

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

**La generación de información para la gestión bajo la mirada de la
Responsabilidad Social Empresaria**

Diseño de Cuadro de Mando para evaluar la gestión sustentable

Design of a Balanced Scorecard to evaluate sustainable management

Autor: Vacanti, Federico

Legajo: CPB04492

DNI: 38.985.097

Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Argentina, noviembre, 2021

Resumen

En este trabajo se realiza el análisis de la Responsabilidad Social Empresaria, RSE, de las Pymes comerciales de la provincia de Córdoba, estudiando la percepción que tienen los directivos sobre la sustentabilidad, la identificación de sus grupos de interés y las prácticas relacionadas a la RSE. Considerando los resultados se clasifican las actividades de acuerdo a los estándares GRI para diseñar un Cuadro de Mando Integral, que les servirá a las empresas a generar información, medirla y poder comunicar su desempeño económico, ambiental y social con sus grupos de interés.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral. RSE. Información. Grupos de interés.

Abstract

In this paper it was analyzed the Corporate Social Responsibility, CSR, of commercial SMEs from the province of Córdoba. The study concentrated at the perception that managers have about sustainability, the identification of their stakeholders and their CSR practices. Considering the results obtained, the activities were classified according to the GRI standards allowing the design of a Balanced Scorecard, helping these companies to create information, measure it, and allowing the communication of their economic, environmental and social performance within their stakeholders.

Keywords: Balanced Scorecard. CSR. Information. Stakeholders.

Índice

Introducción	3
<i>Objetivo General:</i>	10
<i>Objetivos Específicos:</i>	10
Métodos	11
<i>Diseño</i>	11
<i>Participantes</i>	11
<i>Instrumentos</i>	12
<i>Análisis de datos</i>	12
Resultados	14
Discusión.....	21
Referencias.....	29

Introducción

En el presente Manuscrito Científico se realizó un abordaje sobre la temática de la Responsabilidad Social Empresaria desde la perspectiva del Contador Público, realizando un enfoque sobre las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la provincia de Córdoba que se desenvuelven en el sector comercial. El objetivo del trabajo se concentró en diseñar un Cuadro de Mando Integral que le permita a las Pymes a generar información respecto a su gestión sustentable, pudiendo con dicha herramienta, realizar un seguimiento y monitoreo de la misma, además de permitirse, en un futuro, diseñar y comunicar su desempeño sustentable a partir de la presentación de Memorias Sustentables.

En el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas, ONU, desarrolló la agenda 2030, en la cual se determinaron una serie de objetivos, a los cuales llamaron Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, siendo un total de 17 metas que se vinculan con beneficios que se buscan generar sobre la sociedad y el medio ambiente. A partir de la implementación de dicha agenda, cada vez más organizaciones se han sumado a instaurar un modelo de gestión que no solo busca el beneficio económico para la firma y sus inversionistas, sino también para con sus colaboradores, los grupos con los cuales se relaciona la firma, el medio ambiente y la sociedad en términos generales (León, Baptista y Contreras, 2015).

La Responsabilidad Social Empresaria, también conocida como RSE, puede definirse como la gestión que implementan las empresas en búsqueda del bien común, es decir tanto para las organizaciones, como para sus grupos de interés (Vives, 2014).

La RSE entonces busca generar beneficios en tres aristas, consideradas dentro del triángulo de la sustentabilidad, en este caso creando un desempeño positivo en

cuanto a los beneficios económicos, ambientales y sociales (Moreno Freites y Graterol, 2011).

Sin embargo, una característica común que se ha logrado observar en distintos antecedentes de investigación es que existe un bajo conocimiento por parte de las organizaciones, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, sobre el concepto de la RSE. Además, estas empresas consideran que la RSE es únicamente aplicable a empresas corporativas, es decir que presentan una estructura y dimensión compleja, principalmente porque cuentan con mayores capacidades y recursos como para realizar acciones o buenas prácticas con sus grupos de interés (Flórez Arena, Cifuentes y Cadena, 2014).

Así, las Pymes tienen a mencionar que no aplican la RSE por cuestiones de falta de recursos y capacidades. Por el contrario, los autores Flórez Arena et al. (2014) expresan que muchas pequeñas y medianas empresas implementan acciones basadas en la sustentabilidad sin conocer concretamente que lo están haciendo. Por estos motivos, los autores mencionan que el camino para que las empresas se asocien a esta modalidad de gestión aún presenta un largo trecho, en el cual se deben romper con las barreras y los prejuicios de su aplicabilidad.

En efecto, todas las organizaciones, sin importar su trayectoria, dimensión o actividad que realicen, pueden implementar la RSE, cada una de ellas a una escala comprensible dentro de sus recursos y capacidades. Por estos motivos, se considera relevante el desarrollo de planes de capacitación sobre las organizaciones y los miembros del equipo que la componen, para que puedan conocer en profundidad las distintas incumbencias de aplicar la RSE (Flórez Arena et al., 2014).

De manera análoga a lo que se viene presentando, las Pymes tampoco reconocen los beneficios que trae aparejada la implementación de la RSE. En la mayoría de los casos, tal como lo mencionan Moreno Freites y Graterol (2011) la RSE se asocia a la implementación de prácticas de buena fe o actos de beneficencia sobre los grupos sociales más vulnerables, además de que consideran que la RSE se implementa meramente para obtener un beneficio desde el punto de vista comercial.

Pues bien, la RSE va más allá de eso, ya que le permite a las organizaciones establecer un proceso de revisión sobre las acciones y estrategias que son implementadas, procurando realizar un ajuste sobre las mismas para potenciar el impacto positivo sobre los distintos grupos de interés (León et al., 2012).

Un punto importante a aclarar, tal como lo mencionan Herrera, Larrán, Sancho y Martínez (2014) es que las organizaciones no deben realizar una modificación sobre todo su modelo de negocio y sobre su gestión, sino que deben evidenciar aquellos aspectos en donde se generan desfasajes, es decir en donde el desempeño económico ha generado un impacto negativo en alguna de las ramas de la sustentabilidad, es decir en los impactos indirectos a nivel económico, sobre la sociedad y en el medio ambiente.

