



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

ESCUELA DE  
ECONOMÍA  
Y NEGOCIOS

**RSE: CONFECCIÓN DE UN PLAN DE RSE EN UNA PYME DE LA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**TFPP – LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**Autores:**

*Nuñez Matías Damian. Legajo N°: EyN-9116.*

*Perazzini Gaspar. Legajo N°: EyN-9272.*

*Tomas Alejandro. Legajo N°: EyN-6587.*

*Mail por consultas: [matiasdn1987@gmail.com](mailto:matiasdn1987@gmail.com)*

**Tutor:**

*Ariel Mayo*

*Mail: [ariel70.mayo@gmail.com](mailto:ariel70.mayo@gmail.com)*

## ABSTRACT

Según información del Ministerio de Producción de la Nación el 98% de las empresas argentinas son Pymes las cuales generan más de la mitad de empleo formal del país. Esto explica la relevancia que tienen estas empresas en la economía argentina, las cuales tienen la problemática diaria de competir contra las empresas multinacionales y a la apertura de las importaciones para poder sobrevivir.

Pero, ¿de qué manera pueden distinguirse en el mercado?, ¿Cómo motivar y generar que los empleados se identifiquen en la empresa donde trabajan? ¿Cómo adaptar los procesos a las exigencias gubernamentales y sociales con respecto a los impactos que generan sus actividades económicas? ¿Cómo competir con las multinacionales y sus economías a escala?

La respuesta a estas preguntas se encuentra en la aplicación de políticas y acciones responsables que denominamos Responsabilidad Social Empresaria, las cuales pueden ser llevadas a cabo no solo por las grandes empresas sino por cualquier Pyme. Ahora bien, la nueva pregunta que se genera es ¿Cuál es el beneficio de invertir tiempo y recursos en estas acciones?

En este trabajo proponemos a un sujeto de estudio la aplicación de un plan de RSE y cambios de políticas, los cuales podrán ser llevadas a cabo con escasos recursos financieros pero que tendrán un gran impacto en la empresa tanto cualitativa como cuantitativamente.

## PALABRAS CLAVES

- Responsabilidad Social Empresaria (RSE)
- Pymes
- Stakeholders
- Gerencia Social
- Medio ambiente

**ÍNDICE**

ABSTRACT .....	1
PALABRAS CLAVES.....	1
INTRODUCCIÓN .....	4
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	4
ARMADO DEL TRABAJO.....	6
CAPÍTULO 1 – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	7
Surgimiento del RSE .....	7
Definiciones de RSE .....	9
Diferencia entre cumplimiento de la ley y compromiso social.....	11
Norma ISO 26.000 .....	14
<i>Empresas B</i> .....	15
Creación.....	15
Nuevo Marco Regulatorio.....	16
Certificación.....	17
<i>Stakeholders</i> .....	18
El gobierno y los stakeholders.....	19
Identificación de los stakeholders .....	20
<i>Gerencia social y ética</i> .....	22
CAPÍTULO 2 – EMPRESA PYME Y SU IMPORTANCIA EN LA ARGENTINA.....	25
<i>Definición de Pyme y categorías en Argentina</i> .....	25
Ventajas .....	26
Desventajas.....	27
Distribución de empresas y empleo privado formal por tamaño de empresa.....	29
CAPÍTULO 3 – SUJETO DE ESTUDIO – PORTAMACETAS .....	30
Historia de la empresa .....	30
Visión.....	32
Misión.....	32
Valores.....	32
Objetivos .....	33
Metas.....	33
Estrategia corporativa .....	33

