Principio 2: No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.
Normas Laborales	Principio 3: Apoyar la libertad de asociación y reconocer los derechos logrados de negociaciones colectivas
	Principio 4: Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio
	Principio 5: Abolición del trabajo infantil
	Principio 6: Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
Medio Ambiente	Principio 7: Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales
	Principio 8: Fomentar y promover mayor responsabilidad ambiental
	Principio 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el cuidado del medio ambiente
Anticorrupción	Principio 10: Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo extorsión y soborno.

Fuente: Elaboración Propia en base a contenido de ONU (2020)

Además de Organismos como la ONU existen otros espacios fomentados por organizaciones más específicas como Sistema B – es una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios, todos juntos, no son suficientes para resolver los problemas sociales y ambientales actuales.

Las empresas tipo B están comprometidas con la sociedad y el medio ambiente. El objetivo principal es promover un cambio positivo a nivel social, económico o medioambiental, pero sin dejar de generar el crecimiento, las utilidades y el empleo que aportan las empresas tradicionales.

Las nuevas corrientes de gestión corporativa sostienen que el deterioro ambiental ha sido a causa de la mala práctica de la sostenibilidad. Esta concientización ha sido influenciada por las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y los movimientos globales que tienen como objetivo sensibilizar para inspirar y transformar el modo de hacer negocios buscando al mismo tiempo el beneficio social, ambiental y económico. Así, el éxito empresarial no solamente se obtiene al generar rentabilidad económica, sino también al potenciar el cuidado del planeta y de la sociedad. Cada vez más sectores de la sociedad están tomando conciencia de que pueden ser agentes de cambio. Debido a esto, han surgido varias organizaciones que se esfuerzan por generar impacto positivo, como las Empresas B (Guidi,2020). En el mundo existen 1.195 Empresas B. En Argentina existen al alrededor de 128 empresas, entre ellas se encuentran: Porta Hermanos, Guayaki Yerba mate, Aguas Danone, entre otros.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación de la Nación (2020), en ambiente y desarrollo sustentable, en el cual menciona que el desarrollo de la producción y el empleo debe apoyarse en un marco de patrones sustentables que tengan como ejes

principales el cuidado del ambiente y la calidad de vida de la población. El ambiente es visto, por lo general, como un ámbito en el que surgen necesidades de resolución ex post de problemas, la mayoría de las cuales, son evitables. El desafío que se plantea es el abordaje ex ante del ambiente. El conocimiento científico y la adopción de tecnologías apropiadas, son herramientas indispensables, para preservar y asegurar una utilización racional de los abundantes recursos naturales con que cuenta la Argentina, de modo tal de prevenir daños de magnitud.

Por otra parte, las industrias pusieron en marcha el proceso de difusión de su política de calidad, seguridad y medio ambiente entre los diversos grupos de intereses involucrados en la dinámica del impacto ambiental en su negocio, consideran que la sostenibilidad del grupo se basa en el desarrollo de procesos continuos de mejora con énfasis en la calidad de gestión, dichas publicaciones y aperturas permiten que se genere un ranking elaborado (Kantor,2019), y que se viene publicando en Argentina desde el año 2010, donde se mide la reputación corporativa global de las empresas y de sus directivos. Siendo este uno de los conceptos más novedosos, amplios y que cobra especial valor en tiempos de incertidumbre. Entre otros beneficios, el prestigio mejora la cotización bursátil, atrae el talento, potencia la oferta comercial de bienes y servicios y amortigua el impacto frente a eventuales crisis, a la que está acostumbrada la Argentina. Es el reconocimiento de los grupos de interés de una compañía, tanto internos como externos, consumidores, empleado, proveedores, accionistas, etc., sobre su comportamiento corporativo. Por tal motivo, el prestigio, es considerado un activo más estable que la imagen, muy ligada a lo coyuntural. Es importante remarcar que en dicho posicionamiento quien ocupó el primer lugar fue la empresa alimenticia ubicada en la Provincia de Córdoba, ARCOR.

Esta organización sirve como un antecedente a considerar a los fines de los objetivos de indagación de este manuscrito. Concretamente ARCOR Es un grupo multinacional argentino líder que se especializa en 3 divisiones de negocio: Alimentos de consumo masivo (Golosinas, Helados, galletas y alimentos), agro negocios y envases. Para construir una visión de negocio de largo plazo, impulsa iniciativas para el cuidado del agua, respetar y proteger los derechos humanos, hacer eficiente el consumo en energía y de los materiales de empaque, y promover la vida activa y la alimentación saludable.

Los puntos que cuida Arcor son: Sustentabilidad, desempeño energético, agro sustentable, materiales de empaque, alimentación saludable, tratamiento de residuos, cuidado del agua, inclusión y diversidad, relaciones con la comunidad y cadena de valor entre otros.

La Industria alimentaria, además del impacto social y medioambiental que genera, juega un papel sobre la salud de los consumidores. A lo largo de los años han ido apareciendo diversas iniciativas que tratan de evaluar o fomentar la responsabilidad social corporativa y su comunicación, algunas de ellas integran aspectos relacionados con la nutrición y la salud y otras, no. Se expuso a lo largo del tiempo tres iniciativas: Por una parte, los esfuerzos de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) suponen un claro ejemplo sobre RSC, basados en informes y balances centrados en la transparencia, la igualdad social y el respeto por el medio ambiente. También ofrecen documentos que sirven como base para cualquier empresa del sector sobre cómo estructurar un buen gobierno corporativo y cómo llevar a cabo una práctica socialmente responsable.

Por otra parte, la campaña *Behind the Brands* de Oxfam, realizada en 2013, analiza el compromiso de la RSE por parte de las grandes empresas mundiales de

alimentación y bebidas, constituye el punto de partida para mejorar sus compromisos, Por último, se presentan los primeros resultados de una evaluación de RSC a 16 grandes empresas españolas de alimentación.