En este sentido, se puede decir que la RSE se consolida no solo como un modelo de gestión sino también como una estrategia arraigada a la cultura organizacional, lo que permitirá que, paulatinamente, las empresas puedan generar las condiciones para plantear beneficios en los aspectos previamente mencionados (Herrera et al., 2014).

Ahora bien, como se venía explayando, las organizaciones además de realizar la implementación de la RSE llevan adelante un proceso de comunicación continuo sobre su desempeño con sus grupos de interés. Para realizar este contacto y difusión de los beneficios generados por las actividades organizativas, las empresas se valen de una

serie de indicadores o estándares, los cuales se asocian a metodologías concretas para realizar la evaluación de la RSE (Vives, 2014).

Una de estas metodologías se basa en la implementación de los estándares GRI, los cuales son aportados por una organización sin fines de lucro con sede en Ámsterdam, Países Bajos, la cual presenta diferentes documentos en donde demuestra los distintos indicadores que pueden ser evaluados por las organizaciones al momento de medir su desempeño sustentable. Dichos indicadores se consolidan bajo las tres aristas de la RSE, es decir desde el plano económico, ambiental y social (GRI, 2021).

Estos indicadores contribuyen a desarrollar un proceso de evaluación continua sobre las acciones que son desarrolladas por las empresas, pudiendo demostrar su desempeño en base a indicadores concretos, los cuales se integrarán en un documento conocido como Memorias Sustentables, las cuales son de acceso público para que los grupos de interés puedan revisar el desempeño de la empresa en este aspecto (León et al., 2012).

Los indicadores GRI, como se mencionaba, constan de distintas dimensiones para su clasificación y medición. A continuación se exponen los distintos estándares que pueden ser empelados por las empresas:

Tabla 1: Estándares GRI

GRI 100: Estándares Universales		GRI 200: Dimensión Económica			
101	Fundamentos	201	Desempeño Económico	204	Prácticas de contratación pública
102	Contenidos generales	202	Presencia en el mercado	205	Anticorrupción
103	Enfoque de Gestión	203	Impactos económicos indirectos	206	Comportamientos anticompetitivos
GRI 300: Dimensión Ambiental		GRI 400: Dimensión Social			
301	Materiales	401	Empleo	409	Trabajo forzoso
302	Energía	402	Relaciones laborales	410	Prácticas de seguridad
303	Agua	403	Salud y seguridad de empleados	411	Derechos de los pueblos indígenas
304	Biodiversidad	404	Formación y educación	412	Derechos Humanos
305	Emisiones	405	Diversidad	413	Comunidades Locales
306	Vertidos y residuos	406	No Discriminación	414	Evaluación de proveedores
307	Cumplimiento ambiental	407	Libertad sindical	415	Políticas públicas
		408	Trabajo infantil	416	Seguridad del cliente
				417	Comercialización y etiquetado

Fuente: elaboración propia en base a los estándares GRI (2021).

De la tabla presentada se observa que existe un amplio número de estándares que pueden ser empleados por las organizaciones. Este aspecto, es decir la amplitud de indicadores, suele ser muchas veces las razones por las cuales las Pymes no se encuentran asociadas o carecen de la predisposición para implementar la RSE. Tal como lo menciona Vives (2014) se deberían establecer mecanismos para que las Pymes puedan desarrollar la RSE sin la necesidad de desarrollar un análisis tan preciso sobre los indicadores GRI, ya que muchos de ellos, en cuanto a la metodología de implementación suelen ser complejos de comprender.

En este sentido, Feldman y Becherman (2014) plantean también los problemas que acarrearán las Pymes al momento de implementar la RSE, llegando a conclusiones similares de las presentadas. Por estos motivos, los autores expresan que las mejores herramientas para aplicar por parte de las Pymes es el proceso de planificación, en el cual se deben prestar atención a los posibles impactos que generen las acciones proyectadas por parte de la empresa en los grupos de interés.

Bajo este punto se considera pertinente entonces presentar la herramienta del Cuadro de Mando Integral, la cual se basa en procesos de organización de la información, la planificación de actividades, el control y la corrección de desvíos en base al planteamiento de indicadores de medición (Kaplan y Norton, 2014).

El Cuadro de Mando Integral, también llamado CMI, se desarrolla con el objetivo de integrar las perspectivas que configuran las operaciones y el funcionamiento de una empresa. Su diseño, planteado por Kaplan y Norton (2014) se basa en el establecimiento de objetivos e indicadores para 4 perspectivas, siendo éstas:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de clientes.

- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Las perspectivas que integran al CMI pueden considerarse dentro de la gestión de la sustentabilidad ya que el efecto de las mismas generará impactos tanto directos, como indirectos en los grupos de interés. Sin embargo, se observa que no existe una perspectiva asociada a los impactos ambientales. La misma, desde la interpretación de lo realizado hasta el momento, podría incluirse dentro de la perspectiva de procesos internos o bien crear una nueva que permita evidenciar los impactos de las acciones en el resto de las perspectivas. A su vez, tampoco se observa una perspectiva desde el punto social, al menos desde las cuestiones externas, ya que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento puede emplearse para evaluar los grupos de interés internos, es decir los colaboradores de la organización.

De esta forma, se pueden unificar las metodologías GRI con las perspectivas del CMI y de esta manera crear una herramienta que le sirva a las Pymes a generar información coherente sobre su desempeño, creando las condiciones para que puedan comunicarse los impactos generados en las dimensiones económicas, ambientales y sociales.

Puede decirse que el ámbito de la RSE se encuentra aún en un camino medio de desarrollo, tal como lo expresaba Flórez Arena et al. (2014), por lo que el diseño de nuevas herramientas contribuirá a generar una suma de las organizaciones a esta nueva modalidad de gestión.

Ahora bien, también debe considerarse oportuno no solamente la implementación de herramientas que contribuyan a la planificación y gestión de la sustentabilidad sino a la capacitación y formación de los miembros de la organización.