Estrategia de unidad de negocio .....	33
Estrategia operativa .....	34
Organigrama.....	34
Análisis FODA .....	34
Matriz cruzada de FODA .....	36
Análisis de las cinco fuerzas .....	38
Marco PESTEL.....	40
Personal.....	42
CAPÍTULO 4 – PLAN DE RSE .....	46
- Visión .....	48
- Misión.....	48
(Ámbitos del Plan, Fuente: Elaboración Propia) .....	49
Cultura Organizacional .....	49
Directorio .....	50
Comunidad .....	50
Infraestructura y medio ambiente .....	51
Empleados.....	52
Cronograma de Implementación: .....	55
Comunicación de resultados:.....	57
CAPÍTULO 5 - CONCLUSIONES.....	58
Conclusión Final TFPP.....	58
Conclusión Matias Damian Nuñez.....	59
Conclusión Alejandro Jorge Tomas .....	59
Conclusión Gaspar Gustavo Perazzini .....	60
BIBLIOGRAFÍA .....	62
ANEXOS .....	64

## INTRODUCCIÓN

La situación económica y social actual de nuestro país es un desafío para las empresas de la misma, sobre todo las Pymes las cuales no cuenta con los mismos recursos económicos y financieros que las multinacionales.

En este trabajo de investigación nos plantearemos si una empresa Pyme del Buenos Aires, con sus recursos más que limitados, es capaz de aplicar un Plan de RSE y cuáles serían los beneficios a mediano y largo plazo del mismo.

El sujeto de estudio seleccionado puede ser generalizado fácilmente, debido a las cantidades de Pymes y su relevancia en la economía del país.

## HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Una empresa Pyme de la Provincia de Buenos Aires es capaz de implementar un Plan de RSE a partir del involucramiento de todos sus colaboradores, comenzando por el directorio.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Demostrar que una Pyme puede llevar a cabo un plan de RSE con los escasos recursos que disponen.
- Confeccionar un plan de RSE viable para el sujeto de estudio.
- Garantizar que todos los grupos de interés estén involucrados en el mismo.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

- **Universo:** Empresas Pymes de la Provincia de Buenos Aires.
- **Tipo y sujeto de estudio:** El análisis de este estudio comienza con un trabajo exploratorio sobre los temas relevantes de la investigación, la selección de un

sujeto modelo de estudio y la descripción del mismo.

- **Técnicas:** Análisis de un caso, con el fin de generalizar los resultados en empresas de similares características.

## ARMADO DEL TRABAJO

- **Capítulo 1**

Historia RSE y Pacto Global. Definiciones de RSE. Diferencia cumplimiento de la ley y compromiso social. ISO 26.000. Empresas B. Stakeholders. Gerencia Social.

- **Capítulo 2**

Pymes su concepto, clasificación y relevancia en la Argentina, ventajas y desventajas. Nivel de empleo formal generado por las Pymes y el porcentaje de Pymes sobre el total de las empresas de la Argentina.

- **Capítulo 3**

Descripción del sujeto de estudio realizando un análisis cualitativo. Historia, misión, visión, valores, metas, objetivos y estrategias. Organigrama. Análisis FODA. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter. Marco Pestel. Descripción de los empleados y puestos.

- **Capítulo 4**

Plan de RSE. Plan de acción. Reconocimiento de los stakeholders. Objetivos del plan. Cultura Organizacional. Directorio. Comunidad social. Infraestructura y medio ambiente. Empleados. Cronograma de aplicación. Comunicación de los resultados.

- **Capítulo 5**

Conclusiones Generales e individuales del TFPP.

## CAPÍTULO 1 – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

### *Surgimiento del RSE*

Para comprender de donde surge esta nueva corriente ideológica y cultural a la que denominamos RSE, y su relación con el sector privado debemos remontarnos al momento histórico que hizo nacer este concepto.

En 1953 el empresario americano llamado Howard Bowen, uso el término responsabilidad social del empresario para hacer referencia a la responsabilidad de los empresarios respecto a los problemas medioambientales y sociales donde desarrollan sus actividades. Eran hombres que habían logrado una gran fortuna y creían que debían devolver algo a la sociedad que les había permitido crecer.

En 1972, las Naciones Unidas realizo la primer cumbre de la Tierra para reflexionar sobre las consecuencias ambientales y sociales del proceso de industrialización continua que se venía dando desde la revolución industrial.