La actividad de la industria de alimentación y bebidas tiene una relación única con el medio ambiente, un entorno del que depende para disponer de forma continua y adecuada de materia prima seguras y de alta calidad. Su correcta conservación implica asegurar una producción sostenible a largo plazo y convertirse en un elemento central en su modelo de negocio. Asimismo, más allá de posibles cuestiones de obligatoriedad legal o de demanda concreta por parte del mercado o los consumidores, se trata de una cuestión de ética y responsabilidad, ya que ayuda a crear y aportar un legado positivo al planeta, y su vez al fortalecimiento de la empresa y de la marca. (Economistas sin frontera, 2019)

En un estudio realizado a la Industria de Alimentos Beta, empresa alimenticia Pyme mediana, se observó que la apertura de confianza fue un punto neurálgico con esta iniciativa de intervención planteada a los dueños de la organización, designando a la directora administrativa, permitiendo realizar adecuadamente la intervención en la adopción de la RSE.

La empresa requirió de mayor integración de la dirección con los demás directivos y personal. Se observó que los dueños tienen una comunicación fluida con el cuerpo directivo de la entidad, sin embargo, la incorporación de los hijos al negocio generó mayor requerimiento de integración con todo el personal de cada departamento. Otro punto relevante que arrojó la investigación es crecer en mayor relación con los proveedores, lo cual, se logra teniendo un catálogo de los mismos y estrecha relación con ellos, para mejorar la comunicación en cuanto a sus prácticas, llegando a un acuerdo sobre

sus normas de calidad con la finalidad de que se aseguren sus buenas prácticas (Rios Manriquez, 2018)

La investigación realizada por Valenzuela Jimenez, (2004) en la universidad Nacional de Colombia sobre los el negocio del maíz, menciona que las fórmulas y propuestas de envergadura a través de la historia, para dar soluciones a la problemática de la sociedad, no han sido acertadas o han sido derrotadas por la economía de mercado, convertida en un capitalismo salvaje, que inspirado en una libertad malinterpretada, ha conducido a una división injusta y conflictiva de los seres humanos, con marcadas desigualdades, donde el medio ambiente y las personas se usan como medios para satisfacer las insaciables expectativas de los dueños del capital.

Estos autores sostienen que la propuesta de solución a la problemática social radica en un cambio de paradigma empresarial, mediante el cual se pase de pensar y buscar únicamente la satisfacción del dueño, a pensar y buscar la satisfacción de todos los participantes o grupos de interés que hay y resultan de las relaciones e interacciones de la empresa, estos son: el medio ambiente, los trabajadores, los propietarios, la sociedad en sus manifestaciones como cliente, proveedores, ONGs, y, el Estado.

Sumado a estos enfoques, Sanchez y Povedano, (2013) describe que una filosofía de Responsabilidad Social Empresarial, cuyos fines atiende las expectativas de todos los *stakeholders* y que debe basarse por tanto en unos valores, requiere, indispensablemente, una estrategia para su cristalización. Dicha estrategia debe incluir unos componentes mínimos adecuados de planeación estratégica, de manera que se garantice su implementación, seguimiento y evaluación, contemplando la forma de participación activa de los *stakeholders* en el proceso.

Entre los aspectos a mejorar por las empresas en el desarrollo de la RSE se destacan la necesidad de mejorar la medición de los programas de RSE, la toma de decisión de la alta gerencia y el desarrollo de un programa estratégico. Estos tres aspectos están muy relacionados con la gestión estratégica de una empresa, lo que confirma la hipótesis de que una herramienta de gestión estratégica como puede ser la implementación de un tablero de control o un CMI pensado de manera que abarque la RSE puede ser útil a muchas organizaciones, ya sea para contar con mejor información, mejorar la toma de decisiones y permitir un manejo estratégico e integrado.

Lo que también se observó en la investigación realizada es que son pocas las empresas argentinas que utilizan el CMI y que aquellas que si lo hacen no incorporan la medición de indicadores de RSE como una perspectiva adicional.

En la investigación realizada sobre 24 empresas, solamente una utiliza el CMI como herramienta de gestión y que en la misma incluyen indicadores relacionados a la responsabilidad empresarial, pero no considera la RSE como una perspectiva adicional, en cambio incluye los indicadores de responsabilidad social empresaria dentro de las cuatro perspectivas tradicionales, (finanzas, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento).

De acuerdo a los explicado por Kaplan y Norton (2002) el cuadro de mando integral viene a suplir las deficiencias o el vacío que la contabilidad tradicional, deja a los reportes económicos de una empresa. Si bien sigue teniendo indicadores financieros tradicionales los complementa con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde las perspectivas antes mencionadas.



De esta forma los ejecutivos de una empresa pueden medir el método en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la manera en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación, y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados y los indicadores que impulsan la actuación futura. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como sistema de gestión estratégico para gestionar su estrategia a largo plazo.

La siguiente investigación plantea la problemática que tienen la Pyme Molinos Sytari S.R.L. para la implementación de responsabilidad social empresarial, mejorando el proceso de toma de decisiones y relacionando la visión y estrategia empresarial con objetivos concretos relacionados a la RSE. Es por ello, que se enfoca desde la confección de un cuadro de mando integral para que la organización pueda abordar la RSE bajo una herramienta de planificación estratégica que les permita evaluar el desempeño en diferentes dimensiones ambiental, social y económica. De esta manera se lleva adelante un planteamiento de problema de investigación expresado a través de los siguientes interrogantes, ¿cuál es el nivel de desarrollo de gestión de RSE que una pyme de las características de Molinos Sytari SRL puede llevar adelante?, ¿Cuáles son los beneficios en los que se incorporan este tipo de organizaciones y particularmente Molinos Sytari SRL al tener en su encuadre de gestión una articulación de CMI, a partir de indicadores referidos concretamente a la RSE?