Tal como lo mencionaba Flórez Arena et al. (2014) si los colaboradores de una empresa cuentan con los principios de la sustentabilidad interiorizados, además de que los mismos estén incorporados en los objetivos y estrategias, la aplicación de la RSE surtirá un efecto más rápido, duradero y de calidad, permitiendo la creación de ventajas competitivas y la generación de múltiples beneficios, no solo en materia económica sino desde el punto de vista de las buenas prácticas empresariales, convirtiéndose la organización en una empresa socialmente responsable.

En este sentido cabe preguntarse: ¿Cuál es el concepto que tienen las Pymes sobre la RSE? ¿Creen que pueden implementarla de acuerdo a su actividad y al sector al cual pertenecen? ¿Cuáles de las acciones que realiza la empresa pueden vincularse con los estándares GRI? ¿Cuáles son los grupos de interés que identifican las empresas en su accionar? ¿Consideran que sus actividades tienen un impacto en el medio ambiente? ¿Presentan en sus objetivos, estrategias y cultura organizacional el elemento de la sustentabilidad?

De esta forma, la problemática puede enmarcarse en la dificultad que presentan las Pymes, especialmente las comerciales, para comprender el concepto de la RSE y la vinculación que ésta tiene con las acciones implementadas. De esta manera, para solucionar dicho problema se buscó diseñar un Cuadro de Mando Integral, el cual servirá para que estas empresas puedan comenzar un proceso de transformación hacia la implementación y medición de las buenas prácticas sustentables, además de contar con información para comunicarla con sus grupos de interés más fundamentales.

La diagramación de dicho CMI les permitirá a estas empresas, en un futuro, desarrollar sus Balances Sociales, contribuyendo a la aplicación de la RSE en el sector comercial.

En base a estos aspectos, se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Diseñar un Cuadro de Mando Integral dirigido a las Pymes comerciales de la provincia de Córdoba que sirva para que éstas perciban el concepto de la gestión sustentable, vinculando sus acciones a los estándares GRI y a los grupos de interés con los que se relaciona para diciembre de 2021.

Objetivos Específicos:

- 1) Analizar la percepción de los directivos de las Pymes comerciales de la provincia de Córdoba respecto a la RSE.
- 2) Identificar los grupos de interés con los cuáles se relacionan las Pymes comerciales de la provincia de Córdoba.
- 3) Analizar si las Pymes comerciales de la provincia de Córdoba aplican prácticas que puedan relacionarse con la RSE.
- 4) Relacionar las actividades de la RSE aplicadas por las Pymes con los estándares GRI, diseñando indicadores de gestión.

Métodos

Diseño

La investigación que se realizó tuvo una metodología de tipo no experimental ya que en ningún momento se alteraron las categorías ni variables bajo estudio, es decir los objetivos específicos abordados. Al mismo tiempo, fue un trabajo de tipo transversal, debido a que se realizó en base a un período de tiempo concreto, siendo en este caso particular durante el año 2021.

En cuanto al alcance del trabajo, el mismo fue de tipo correlacional, esto debido a que el objetivo general se basó en el diseño de un Cuadro de Mando Integral teniendo como correlación las actividades que aplican las Pymes, los estándares GRI que deben evaluar, y los grupos de interés a quienes deben comunicarle la información. En este sentido, contando con los resultados de cada uno de los objetivos específicos se pudieron establecer las relaciones que dieron lugar al diseño de los indicadores, los cuales luego se integraron en el Cuadro de Mando Integral.

Por otro lado, el enfoque de este trabajo fue de tipo mixto, es decir tanto cualitativo, como cuantitativo. El primero de ellos, el cualitativo, se planteó debido a que se buscó analizar un fenómeno particular como lo es la RSE desde la percepción que tienen los directivos, aspecto que se llevó adelante mediante el desarrollo de entrevistas. En segundo lugar, el enfoque cuantitativo se estableció dado a que se cuantificaron los resultados de las distintas variables, además de configurar una herramienta dispuesta para realizar el seguimiento y control de indicadores de gestión.

Participantes

Para definir a los participantes de la investigación se tuvo, en primer lugar, que determinar el universo poblacional. Éste estuvo compuesto por la cantidad total de

Pymes de la provincia de Córdoba que se desenvuelven dentro del sector comercial. A partir de este dato, y debido a la imposibilidad de analizar a la totalidad del universo, se planteó un criterio muestral no probabilístico intencional, escogiendo a 5 Pymes cordobesas del sector comercial.

En este sentido, los participantes fueron definidos en torno a los directivos y, en su defecto, los contadores de las organizaciones, es decir que se escogieron individuos que pudieran brindar información respecto a los procesos relacionados con la sustentabilidad, además de advertir la forma en la cual se realiza la registración y generación de información.

De esta manera, las fuentes de información fueron primarias, es decir de primera mano con los propios integrantes de la organización. Además, a los participantes, previo al inicio de la instancia de recopilación de información, se les entregó un consentimiento informado, en el cual se describió el objetivo de la investigación y el procedimiento a desarrollar con los participantes (Anexo 1).

Instrumentos

Como se enunció previamente, el instrumento utilizado respondió al enfoque de tipo cualitativo, en este caso el desarrollo de entrevistas dirigidas a los participantes, en las cuales se buscaron reconocer las actividades implementadas por las Pymes, además de advertir el grado de implementación de la RSE y los grupos de interés con los que se relaciona la firma (Anexo 2).

Análisis de datos

Una vez que se desarrollaron las entrevistas, las mismas se desgravaron, sistematizando la información de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos, permitiendo de esta forma la organización de los datos para presentarlos en el documento.

A modo de resumen, se expone a continuación una tabla en la que se menciona, para cada objetivo específico, el resultado esperado.