Ahí nace el concepto de desarrollo sostenible como aquel “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. (ONU, 1987)

Este concepto conecta el presente con el futuro. La idea es que si los recursos se siguen consumiendo con la velocidad actual, las generaciones futuras no podrán acceder a ellos por lo cual se hace un llamado a racionalizar para permitir a la naturaleza volver a regenerar los mismos.

En 1999, La Cumbre de Rio de las Naciones Unidas, convoco por primera vez a los empresarios a la mesa de discusión internacional, dando a entender que eran actores claves para la búsqueda de un crecimiento económico sostenible, cuidando el medio ambiente y ser socialmente inclusivo.

Kofi Annan, entonces Secretario General de las Naciones Unidas, hizo un llamado voluntario a las empresas a unirse al Pacto Global, el cual comprende de 10 principios en los que las empresas deben respetar para garantizar el respeto a los Derechos Laborales, Derechos Humanos, Cuidado del Medio Ambiente y lucha contra la Corrupción. Estos principios son:

1. “Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia”.
2. “Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos”.
3. “Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”.
4. “Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción”.
5. “Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil”.
6. “Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”.
7. “Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”.
8. “Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”.
9. “Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente”.
10. “Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”.



## Pacto Global Red Argentina

El espíritu del Pacto Mundial está basado en la transparencia de aquellas empresas que forman parte y el compromiso de honrar dichos principios.

“Para poder participar las empresas deben firmada por el CEO o dueño de la empresa una carta de adhesión (la cual se puede descargar de este link <http://pactoglobal.org.ar/content.asp?id=10>) en la cual expongan que están decididos a incorporar los principios del Pacto Mundial en las operaciones diarias de la empresa” (CATEDRA RSE – UNSAM).

Una vez asumido este compromiso las empresas deben presentar anualmente un informe (se puede descargar de este link <http://pactoglobal.org.ar/content.asp?id=19>) con las mejoras producidas desde la implementación de los principios. Dicho informe se denomina “Comunicación de Progreso” el cual debe contener 3 elementos:

- “Una declaración de la continuidad del apoyo al Pacto Global en la carta de envío por parte del CEO o dueño de la empresa”.
- “Una descripción de las medidas prácticas adoptadas por los participantes para aplicar los principios del Pacto Global durante el año fiscal”.
- “Una cuantificación de los resultados alcanzados o previstos empleando, en lo posible, indicadores o sistemas como los elaborados por la GRI (Global Reporting Initiative)”. (CATEDRA RSE - UNSAM).

Nos debemos preguntar y cuáles son los beneficios de unirse a este pacto. Brindará una posición de prestigio empresarial permitiendo formar nuevas redes de potenciales proveedores y clientes que compartan nuestro compromiso, posibilidad de acceso a capacitaciones de RSE, participación e involucramiento en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y ambientales y por último pero no menos importante aliarse con la las Naciones Unidas que es la mayor organización a nivel mundial.

En este trabajo demostraremos no solo los beneficios de aplicación de planes de RSE en las empresas, sino que además que esto NO está reservado para las grandes empresas como se piensa sino que cualquier organización, Pyme o Multinacional, puede volverse socialmente responsable.

### Definiciones de RSE

Para poder tener una noción de Responsabilidad Social Empresaria comenzaremos citando distintas definiciones de algunos autores y organismos internacionales:

“La decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunicada local, así como con la sociedad en su conjunto para mejorar su calidad de vida” (World Business Council for Sustainable Development).

“La responsabilidad social empresaria supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa”. (Gonzalez Garcia, Lopez Mato y Silvestre, IDEA, 2003).

“Es la obligación de un negocio, más allá de la requerida por la ley y la economía, de buscar metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad” (Cantarelli, Liarte-Verjrup, Morello y Zuazaga, 2004).

“La responsabilidad social es la respuesta que la empresa debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores, y en el aporte a la comunidad, que le permitió crecer y desarrollarse” (Organización Internacional del Trabajo).