Es de suma importancia responder a estas cuestiones, ya que se considera que en dicha Ciudad no existe, investigación alguna, que genere información para la aplicación de políticas de RSE firmes, que puedan servir de base para visiones estratégicas sustentables en el tiempo. Impulsar informes de gestión basados en conceptos de RSE en la Ciudad de Rio Segundo, teniendo a Molino Sytari SRL como una de las empresas modelo de buenas prácticas. Partiendo de una empresa para llegar a todas. Demostrando compromiso de la empresa con su entorno interno y externo, aplicando herramientas de gestión para mayor eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Para dar respuesta a lo planteado, se fija el siguiente objetivo general:

- Diseñar un Tablero de Mando para Molinos Sytari S.R.L a los fines de incorporar un modelo de gestión bajo la mirada de la RSE a partir de Julio de 2021.

Con este fin se redactan los siguientes objetivos específicos:

- Describir las prácticas de responsabilidad social empresarial que aplica la empresa Molinos Sytari S.R.L, realizando un diagnóstico de las tres dimensiones económica, social y ambiental.
- Seleccionar los principales indicadores de gestión de responsabilidad social empresarial capaces de ser aplicados en la Pyme Molinos Sytari S.R.L bajo las normas GRI, ISO 26000, Pacto Global y Sistema B.
- Elaborar indicadores de gestión interna bajo la mirada de la RSE, a los fines de confeccionar un cuadro de mando integral aplicable en la Pyme Molinos Sytari S.R.L.

## **Métodos**

### *Diseño*

La indagación planteada tuvo un alcance exploratorio, tomando como base el material teórico de Responsabilidad Social empresarial y Cuadro de Mando Integral, el análisis de la empresa y la aplicación de indicadores para crear una nueva visión dentro del tablero de mando.

El enfoque fue cualitativo, a través de un cuestionario dirigido a la gerencia y una encuesta homogénea dirigida a los mandos medios de la firma.

El diseño de investigación planteada, es no experimental, ya que se no se manipularon variables de manera deliberada y solo se observaron las acciones tal cual son en su ambiente natural, para luego analizarlo y llegar a una conclusión. A su vez, es de tipo transeccional, en el que se recolectaron datos en un solo momento único.

### *Participantes*

El criterio muestral de la investigación fue no probabilista-por conveniencia, ya que el investigador es empleado de una Entidad Financiera de la Ciudad de Río Segundo, en la cual, tiene acceso a diferentes empresas pyme de la zona y por características de tamaño, actividad y trayectoria, selecciono la firma Molinos Sytari.

Se seleccionó la firma Molinos Sytari SRL, radicada en la Ciudad de Río Segundo, provincia de Córdoba. La dirección está a cargo del Sr. Miguel Zonnaras, su familia ocupó cargos de directorio en la firma Georgalos Hnos y CIA SA, en la actualidad el Lic. Zonnaras ocupa los mismos y lleva adelante la gerencia de su Molino junto con sus obligaciones en la firma de reconocimiento internacional.

Quienes forman parte del plantel de la empresa y fieles continuadores del negocio, mantienen claridad, creencia y valores iniciales que lo llevan a consolidar el éxito, y a su vez permiten que el crecimiento de la firma sea constante y sostenido en la Ciudad y zona. Cuenta con un sistema de comercialización, para mercados minoristas y mayoristas, sumando a su negocio empresas fraccionadoras y comercializadoras de productos que envasa en su planta industrial. Tiene como principal gestión de negocio, realizar a cada nuevo proveedor o cliente que comercializa sus productos un plan de visitas y selección acorde a sus exigencias, llegando de esta manera a todo el país y el mundo con un estándar de calidad pactado desde sus inicios.

### *Instrumentos*

Para el relevamiento de la información, se realizaron varias entrevistas, las cuales, se grabaron y transcribieron, a partir del consentimiento del director de la firma. Fueron entrevistas semiestructuradas, porque se basaron en una guía de asuntos o preguntas, en donde el entrevistado tenía la libertad de expresarse más en un tema si así lo consideraba.

Para la realización de las entrevistas se acordaron comunicaciones telefónicas respetando las medidas de aislamiento actual, con el director de la empresa, utilizando como soporte audios y libreta de anotaciones.

Se entrevistaron 5 jefes de sector con preguntas precisas y abiertas, para conocer sobre su puesto en la empresa, sus conocimientos profesionales, el grado de instrucción recibido por la empresa para actuar de manera responsable, saber sobre la política que

maneja la empresa, se buscó obtener información relacionada con el grado de conocimiento y utilización de RSE dentro de la empresa.

En complemento a los cuestionarios realizados, se visitó la empresa a los fines de constatar que las herramientas y métodos informados en las respuestas de las preguntas realizadas son reales y también se gestionó con el fin de conocer el ambiente de trabajo de cada uno de los participantes de esta investigación en su estado natural.

Se incluye en este trabajo a raíz de las entrevistas a empresas el formulario de consentimiento informado (Anexo I) y el modelo de preguntas que se realizaron en las mismas (Anexo II).

#### *Análisis de datos*

Se determinó el perfil del encuestado en primer lugar, luego se hicieron preguntas introductorias al tema de RSE y tableros de Gestión; y finalmente cuestiones más específicas sobre las tres dimensiones de RSE.

Una vez finalizada la recolección de datos, se sistematizó la información por medio de tablas y gráficos, mostrando los resultados obtenidos.

Como es de nuestro interés exponer la relación de la RSE y el tablero de gestión, a partir de los resultados alcanzados, determinamos el objetivo estratégico de la empresa seleccionada, escogiendo indicadores propuestos para la medición del desempeño económico, social y ambiental, se fijaron metas a alcanzar, iniciativas para cumplirlas y creamos un tablero de control de gestión para las nuevas perspectivas de RSE.