Tabla 1: Resultados esperados con el análisis

Métodos				
Objetivo	Alcance	Enfoque	Instrumento	Resultado
Analizar la percepción de los directivos de las Pymes comerciales de la provincia de Córdoba respecto a la RSE.	Correlacional	Mixto	Entrevista	Advertir cuál es el concepto de la RSE y sustentabilidad que presentan los directivos, verificando la percepción que tienen sobre los objetivos y beneficios de la misma
Identificar los grupos de interés con los cuáles se relacionan las Pymes comerciales de la provincia de Córdoba.			Documental (Base de datos de clientes, proveedores y empleados)	Reconocer los actores con los cuales se relaciona la empresa para realizar un seguimiento constante de los indicadores que tienen injerencia en los grupos de interés
Analizar si las Pymes comerciales de la provincia de Córdoba aplican prácticas que puedan relacionarse con la RSE.			Entrevista	Describir las actividades desarrolladas por las Pymes y clasificarlas de acuerdo a su impacto (Económico, Ambiental, Social)
Relacionar las actividades de la RSE aplicadas por las Pymes con los estándares GRI, diseñando indicadores de gestión.			CMI	Contar con las actividades clasificadas por GRI para definir cuales deben ser utilizados por las Pymes, diseñándoles indicadores de medición.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

En este capítulo se presentan los resultados que arrojaron las entrevistas y el análisis documental realizado sobre las empresas participantes de la investigación. Dichos resultados se organizaron siguiendo los objetivos específicos tal como se detallaba en los métodos. Para iniciar, se exponen los aspectos generales de las Pymes comerciales de la Provincia de Córdoba que han sido analizadas.

Tabla 2: Pymes comerciales analizadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Actividad principal	Comercialización de productos de transporte de líquidos, transmisión de energía y protección contra incendios	Comercialización de productos de piscinas	Venta mayorista de pinturas y accesorios	Venta mayorista y minorista de hidrolavadoras	Venta de electrodomésticos y artículos para el hogar
Trayectoria	1985 - 36 años	2001 - 20 años	2006 - 15 años	2009 - 12 años	2006 - 15 años
Ubicación geográfica	Córdoba Capital	Córdoba Capital	Córdoba Capital	Córdoba Capital	Córdoba Capital
Cantidad de sucursales	1	1	1	2	3
Cantidad de empleados	30 empleados	10 empleados	21 empleados	11 empleados	32 empleados
Facturación anual promedio	\$ 200.000.000	\$ 90.000.000	\$ 150.000.000	\$ 160.000.000	\$ 180.000.000

Fuente: elaboración propia

Percepción de los directivos sobre la Responsabilidad Social Empresaria

El primer aspecto analizado se refirió sobre la percepción que tienen los directivos respecto a la RSE. En este punto se observa que tan solo 2 empresas consideran a la RSE como una metodología de gestión que implica la interrelación de

factores económicos, ambientales y sociales, lo cual permite decir, desde un primer acercamiento que existe un bajo conocimiento sobre el concepto de la RSE por parte de las Pymes comerciales.

Tabla 3: Conceptualización de la RSE

Concepto de la RSE	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Se basa en la gestión ambiental		X			
Se basa en la gestión ambiental y social			X	X	
Se basa en la gestión ambiental, social y económica	X				X

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de profundizar el análisis, se les preguntó a los participantes cuáles consideraban que son los beneficios que trae aparejada la implementación de la RSE en sus negocios, en donde asocian el concepto hacia una mejor relación con sus clientes, ya sea para mejorar el posicionamiento, como la valoración que estos tienen de sus productos y de la imagen de la empresa. Tan solo 2 empresas, en este caso la Empresa 1 y 4, demostraron que los beneficios de la RSE se asocian a lo comercial, como también a una mejor relación con sus empleados, creando las condiciones para gestionar integralmente a sus negocios.

Tabla 4: Beneficios que genera la implementación de la RSE

Beneficios de la RSE	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Posicionamiento comercial		X			X
Mayor valoración de los clientes	X		X	X	
Beneficios económicos indirectos	X				
Gestión integral de la empresa	X		X	X	
Compromiso e integración de los empleados	X			X	

Fuente: elaboración propia.

En última instancia, dentro de este objetivo, se buscó conocer si las Pymes cuentan con la definición de sus objetivos a largo plazo, es decir de su visión y misión, evidenciando que o bien carecen de los mismos o si los presentan pero no se encuentran abocados a la RSE. Solo la empresa 1, destaca entre la muestra, demostrando que presenta un alto conocimiento y percepción sobre las implicancias de la RSE.

Tabla 5: Definición de objetivos en torno a la RSE

Objetivos (visión y misión) asociadas a la RSE	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Tiene Visión y Misión definida pero no en torno a la RSE			X		X
Tiene Visión y Misión definida en torno a la RSE	X				
Solo cuenta con la definición de la visión				X	
No cuenta con visión y misión		X			

Fuente: elaboración propia.

Identificación de los grupos de interés de las Pymes

Considerando que las Pymes, en general, cuentan con una baja percepción respecto al concepto y a la aplicación de la RSE, se buscaron identificar aquellos grupos de interés con los cuales se relacionan las mismas. En este punto se destaca que los directivos de las empresas no conocen el término de grupos de interés, sin embargo al explicarles al respecto pudieron determinar aquellos que presentan una relevancia sobre el tipo de negocio que desarrollan, advirtiendo los siguientes grupos de interés.

Tabla 6: Grupos de interés de las Pymes comerciales

Grupos de interés	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Cientes	X	X	X	X	X
Proveedores	X	X	X	X	X
Empleados	X	X	X	X	X
Comunidades sociales cercanas a la empresa	X		X		
Sociedad en general	X		X	X	
Estado		X			X
Propietarios	X				
Entidades financieras			X		X
Socios y/o aliados estratégicos	X				
Medio Ambiente	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia.

Análisis de prácticas de Responsabilidad Social Empresaria

Contando con la identificación de los grupos de interés con los cuales se relacionan los clientes se analizó si las empresas se encuentran en condiciones de implementar acciones relacionadas a la RSE. Si bien muchas de las Pymes abordadas, se destacan por un bajo conocimiento de la RSE, se observa que las mismas implementan acciones que pueden considerarse dentro de las aristas de ésta, es decir las

económicas, ambientales y sociales. Es así que se identificaron las siguientes prácticas aplicadas por las Pymes.

Tabla 7: Prácticas de RSE aplicadas por las Pymes

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Envío de cartón al Hospital Infantil de barrio Alta Córdoba	Recolección de tapitas de plástico por parte de los empleados para enviar a campañas de beneficencia	Colecta de papeles domésticos de los empleados para destinar a campañas de solidaridad	Uso de la digitalización como facturas, notas de crédito, presupuestos para disminuir el consumo de papel	Disposición de recipientes para la separación de residuos (papel, plásticos, orgánicos, otros)
Apagado de luces de oficinas, depósito y taller en el horario de almuerzo	Medición de la rentabilidad y seguimiento de clientes	Apagado de equipos eléctricos al no utilizarlos	Desconexión y control de luces al no estar utilizándose	Apagado de equipos eléctricos al no utilizarlos
Apagado de ventiladores y equipos de climatización en horario de almuerzo	Uso de focos LED en todas las oficinas	Uso de apartados de climatización en no más de 24°C	Venta de productos que consumen menos agua	Uso de focos LED en todas las oficinas
Limpieza de ventiladores para aprovechar la luz solar	Limpieza de productos en exhibición (piscinas) con ozono	Uso de focos LED en todas las oficinas	Medición de la rentabilidad, incremento de ingresos, costos y cartera de clientes	Uso de apartados de climatización en no más de 24°C
Medición de la rentabilidad, aumento de ingresos y de cartera de clientes	Reciclado de residuos (cartón, papel, vidrio, tóxicos, húmedos)	Seguimiento de la rentabilidad del negocio	Uso de focos LED en todas las oficinas	Seguimiento de la rentabilidad del negocio
Cursos sobre correcta disposición de residuos y tratamiento de líquidos agresivos	Cuentan con accesos e infraestructura para personas con discapacidad	Cursos de capacitación sobre protocolos Covid-19 a los empleados	Cuentan con rampas en los accesos para personas con discapacidad	Cuentan con rampas en los accesos para personas con discapacidad
Reciclado de alambres, rodamientos y líquidos			Capacitación y seguimiento respecto al reciclado de materiales	Reciclado de materiales de embalaje
Tratamiento de polvos de pintura			Reciclado de tachos de pintura	

Fuente: elaboración propia.

Contando con la identificación de las diferentes prácticas que pueden asociarse a la RSE, se pasa al siguiente objetivo en donde se busca relacionar las mismas a los estándares GRI.

Relación de las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria con estándares GRI

En este punto, se relacionan cada una de las prácticas de RSE con los posibles estándares GRI que podrían utilizar las empresas para generar información sobre su desempeño sustentable. Para ello se empleó la lista de estándares GRI expuesta en la introducción del trabajo, en donde se puede decir que los principales GRI utilizados se relacionan con los impactos económicos indirectos, aspectos ambientales y sociales, evidenciando de esta manera una vinculación frente a los conceptos de la RSE.

Tabla 8: Relación de prácticas sustentables y estándares GRI

Clase GRI	Estándar específico	Prácticas	Empresas que lo utilizan					A incluir en el CMI
			E1	E2	E3	E4	E5	
200: Económicos	201: Desempeño Económico	Medición de rentabilidad	X	X	X	X	X	X
	202: Presencia en el mercado	Seguimiento de la cartera de clientes	X	X		X		X
300: Ambientales	301: Materiales	Reciclado de materiales	X	X		X		X
		Apagado de equipo sin uso	X		X	X	X	X
	302: Energía	Uso de luz solar	X					
		Uso de focos LED		X	X	X	X	X
		Uso de equipos de climatización en 24°C			X		X	X
	303: Aguas	Venta de productos que consumen menos agua				X		
	306: Vertidos y Residuos	Disposición de residuos	X		X		X	X
Reciclado de residuos		X		X		X	X	
400: Sociales	403: Salud y Seguridad	Protocolos Covid-19			X			
	404: Formación y educación	Cursos sobre reciclado	X		X	X		X
	406: No discriminación	Rampas en los accesos para personas con discapacidad		X		X	X	X
	413: Comunidades Locales	Ayuda a campañas sociales y de beneficencia	X	X	X			X

Fuente: elaboración propia.

Los indicadores que se descartan son 3, siendo el uso de luz solar, la venta de productos que consumen menos agua y el contar con protocolos de seguridad por el Covid-19. Las razones por las cuales se excluyeron dichos indicadores se basan en:

- Solo son empleados/realizados por una organización.
- Porque dependen de las características propias de cada una de las empresas.
- Por la dificultad de cuantificación y diseño de indicadores específicos más allá de las unidades/cantidades utilizadas.

Diseño del Cuadro de Mando para la evaluación de las prácticas de RSE

Teniendo la identificación de los distintos estándares GRI que pueden ser utilizados por cada una de las empresas conforme las acciones que éstas llevan a cabo, se está en lugar de diseñar el Cuadro de Mando Integral. Dicha herramienta le permitirá a las Pymes a evaluar y generar información sobre el avance de estas metas, además de que el resto de organizaciones podrán impulsar acciones para emplear aquellos GRI que actualmente no condicen con sus prácticas sustentables. Los indicadores se medirán de la siguiente manera:

- Desempeño económico: mediante el relevamiento y control de los estados contables
- Presencia en el mercado (satisfacción de clientes): por medio del diseño de encuestas de satisfacción.
- Reciclado de materiales: diseño de planilla de seguimiento mensual.
- Apagado de equipos: diseño de planilla de seguimiento diario (check-list).
- Uso de focos LED: diseño de planilla de seguimiento de mantenimiento mensual (check-list).
- Uso de equipos de climatización: diseño de planilla de control de temperaturas diario (check-list).
- Disposición de residuos: empleo de cestos diferenciados de materiales.

- Cursos sobre reciclado: planilla de seguimiento de cantidad de cursos y asistencias.
- Rampas de acceso a personas con discapacidades: cantidad de inversiones en infraestructura realizadas al año.
- Ayuda en campañas solidarias y beneficencia: diseño de planilla de seguimiento y control de la cantidad de campañas realizadas al año (check-list).