## Resultados

### *Prácticas de responsabilidad social empresarial de la empresa Molinos Sytari SRL*

En base a la encuesta realizada, detallada en anexo II y visitas a las instalaciones de la firma Molinos Sytari S.R.L, se recolectaron los siguientes resultados:

La empresa Molinos Sytari S.R.L. en los últimos años, no ha generado información bajo la mirada de RSE. No genero reportes ni mediciones que permitan medir la incidencia de sus gestiones y acciones en el entorno en el que desarrolla sus actividades. Se plantearon las preguntas en base a las tres dimensiones: social, económica y ambiental y tanto el director como el resto de los entrevistados respondieron con conceptos precisos y claros, pero la instrumentación de CMI basado en las dimensiones es nula. Se investigó cuál de las actividades llevadas a cabo son prácticas de RSE sin que ellos las midan o evalúen su impacto.

Tabla N° 1: Practicas de RSE de Molinos Sytari SRL.

Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se respetan los derechos humanos, enfocados en condiciones de trabajo digno para favorecer la seguridad y desarrollo humano y profesional de los integrantes de la firma.</li> <li>• Política interna de convivencia con programas de equidad de género.</li> </ul>
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve lazos con proveedores locales</li> <li>• Buena relación con la competencia.</li> </ul>

Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan energía solar en el edificio administrativo.</li> <li>• Capacitación a los encargados de sector sobre el cuidado de recursos naturales. (medio ambiente)</li> </ul>
-------------	---

Fuente: elaboración propia en base a entrevista realizada.

En la relación a los resultados recogidos después del trabajo de campo realizado, se puede decir que la organización no ha considerado que sus prácticas de responsabilidad social empresaria pueden ser determinantes para poder diferenciarse de sus competidores por tener estrategias basada en la RSE, lo cual, trae aparejado negocios sustentables y políticas basadas en acciones de cuidado del medio ambiente que la rodea junto con la comunidad donde está radicada. Sumado a esto, se pudo observar que no fue consciente en reconocer el impacto de sus acciones al no considerar medirlos para poder tomar decisiones en post de beneficios sociales, económicos y ambientales, resultando no ser una empresa totalmente comprometida con sus agentes internos y externos.

*Principales indicadores de gestión de RSE bajo las normas GRI, ISO 26000, Pacto Global y Sistema B para Molinos Sytari SRL*

Normas GRI: Indicadores de gestión que ofrecen información cuantitativa y/o cualitativa sobre desempeño social, económico y ambiental de la empresa, considerando resultados que su actividad produce y muestra los cambios ocasionados a través del tiempo.

Normas GRI	
Dimensiones	Actividades
Social	Compromiso con la equidad de género
	Higiene en puestos de trabajo
Económica	Relación con la competencia
	Incorporación de proveedores locales
Ambiental	Utilización limitada de insumos (Papel)
	Uso de energías renovables

Figura N°1: Indicadores Normas GRI, para medir la RSE de Molinos Sytari S.R.L –  
Fuente: Elaboración propia en base a indicadores GRI.

Para la confección del tablero de gestión integral se seleccionaron los siguientes indicadores: compromiso con la equidad de género, higiene en puestos de trabajo, relación con la competencia, incorporación de proveedores locales, utilización limitada de insumos y uso de energías renovables. Para la selección llevada a cabo se consideró el objetivo fijado en la planificación estratégica de Molinos Sytari S.R.L. analizando aquellas acciones y prácticas que lleva acordes a su actividad a los fines de lograr mayor rentabilidad basada en el mejor uso de los recursos con reducciones en los costos, implementando el tablero de gestión integral para medir las distintas prácticas, mejorando la comunicación y conocimiento de los logros alcanzados.

Normas ISO 26000: Los indicadores de gestión requieren que Molinos Sytari S.R.L. considere la diversidad social, ambiental, cultural, legal, política y organizacional, considerando las condiciones económicas y coherentes a normas de comportamiento internacional.



ISO 26000	
Social	Condiciones laborales y protección social
	Seguridad e higiene laboral
Ambiental	Consumo de Energías renovables
	Inversión en programas ambientales
Cultural	Vínculos con asociaciones locales
	Interacción con la comunidad
Legal	Política anticorrupción
	Cumplimiento de leyes laborales
Político y organizacional	Comportamiento ético
	Práctica organizacional

Figura N° 2: Elaboración propia basada en teoría de Normas ISO 26000

Los indicadores elegidos, de dicho detalle presentado para la construcción del tablero de gestión integral fueron: energías renovables, compromisos éticos y condiciones de higiene laboral, se hace foco sobre un solo indicador de cada dimensión social, económico y ambiental, considerando que la firma seleccionada no aplica instrumentos de medición de sus acciones y no tiene objetivos en base a RSE, por lo tanto, la selección se basó sobre objetivos estratégicos acorde a la actualidad de Molinos Sytari S.R.L, cabe destacar que la organización no actúa con compromisos de ética profesional basada en mediciones de acciones de RSE.

Pacto Fiscal y Sistema B: Indicadores basados en principios universales que ofrecen beneficios sociales o de medioambientales, incorporando practicas responsables para la planificación estratégica de Molinos Sytari S.R.L.

Pacto Global	
Derechos Humanos	Políticas para combatir la discriminación
	Protección integral del empleado
Normas laborales	Protección de leyes laborales
	Seguridad e higiene laboral
Medio Ambiente	Concientización sobre el cuidado del medioambiente
	Uso de energías renovables
Anticorrupción	Política anticorrupción
	Sanciones a prácticas de corrupción
Sistema B	
Sociedad	Incrementar la calidad de vida de la comunidad
	Progreso económico de los empleados
Medio ambiente	Capacitaciones sobre cuidado del medioambiente
	Niveles de contaminación medioambiental

Figura N°3 Elaboración propia basada en Indicadores de Pacto Fiscal y Sistema B

Los indicadores seleccionados en este punto para la construcción del tablero de gestión integral fueron, concientización sobre el cuidado del medioambiente a través de la capacitación general, seguridad e higiene laboral y por ultimo incrementar la calidad de vida de la comunidad. Estos indicadores son aplicados, pero no medidos en la empresa Molinos Sytari S.R.L, por lo tanto, no se puede analizar el impacto social o de medioambiente que la empresa genera en su vida empresarial a la comunidad y medioambiente que la rodea.

*Indicadores seleccionados bajo la mirada de la RSE, en la confección del cuadro de mando integral para Molinos Sytari SRL*

A continuación, se expone el CMI bajo las dimensiones Social, económica y ambiental propuesto para la empresa Molinos Sytari SRL en base a su plan estratégico

Figura N° 4: Tablero de gestión para Molinos Sytari SRL.

Dimensión	Indicador	Norma aplicable	Objetivo específico	Valor optimo	Optimo	Aceptable	critico
Ambiental	Educación ambiental	GRI, Sistema B, Pacto Global	Diagramar campañas de educación medioambiental	80% al año	$\geq$ a 80%	Entre 80% al 50%	$\leq$ a 50%
	Inversiones en programas ambientales	ISO 26000 y Pacto Fiscal	Generar campañas sobre el cuidado del medioambiente	30% Anual	$\geq$ a 30%	Entre 30% al 20%	$\leq$ a 20%
	Uso de materiales reciclados	GRI	Uso de insumos utilizados y reciclados	40% anual	$\geq$ a 40%	Entre 40% al 30%	$\leq$ a 30%
	Energía Renovable	GRI e ISO 26000	Intensificar el consumo de energía renovable	50% anual	$\geq$ a 80%	Entre 80% al 50%	$\leq$ a 50%

Económica	Compromisos éticos	ISO 26000	Comprender los compromisos organizacionales	Mayor al 95%	$\geq$ a 95%	Entre 95% al 75%	$\leq$ a 75%
	Balance Social	ISO 26000 y GRI	Numero de balances y reportes de sustentabilidad presentado cada 3 años	Uno cada 3 años	$\geq$ a 1 cada 3 años	1 entre 3 a 5 años	Ninguno
	Relaciones con la competencia	GRI	Promover buenas relaciones con la competencia	70% anual	$\geq$ a 70%	Entre 70% al 50%	$\leq$ a 50%
Social	Condición de Higiene laboral	GRI, ISO 26000 y Pacto Global	Concientización sobre higiene y seguridad en el trabajo	100% anual	$\geq$ a 100%	Entre 100% al 70%	$\leq$ a 70%

	Salud de los integrantes de la empresa	ISO 26000 y GRI	Inversión en programa para preservar la salud de empleados/total de ingresos x100	30% anual	$\geq$ a 30%	Entre 30% al 20%	$\leq$ a 20%
	Mejorar la calidad de vida de la comunidad	Sistema B y GRI	Fomentar la interacción de la empresa con la comunidad	Alta	Alta	Media	baja

Fuente: Elaboración propia indicadores GRI, Sistema B, Pacto Global e ISO 26000

### Discusión

El objetivo general de este trabajo consiste en diseñar e incorporar un tablero de mando integral para la Pyme Molinos Sytari S.R.L con el objetivo de añadir un modelo de gestión bajo la mirada de la RSE para plan estratégico a partir de Julio del año 2021.

En cuanto a las prácticas de RSE aplicadas en la empresa Molino Sytari SRL, realizando un estudio de la empresa desde las dimensiones: económicas, social y ambiental. Se puede decir que la firma conoce los conceptos, pero no se ejecutan gestiones basadas en RSE, pero no por una cuestión de falta de herramientas para hacerlo, si no por cuestiones de avance en la implementación, cuenta con las características y capacidades acordes a su producción, por lo tanto, en esta investigación se demuestra que

la firma y su entorno conocen los beneficios de una política de negocios sustentables, considerando las dimensiones antes mencionadas.

A partir de los resultados obtenidos y de la información relevada, se observan conceptos claros en el directorio y sus mandos medios, pero no existe una implementación o medición de las prácticas realizadas, por lo tanto, no se puede evaluar qué impacto genera en lo social, económico y ambiental. No se puede evaluar el accionar profesional de sus contadores y administrativos en cuanto su actuar ético y responsable social.

Dicho concepto que existe en la firma con respecto a la RSE, es coincidente con lo planteado por Guidi (2020), la nueva corriente de gestión corporativa sostiene que el deterioro ambiental es causa del mal uso de recursos y existe un grado de concientización que ha sido influenciada por organismos internacionales públicos y privados, donde se quiere sensibilizar para inspirar y transformar la manera de gestionar los recursos, sin dejar de generar negocios, pero si buscando al mismo tiempo el beneficio social, ambiental y económico, pero es solo un concepto en la firma, y por ello no se puede medir su incidencia y aplicación.

En la investigación se pudo observar el tratamiento de residuos y manejo de recursos tiene un tratamiento controlado, indagando se llega a apreciar que en cuanto al manejo de residuos y ahorro en los recursos de agua, gas y electricidad; existen tratamientos acordes al uso de recursos y tratamiento de residuos peligrosos, pero muchos de estos ahorros están relacionados al manejo de costos más que al cuidado del medio ambiente o al mejor uso de recursos. Lo cual, lleva a afirmar que la empresa aplica RSE, pero no por cuestiones precisamente de política o estrategia basada en responsabilidad social.

Concordando con Sanchez y Povedano, (2013) quien describe que las expectativas de todos los *stakeholders* requiere, indispensablemente, de una estrategia para su cristalización. Donde se garantice su implementación, seguimiento y evaluación, contemplando la forma de participación activa de los *stakeholders* en el proceso. Lo que se pretende es destacar con respecto a la investigación mencionada que, si tanto los directivos como su grupo de trabajo consideran importante una gestión basada en RSE, tiene que hacer masivo el conocimiento y conceptos a todos los involucrados internos y externos de la firma, logrando de esta manera una estrategia sostenida bajo la misma política de gestión y con el mismo nivel de importancia para todos los *stakeholders*.