Tabla 9: Cuadro de Mando Integral

Clase GRI	Estándar específico	Prácticas	Objetivo	V	A	R	Fórmula para medirlo	Unidad de medida	Frecuencia de medida	Responsable de la medida
200: Económico	201: Desempeño económico	Medición de la rentabilidad operativa	Alcanzar una rentabilidad de al menos el 5% anual	> 5%	5%	< 5%	Resultado Bruto / Resultado Neto	%	Anual	Contador
	202: Presencia en el mercado	Seguimiento de la cartera de clientes	Contar con al menos un 80% de clientes satisfechos semestralmente	> 80%	80%	< 80%	Cientes satisfechos / Total de clientes	%	Semestral	Comercial
300: Ambientales	301: Materiales	Reciclado de materiales	Reciclar al menos el 50% de materiales de oficina mensualmente	> 50%	50%	< 50%	Cantidad de reciclado / Cantidad de compras	%	Mensual	Seguridad e Higiene
	302: Energía	Apagado de equipo sin uso	Apagar diariamente todos los equipos eléctricos que no se utilicen	Todos	Todos	Al menos un equipo prendido	Cantidad de equipos apagados	Unidades	Diario	Mantenimiento
		Uso de focos LED	Contar con el 100% de la iluminación tipo LED en salones comerciales	90% y 100%	80%	< 80%	Cantidad de focos LED / Cantidad de Focos totales	Porcentual	Mensual	Mantenimiento
		Uso de equipos de climatización en 24°C	Emplear los equipos de climatización en 24° C todo el tiempo	24°	Hasta 30°	< 30°	Control de temperatura	Grados Centígrados	Diario	Mantenimiento
306: Vertidos y Residuos	Disposición de residuos	Respetar la disposición de residuos según sean reciclables, orgánicos o tóxicos	3 cestos diferenciados	2 cestos diferenciados	1 solo cesto de basura	Correcta disposición de residuos	Unidades	Diario	Mantenimiento	
400: Sociales	404: Formación y educación	Cursos sobre reciclado	Realizar al menos 2 cursos anuales sobre reciclaje de residuos y materiales de oficina	> 2	2	< 2	Cantidad de cursos brindados	Unidades	Anual	RRHH
	406: No discriminación	Rampas en los accesos para personas con discapacidad	Contar con rampas de acceso para personas con discapacidad en todos los accesos	100% de accesos	80% de accesos	< 70% de accesos	Cantidad de rampas por acceso	Unidades	Anual	RRHH
	413: Comunidades Locales	Ayuda a campañas sociales y de beneficencia	Realizar al menos 2 campañas sociales y de beneficencia con comunidades locales al año	> 2	2	< 2	Cantidad de ayudas realizadas	Unidades	Mensual	RRHH

Fuente: elaboración propia.

Discusión

En este capítulo se desarrolla la relación entre los resultados y los antecedentes con el fin de interpretar cada uno de los objetivos específicos, además de dar respuesta al objetivo general y a la problemática bajo estudio, en este caso basada en la dificultad que presentan las Pymes para reconocer el impacto que puede tener la RSE en sus modelos de negocio, además de que carecen de las herramientas necesarias para generar información confiable que les permita verificar si realmente pueden considerarse como empresas socialmente responsables.

Pues bien, el objetivo general de este trabajo se basó en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para que sea utilizado por las Pymes del sector comercial ubicadas en la provincia de Córdoba, cuyo fin se base en la generación de información para realizar el seguimiento y control de sus prácticas sustentables.

En base a los resultados obtenidos, se pudo materializar el diseño del Cuadro de Mando Integral, para el cual se tomó la base planteada por los autores Kaplan y Norton (2014) adaptándolo a los diferentes estándares GRI en función de las prácticas que son aplicadas por las organizaciones, contando de esta manera con un CMI basado en 3 perspectivas, siendo en este caso la económica, la ambiental y la social.

En este sentido, el primer objetivo específico se basó en el análisis sobre la percepción que tienen los directivos de las Pymes respecto al concepto y los beneficios que genera la implementación de la RSE. En los casos abordados, se puede destacar que existe un reconocimiento sobre las incumbencias de la sustentabilidad, sin embargo las organizaciones no logran identificar que la misma se encuentra articulada para ser aplicada como un modelo de gestión que permite integrar las diferentes dimensiones que componen a una empresa.

Este resultado se relaciona con las menciones expuestas por Flórez Arena et al (2014) quien plantea que las organizaciones, especialmente las Pymes, cuentan con una dificultad al momento de comprender el concepto y los beneficios que trae la implementación de la RSE.

Además, en este objetivo se analizó si las empresas se encuentran en condiciones para considerarse socialmente responsables, esto a partir del análisis de sus objetivos corporativos, evidenciando que solo 1 empresa cuenta con la definición formal de los mismos en donde integra las aristas de la RSE. Esto puede considerarse un condicionante a la hora de implementar la sustentabilidad, ya que muchas organizaciones destacan que es un proyecto que puede ser implementado por las grandes corporaciones. Justamente aquí es donde se observan coincidencias con Flórez Arena et al (2014) ya que todas las organizaciones, sin importar su dimensión o capacidad financiera pueden aplicar la RSE.

En base a estos resultados fue que se abordó el segundo objetivo específico, en este caso identificando las prácticas sustentables aplicadas por las Pymes en torno a las perspectivas previamente mencionadas, es decir la económica, ambiental y social.

En este punto, se puede decir que las organizaciones cuentan con un seguimiento constante de indicadores económicos, esto debido a que les es fácil relacionar estos conceptos dentro de la RSE.

No obstante, si bien se pudo identificar que las Pymes no cuentan con un alto conocimiento sobre la RSE, al momento de analizar sus prácticas se pudo relevar que las mismas presentan un cúmulo importante de acciones que pueden vincularse con los estándares GRI, y por tales motivos pueden, tal como lo menciona Moreno Freites y Graterol (2011) considerarse empresas socialmente responsables.