Se puede considerar que las personas entrevistadas más allá de saber la importancia de la RSE en la empresa, también saben sus objetivos y concepto para poder ser considerada una empresa con prácticas responsables, basándose en cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, considerando la legislación vigente con el fin de favorecer el desarrollo de la comunidad y la empresa.

La Responsabilidad Social en la organización debe ser gestionada y poseer una herramienta que permita medir y controlar la aplicación de la misma. El Cuadro de Mando Integral, puede aplicarse como herramienta de evaluación, a los fines, de medir el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para lograr la gestión bajo indicadores de RSE, aportando mejor información para la toma de decisiones.

En cuanto a la selección de indicadores bajo las normas GRI, ISO 26000, Pacto Global y Sistema B, se puede decir que estos indicadores de gestión pueden ser aplicables a Pymes como la seleccionada para esta investigación. Se seleccionaron indicadores acordes y representativos de responsabilidad social para que lleve adelante Molinos Sytari S.R.L a partir de este estudio. Se considera que el uso de dichos indicadores en la gestión

estratégica de la empresa va a ser una herramienta útil. Cabe aclarar que la firma Molinos Sytari S.R.L. posee un tablero de mando integral con mediciones productivas, logísticas, financieras y stock, por lo tanto, esta propuesta viene a sumarse a la información ya obtenida de otros aspectos empresariales, no siendo estos aspectos materiales contemplados en RSE, como GRI, ISO 26000.

Como indica el concepto de normas GRI, la misma fue concebida con el fin de aumentar la calidad de la elaboración de las memorias de sostenibilidad, hasta equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad.

Ahora sí, las normas ISO 26000, de RSE para las Pymes de Argentina, el sistema B y el Pacto Global, no son temas desconocidos y fuera de su alcance. Existe una baja implementación de políticas de gestión bajo la mira de RSE coincidiendo con Sanchez y Povedano, (2013) que observó en la investigación realizada que son pocas las empresas argentinas que utilizan el CMI y que aquellas que si lo hacen no incorporan la medición de indicadores de RSE como una perspectiva adicional. Investigo 24 empresas, solamente una utiliza el CMI como herramienta de gestión y que en la misma incluyen indicadores relacionados a la responsabilidad empresarial, pero no considera la RSE como una perspectiva adicional, en cambio incluye los indicadores de responsabilidad social empresaria dentro de las cuatro perspectivas tradicionales, (finanzas, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento).

Respecto a la elaboración de indicadores de gestión bajo la mirada de la RSE para la confección de un cuadro de mando integral adaptado a la Pyme Molinos Sytari S.R.L se puede decir que es una herramienta de planificación estrategia bajo la visión de RSE, que permite medir y evaluar objetivos concretos considerando las tres dimensiones



social, económica y ambiental. Es sumamente importante la confección de un cuadro de mando integral bajo la mirada de RSE para una pyme, en un contexto donde debe considerar el cuidado del medioambiente y de la comunidad, donde las acciones que realiza son significativas para el mundo que las rodea.

Tomando como referencia la opinión de los encargados entrevistados, el uso de CMI basado en indicadores de RSE, los ayudaría a aportar más gestión a la práctica de RSE y a su vez establecería una organización y control sobre los objetivos planteados por la dirección.

Coincidiendo con la investigación de Sanchez y Povedano, (2013) quienes describen que entre los aspectos a mejorar por las empresas en el desarrollo de la RSE se destacan la necesidad de mejorar la medición de los programas de RSE, la toma de decisión de la alta gerencia y el desarrollo de un programa estratégico. Una herramienta de gestión estratégica como puede ser la implementación de un tablero de control o un CMI pensado de manera que abarque la RSE puede ser útil a muchas organizaciones, ya sea para contar con mejor información, mejorar la toma de decisiones y permitir un manejo estratégico e integrado.

A pesar de ser el CMI un instrumento reconocido por las empresas a nivel mundial y evaluando el auge de la RSE en los conceptos de gestión sustentable, es aún muy poca su aplicación como herramienta de gestión uniforme, donde se integren indicadores comerciales, productivos, logísticos, administrativos junto con indicadores de RSE.

La firma Molinos Sytari SRL no usa CMI con indicadores de RSE, no existe un lineamiento claro ni objetivos ordenados para el desarrollo de gestiones. La firma posee un Cuadro de Mando Integral, pero con los siguientes indicadores comerciales,

productivos, logísticos y administrativos-financieros, lo que se constató es que la frecuencia, con la cual, utilizan dicho instrumento es muy baja, coincidiendo que el uso que se realizan de dicho instrumento es acorde al pedido de información necesaria en reuniones de evolución semestral de la firma.

Una de las limitaciones planteadas en dicha investigación es que la misma fue realizada sobre una sola empresa de la ciudad de Río Segundo, no teniendo la posibilidad de contrastar con otros criterios de gestión o niveles de conocimiento y aplicación de CMI con indicadores de RSE.

Otras de los limitantes al principio del trabajo de campo, fue el protocolo de visita a la empresa, ya que el mismo fue reforzado por cuestiones sanitaria de público conocimiento. Pero se pudo realizar fuera del horario de producción, con la guía de los encargados de cada sector, pero sin la posibilidad de ver a la producción en su proceso diario, generando una visión limitada de la operatoria diaria.

Se puede destacar como fortaleza importante, que el director de la firma Molinos Sytari SRL. Licenciado Miguel Zonnaras, fue nombrado presidente de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, siendo el mismo, un referente de gestión y trayectoria para muchas empresas de la provincia. Generando esto que su política de gestión sea replicada y dispersada en toda la provincia de Córdoba. Por lo tanto, logrando la implementación de un CMI con indicadores de RSE en la firma, se demostrará a muchas empresas sus beneficios e importancia de uso para gestiones estratégicas sustentables a largo plazo.

La firma Molinos Sytari es reconocida en la zona por su gestión de negocios y crecimiento exponencial en los últimos tiempos. Siendo esta una buena vidriera para demostrar que el cuadro de mando integral que vamos a proponer funciona para gestionar

estratégicamente los negocios, con mediciones claras y precisas de los logros alcanzados en base a objetivos de largo plazo.

Se recomienda capacitaciones a los mandos medios sobre RSE y cuadro de mando integral para que conozcan el funcionamiento de la nueva herramienta que se propone implementar como modelo de control, luego que se logra incorporar a esta línea de personal se aconseja seguir bajando la capacitaciones a otras líneas, hasta lograr un conocimiento y concientización general, generando un compromiso general donde los empleados se familiaricen con la cultura de control, evitando resistencias a los cambios.

Se tiene que lograr que los empleados de la organización se sientan parte de la nueva manera de gestionar, que la sientan suya, lo cual, va a generar predisposición y proactividad al cambio. Es sumamente importante que la lectura de los resultados del CMI sea correcto y bien informados, necesitando que la comunicación sea fluida y simple para que todos los empleados puedan saber la importancia de su accionar y sientan la importancia de su intervención. De esta manera se logra pertenencia de la nueva propuesta.

Para poder obtener mediciones, debe la empresa tener una estrategia basada en indicadores de RSE, con objetivos claros y alcanzables. La empresa no trabaja con CMI basado en RSE, por lo tanto, el planteo de objetivos debe tener el alcance preciso y con pautas claras de gestión para que toda la empresa pueda leer e interpretar la nueva misión de la empresa con respecto a la responsabilidad social, tanto para los agentes internos como externos.

Finalmente, se recomienda que el cuadro de mando integral se encuentre en constante interacción con el personal y los objetivos de la organización, permitiendo que los mismos integrantes busquen con los conocimientos brindados mejorarlo y

perfeccionarlo de manera constante, logrando cada vez objetivos más óptimos y de mayor alcance.

Como futuras líneas de investigación se recomienda por un lado profundizar a cerca del armado de indicadores desde la importancia que le genera a las pequeñas y medianas organizaciones el trabajo de la RSE. En este sentido la investigación a continuar debería ser ya no desde un enfoque exploratorio si no desde un enfoque descriptivo, tomando no solamente datos de fuentes documentales y secundarias, si no también teniendo un acercamiento más directo hacia otras organizaciones y no solamente circunscritas a una sola empresa como fue en este caso Molinos Sytari SRL. De esta manera se podría ampliar la muestra de abordaje y la toma de contacto con otros casos de estudio que permitan una mayor generalización y un entendimiento referido a la globalidad de la experiencia de esta tipología de organizaciones.

Como conclusiones finales puede decirse que el cuadro de mando es una herramienta de importancia en la dirección de las empresas, donde se encontró mucha información útil para poder evaluar indicadores que permite llegar al objetivo buscado, teniendo presente que se debe utilizar esta herramienta de manera correcta, con frecuencias semanales, y con la interpretación de las variables a tiempo permitirá tomar sin desvíos el enfoque de responsabilidad social. Se debe hacer el esfuerzo como profesionales y transmitir este concepto a nuestro entorno inmediato, con el fin de difundir la RSE como modo de vida para construir una sociedad mejor. Se concluye con respecto al trabajo realizado que no todas las Pymes Argentinas implementan una herramienta de planificación estratégica, como un cuadro de mando integral, con acciones socialmente responsables, integrada por objetivos precisos y claros a los fines, de evaluar

los desempeños para poder tomar las acciones correctivas a tiempo, siendo oportunas en cuanto al cuidado del medio ambiente y los agentes internos y externos que la componen. Es importante lograr que se consideren los beneficios que trae la RSE y convertirla en una filosofía de vida en lo laboral, personal y profesional. Si se logra de manera individual ser socialmente responsables, el efecto contagio lo llevará a un grupo y ese efecto seguirá hacia los agentes externos de la compañía. Pero si no se logra insertar conceptos claros en los dirigentes y trabajadores de la empresa sobre la necesidad de una estrategia basada en RSE, de poco servirá incluirla en las gestiones de la organización. Las empresas deben dejar el concepto de que el éxito es ganar dinero, tienen que incorporar a su vida empresarial la responsabilidad social, pero no por una cuestión de exigencias legislativas, sino con un nuevo concepto sobre el impacto que cada industria causa al medio ambiente con la utilización de recursos y a su comunidad.

## Referencias

- Almeida, E.E (2015). La responsabilidad social en la gestión del negocio y su cadena de valor. Disponible en [https://archivo.consejo.org.ar/areas/eco\\_fin\\_act/files/RSE\\_en\\_la\\_gestion\\_beneficios.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/areas/eco_fin_act/files/RSE_en_la_gestion_beneficios.pdf). ARCOR, (2021) – Una empresa sustentable – disponible en: <https://www.arcor.com/ar/sustentabilidad>
- Canale, S., & Podmoguilnye, M. (2019). La contabilidad social y ambiental y su utilidad en las decisiones sociales y ambientales. *Costo y gestión* (97),32-45. Obtenido: <https://iapuco.org.ar/ojs/index.php/costos-y-gestion/issue/view/1>
- Centro mexicano para la Filantropía (2018) – El concepto de Responsabilidad Social. Disponible en: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf).
- Economistas sin frontera, (2019). Responsabilidad Social Corporativa en la industria alimentaria. Disponible en: <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/Dossieres-EsF-35-RSC-en-la-industria-alimentaria.pdf>.
- Elkinton J, (1994) – Triple cuenta de resultados. Disponible en: [http://sosteniblepedia.org/index.php?title=Triple\\_cuenta\\_de\\_resultados](http://sosteniblepedia.org/index.php?title=Triple_cuenta_de_resultados)
- Fundación Empresarial para la Acción Social (2018), Guía práctica de RSE para Pyme. Disponible en: <https://fundemas.org/guias-practicas>
- Global Reporting Initiative (s.f.) – disponible en: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Granda Revilla, G (2011) - La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones. Disponible en:

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%20El%20Granda%20Revilla.pdf>

GREENPEACE ARGENTINA (2019) – disponible en:

<https://www.greenpeace.org/argentina/story/issues/climayenergia/4-razones-para-pedir-el-cierre-de-la-mina-veladero/>

Guidi A, (2020) – Empresas B redefiniendo el éxito empresarial. Un estudio de caso.