Respecto a las prácticas ambientales, las Pymes se concentran primariamente en aspectos relacionados al reciclaje de materiales, ya sea de insumos empleados en oficinas, como también de residuos generados en la propia actividad comercial. Además, se identifica que realizan un mantenimiento constante respecto al uso eficiente de electricidad, en este caso apagando los equipos que no se encuentran empleándose, como también el recambio de luminarias por tecnología LED que consume menos energía y tiene un menor impacto ambiental, al igual que el uso de aparatos de climatización respetando no superar los 24°C.

En este sentido, se observa que las prácticas de las Pymes se asocian a los estándares GRI relacionados al manejo de materiales, eficiencia energética y tratamiento de residuos y vertidos, aspectos que fueron tenidos en cuenta para la creación del Cuadro de Mando Integral.

Ahora bien, en cuanto a la última perspectiva, es decir la social, se evidencian acciones vinculadas con las relaciones laborales en torno a la formación y educación, esto a través del desarrollo de cursos de capacitación, al igual que campañas de beneficencia con las comunidades y el respeto y no discriminación en este caso contacto con infraestructura óptima para el acceso de personas con discapacidad.

Todas estas acciones se vinculan a lo mencionado por Vives (2014) ya que las prácticas que han sido identificadas tienen un impacto indirecto en el desempeño económico de las empresas, en la reducción del impacto ambiental, y en la creación de condiciones óptimas para el desenvolvimiento de la sociedad. Es así, que las organizaciones se encuentran cumpliendo con el desarrollo de acciones de vinculación con sus distintos grupos de interés.

Además, estos puntos pueden relacionarse con lo mencionado por Feldman y Becherman (2014) en cuanto a la planificación de acciones que permiten generar un impacto positivo en el desempeño organizacional, como también en el ámbito circundante de las mismas, es decir en el medio ambiente y la sociedad.

No obstante las empresas aplican prácticas de sustentabilidad, se puede advertir que las mismas requieren de la necesidad de formación y capacitación respecto a lo que refiere la RSE, esto con el fin de poder inculcar una cultura de sustentabilidad en el seno organizacional que sea transmitida a los diferentes grupos de interés, especialmente sobre los empleados, quienes llevarán adelante dichas prácticas creando las condiciones para contar con ambientes de trabajo y actuación socialmente responsables.

Estas interpretaciones se pueden colindar con lo expuesto por Herrera et al (2014) ya que las empresas deben contar no solo con el conocimiento de lo que refiere la RSE sino de la manera de llevar adelante el seguimiento y el control de la correcta implementación de dicho modelo de gestión, contando de esta manera con la posibilidad de aumentar su posición e imagen en el mercado, siendo valorados por los distintos grupos de interés y reconocidas como empresas que aplican la sustentabilidad debido a que será un valor dentro de la estructura organizacional.

Considerando las prácticas sustentables que aplican las Pymes se pudo confeccionar el Cuadro de Mando Integral, en este caso haciendo uso de indicadores genéricos que permitan llevar adelante un proceso de seguimiento tal como lo plantean Kaplan y Norton (2014). En dicho CMI se plantearon las métricas esperadas y posibles escenarios para realizar el contraste y evidenciar si existen desvíos que requieran de la corrección para encontrarse dentro de un desempeño óptimo, esto a través de la materialización de la semaforización de los indicadores de gestión sustentable.

Además, el CMI permitirá que este seguimiento contribuya a la generación de información que podrá ser empleada en un futuro para el diseño y presentación de los Balances Sociales y memorias de sustentabilidad, creando de esta forma una comunicación eficiente sobre la gestión de la RSE con diferentes grupos de interés y así enmarcarse en lo que menciona Vives (2014) como un criterio de gestión integral.

En concreto se siguieron 8 estándares GRI, los cuales a medida que se vayan cumpliendo permitirán la concentración de las Pymes para el establecimiento de nuevas prácticas, perfeccionando la implementación de la RSE a lo largo de toda la oferta comercial que estas empresas llevan adelante. Dichos indicadores fueron:

- 201: Desempeño económico.
- 202: Presencia en el mercado.
- 301: Materiales.
- 302: Eficiencia energética.
- 306: Tratamiento de vertidos y residuos.
- 404: Formación y educación.
- 406: Respeto y no discriminación.
- 413: Comunidades locales.

Puede evidenciarse la integración de las tres aristas de la RSE que plantea Moreno Freites y Graterol (2011) es decir el impacto de las prácticas en aspectos económicos, ambientales y sociales.

Con esto puede concluirse que las empresas pueden considerarse como socialmente responsables, no obstante requieren de un mayor tratamiento sobre la implementación de la RSE en diferentes ámbitos, además de incorporar los conceptos

en sus objetivos corporativos y estrategias, para que de esta forma logren desarrollar un enfoque de gestión integral.

Considerando estos aspectos se puede convalidar la problemática bajo estudio, es decir que las empresas carecen de un alto conocimiento sobre las implicancias de la RSE, sin embargo cuentan con la implementación de prácticas que pueden tenerse en cuenta dentro de lo que implica la sustentabilidad. Es así que lograrán, a partir de un proceso de mejora continua como lo plantean Kaplan y Norton (2014) desarrollar mejoras sustanciales para incorporarse dentro de este nuevo modelo de gestión que cada vez es más empleado por las organizaciones y valorado por los diferentes grupos de interés.

Ahora bien, a lo largo de la investigación pudieron reconocerse distintas limitaciones que condicionaron la interpretación de los resultados y en consecuencia el diseño del Cuadro de Mando Integral.

En primer lugar se destaca la dificultad para categorizar las acciones de RSE en ámbitos genéricos de actuación para el diseño de indicadores de control en un Cuadro de Mando Integral unificado para cinco Pymes. En este sentido, se considera relevante profundizar el desarrollo del mismo para cada uno de los casos, creando de esta manera nuevos indicadores que contribuyan a que las Pymes puedan realizar un seguimiento puntual de cada una de las acciones implementadas.