Disponible en: <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/123456789/15815>.

IARSE Instituto Argentino en Responsabilidad Social Empresarial (2018), Definiciones

de responsabilidad social empresarial. Obtenido en:

<https://www.iarse.org/publicaciones>

IARSE Instituto Argentino en Responsabilidad Social Empresarial (2019), Indicadores

Ethos-Iarse para negocios sustentables y responsables. Disponible en:

<https://www.iarse.org/indicadores>.

ISO, (2004) – Normas ISO 26000. Disponible en: <https://responsabilidad-social-corporativa.com/conoces-la-norma-iso-26000/>.

Kantor, D (2019) – Ranking Merco 2019 – Las 100 empresas de mayor reputación de la

Argentina. Disponible en [https://www.grupoinsud.com/merco-2020-el-](https://www.grupoinsud.com/merco-2020-el-ranking-de-las-10-empresas-con-mejor-reputacion-en-argentina/)

[ranking-de-las-10-empresas-con-mejor-reputacion-en-argentina/](https://www.grupoinsud.com/merco-2020-el-ranking-de-las-10-empresas-con-mejor-reputacion-en-argentina/)

Kaplan, R & Norton, D. (1997). El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.

Disponible en:

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

[descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

[descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

[0-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación (2020). Ambiente y desarrollo sustentable disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/ambiente-y-desarrollo-sustentable>

ONU (2020) – Concepto de Responsabilidad Social empresarial. Disponible en: <https://www.responsabilidadsocial.net/la-responsabilidad-social-que-es-definicion-concepto-y-tipos/>.

ONU, (s.f.) – El pacto Mundial de la ONU: La búsqueda de soluciones para retos globales. Disponible en: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-laonu-la-b%C3%BAqueda-de-soluciones-para-retos-globales>

Rios Manriques, M (2018). Responsabilidad Social en la pequeña industria alimentaria en Mexico. Dos estudios de caso. Disponible en: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n\\_32/martha\\_rios-manriquez.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n_32/martha_rios-manriquez.pdf).

Sánchez, M y Povedano, S (2013). Gestión estratégica de la Responsabilidad social empresaria. ¿es aplicada a nuestras empresas? Disponible en [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5724/tesis-cs-ec-sanchez-povedano.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5724/tesis-cs-ec-sanchez-povedano.pdf). Obtenido el: 22/04/2021

Valenzuela Jimenéz F. (2004). Perpectivas de la Responsabilidad Social Empresarial con enfoque ambiental. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/11051611.pdf>. Obtenido el: 22/04/2021



## Anexo I

### Consentimiento Informado para participantes de investigación

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 Fernando Gabriel Molla, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es la generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 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.

-----  
Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

## Anexo II

### Encuesta

- 1 - ¿Cuán importantes es, para usted, que la empresa realice gestiones de RSE?
  - 2 - ¿Qué cree usted, que debe hacer una empresa para ser socialmente responsable?
  - 3 - A su comprender, ¿Cuál es la principal razón para que una empresa sea considerada socialmente responsable?
  - 4 - ¿Molinos Sytari, aplica responsabilidad Social en su gestión?
  - 5 - ¿Se generó en el último tiempo información bajo la mirada de la RSE, que permita tomar decisiones en cuanto a las dimensiones sociales, económicas y ambientales?
  - 6 - ¿Forma parte de su presupuesto anual la RSE?
  - 7 - ¿La dirección tiene una misión y compromiso acorde a una empresa B?
  - 8 - ¿Posee ética y transparencia en la gestión?
  - 9 - ¿Existe compromiso y satisfacción con la misión de empresa responsable?
  - 10 - ¿Se proveen diversas oportunidades a los empleados para participar en actividades sociales y ambientales
- En cuanto a la comunidad
- 11 - ¿Se trabaja con la comunidad en diversidad, equidad e inclusión?
  - 12 - ¿Posee compromiso cívico y donaciones?

13 - ¿Cómo realiza la distribución de donaciones de alimentos?

En relación con el medioambiente

14 - ¿Existe una gestión ambiental?

15 - ¿Se administran los recursos hídricos?

16 - ¿Existe tratamiento de residuos?

17 - ¿Conoce profundamente al consumidor?

18 - ¿Desarrolla proveedores en temas de sostenibilidad?

19 - ¿Se elabora un Reporte de Sustentabilidad?

20 - ¿Utiliza la empresa el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión?

21 - Si su respuesta anterior fue afirmativa, por favor responda: ¿El CMI, contiene indicadores que midan Responsabilidad Social Empresaria?

Encuesta a los encargados de sector

22 - ¿Recibiste instrucciones para aplicar RSE en tu puesto?

23 - ¿Sabes cuánto contribuyes a la empresa en la RSE?

24 - ¿Conoces el CMI de la empresa?

25 - Si la empresa te provee un CMI, para medir en tu sector indicadores de RSE,

26 - ¿En qué consideras que te sumaría a tu planificación estratégica?

27 - ¿Con que frecuencia utiliza el CMI actual de la empresa?