Por otro lado, se evidencia una limitación basada en el acceso a la información y al empleo de un único instrumento de relevamiento, en este caso el desarrollo de entrevistas. Esto limitó la posibilidad de cuantificar aspectos relacionados a los impactos económicos y financieros que genera la aplicación de las acciones identificadas como sustentables.

En tercer lugar se identifica una limitación basada en la representatividad de la muestra, principalmente por abordar a cinco Pymes, lo cual implica que los resultados y las conclusiones a las cuales se llegan no pueden ser tomados como la situación que atraviesan todas las empresas comerciales.

Sin embargo, además de las limitaciones advertidas, también se identificaron fortalezas, en donde una de ellas se basa en la posibilidad de generar un contacto directo con los participantes de las organizaciones con el fin de contar con datos precios sobre las diferentes acciones que son implementadas en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria.

Otra de las fortalezas se basa en la posibilidad de realizar el Cuadro de Mando Integral el cual, como se ha mencionado anteriormente, contribuirá a llevar adelante un proceso de evaluación y control constante sobre la aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria, dotando a las empresas de herramientas de planificación y gestión para en el futuro emplear la información generada por las mismas para la creación de las memorias de sustentabilidad.

En base a las conclusiones y a la interpretación realizada sobre los distintos objetivos abordados, se presentan a continuación diferentes líneas de investigación que contribuirán a profundizar el análisis realizado en torno a la RSE.

Una de las líneas de investigación se basa en amplificar los instrumentos de relevamiento, en este caso aplicando la técnica del análisis documental, concretamente sobre los estados contables de las empresas, esto con el fin de seguir la RT 36 para verificar la composición de su desempeño y articular un modelo guía para que las Pymes puedan reconocer la manera en la cual puede ser aplicado y los beneficios que puede traerle.

Otras de las líneas de investigación que se plantean es el desarrollo de estudios comparativos con empresas corporativas de grandes dimensiones, en este caso para realizar una comparación frente a las diferencias que existen en cuanto al ámbito de actuación de las Pymes respecto a las prácticas sustentables aplicadas, indicando aquellos enfoques que pueden ser desarrollados por estas empresas para potenciar su aplicación sustentable.

Por último, se plantea el desarrollo de un trabajo similar pero realizando un seguimiento sobre indicadores locales que implican una facilidad sobre la comprensión de la RSE y la verificación de las prácticas aplicadas por las empresas. En este caso siguiendo los indicadores ETHOS-IARSE los cuales se engloban en aristas similares a los GRI, pero tomando datos relacionados a las estrategias y el modelo de negocio que implementan las empresas, esto con el fin de verificar si la planificación estratégica de las empresas se encuentra vinculada a la sustentabilidad.

Referencias

- Feldman, M. Becherman, N. (2014). *La competitividad y la responsabilidad social empresarial (RSE) como estrategia de negocios en las Pymes de CABA*. Recuperado de: <https://bit.ly/3hrsRvM>, el día 5/09/2021.
- Flórez Arena, S. Cifuentes, A. Cadena, D. (2014). *Análisis sobre el nivel de conocimiento de RSE en Pymes cliente del Banco BBVA*. Recuperado de: <https://bit.ly/3z5cvPr>, el día 09/09/2021.
- GRI (2021). *Estándares de medición de la sustentabilidad*. Recuperado de: <https://bit.ly/3txq6xO>, el día 25/08/2021.
- Herrera, J. Larrán, J. Sancho, M. Martínez, D. (2014). *Responsabilidad social en las Pymes: análisis exploratorio de factores explicativos*. Recuperado de: <https://bit.ly/3nq8rXK>, el día 28/08/2021.
- Kaplan, R. Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*. Argentina: Deusto.
- León, M. Baptista, M. Contreras, H. (2015). *La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial*. Recuperado de: <https://bit.ly/3nvrPmb>, el día 25/08/2021.
- Moreno Freites, Z. Graterol, D. (2011). *Prácticas de responsabilidad social empresarial en la Pyme: un estudio en el sector metalmecánico de Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela*. Recuperado de: <https://bit.ly/3tCZdIB>, el día 28/08/2021.
- Vives, A. (2014). *Guías para la responsabilidad social en las Pymes: efectividad de herramientas de autoevaluación*. Recuperado de: <https://bit.ly/3tBHlxY>, el día 04/09/2021.

Anexo

Anexo 1: Modelo de consentimiento informado

Yo, Federico Vacanti, en mi carácter de investigador, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es realizar el diseño de un Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de la RSE que le sirva a las Pymes de Córdoba a medir y evaluar su gestión sustentable; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Firma: _____

Anexo 2: Modelo de entrevista

1. ¿Cuál es el sector al que pertenece la empresa?
2. ¿Qué tipo de actividad realizan?
3. ¿Cuáles son sus clientes? ¿Proveedores?
4. ¿Cuenta con más sucursales? ¿En dónde se encuentran ubicadas?
5. ¿Cuál es el nivel de facturación anual promedio de la empresa?
6. ¿Cuántos empleados tiene la organización?
7. ¿Presenta inversores externos?
8. ¿Considera que sus acciones tienen un impacto sobre el medio ambiente?
¿Cómo cuáles?
9. ¿Cuáles considera que son los desafíos de la sociedad actualmente? ¿Identifica alguno de estos en las comunidades circundantes a la organización? ¿Cuáles?
10. ¿Conoce el concepto de Responsabilidad Social Empresaria? ¿Qué entiende por el mismo?
11. ¿Cree que su organización puede aplicarla? ¿Por qué?
12. ¿Qué tipos de sistemas de gestión presenta la empresa?
13. ¿Desarrollan planes de capacitación sobre sus empleados? ¿Qué otras acciones o programas aplica con sus colaboradores?
14. ¿Presenta la definición de su visión, misión y objetivos de corto plazo? ¿Se integra la sustentabilidad en ellos?
15. ¿Dentro de los valores organizacionales se encuentran aquellos relacionados con la sustentabilidad?