“Es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa” (Jorge Roberto Volpentesta, 2009).

“Este nuevo concepto de la responsabilidad social ya no se pregunta cuáles son las limitaciones de la empresa, o que debe hacer esta por el personal sometido a su autoridad inmediata. Exige que la empresa asuma la responsabilidad por los problemas sociales... y que se convierta en guardián de la conciencia de la sociedad y en factor esencial de solución de sus problemas” (Gilli Juan Jose, UBA).

Ahora bien se puede seguir incluyendo otras tantas definiciones o perspectivas de distintos autores y organismos internacionales, los cuales apuntan a un mismo fin desde diferentes puntos de vista. Según nuestro entender y conclusiones la responsabilidad social empresaria (RSE) es:

En estos nuevos tiempos donde el fin no justifica los medios, se les exige a las empresas que deben realizar sus operaciones con transparencia para erradicar la corrupción, y eficiencia para minimizar el impacto de las mismas en el medio ambiente permitiendo que este se regenere así las generaciones futuras podrán acceder a los recursos naturales. Además su visión, misión y las acciones para alcanzar las mismas deberán traspasar la frontera económica la cual solo se basa en la obtención de ganancias al bienestar social en la comunidad donde se desarrolla, teniendo en cuenta las necesidades de los stakeholders internos como externos y consensuando con los mismos.

Dada esta definición, no quiere decir que las empresas privadas se deben hacer cargo por si solas de los problemas sociales que actualmente existen; sino que deben trabajar en conjunto con el sector público y social (ONG's) desarrollando programas o proyectos que con el tiempo se vuelvan autosustentables. Estas actividades no solo

generaran un impacto positivo en la sociedad, sino también, para las empresas privadas.

Teniendo en cuenta esto las acciones de RSE no son simple filantropía, sino que debe ser considerada como una inversión social que no solo beneficia a la empresa sino también a sus stakeholders, al medio ambiente y comunidad en general.

Pero para saber qué es y que no es RSE pasaremos a diferenciar el simple cumplimiento de las normas legales (Obligación Social) del compromiso que asumen las empresas para generar un bienestar en la comunidad que la rodea (Respuesta Social).

### *Diferencia entre cumplimiento de la ley y compromiso social*

Una empresa no se vuelve socialmente responsable con el simple hecho de respetar las normas legales de los países en los cuales opera, sino yendo más allá de eso comprometiéndose con la comunidad para colaborar a mejorar la misma. Para poder aclarar esto diferenciaremos que es la Obligación Social de la Respuesta Social:

Obligación Social: “Es la plataforma de la participación social de una empresa que representa el estricto cumplimiento de sus responsabilidades económicas y legales... Partiendo de este pensamiento, una empresa actúa de manera socialmente responsable en la medida en que cumpla con las leyes vigentes, y solo buscara metas sociales en la medida en que estas contribuyan a sus metas económicas. Hace lo mínimo que la ley exige.” (Jorge Roberto Volpentesta, 2009).

Respuesta Social: “Es la capacidad que tiene una empresa de adaptarse a las cambiantes condiciones de la sociedad, reaccionando frente a normas sociales vigentes, valores y expectativas de comportamiento y desempeño. Dentro de este concepto se entiende que la sociedad espera de las empresas un comportamiento que va más allá de la producción de bienes y servicios, mínimamente se les pide a las empresas que se hagan cargo de los costos sociales, ecológicos y ambientales que resulten de su accionar”. (Jorge Roberto Volpentesta, 2009).

Como se puede apreciar hay un gran contraste entre las definiciones de Obligación Social Respuesta Social. La primera hace referencia a que la empresa sólo tiene como obligación el cumplimiento de marco legal, del o los países en los cuales opera, sin perder de vista el objetivo principal el cual es la obtención de beneficios

económicos sin importar el impacto social o ambiental que produzca el desarrollo de sus actividades.

En estos tiempos de cambio, la globalización pone en marcha un proceso de interconexión a nivel mundial, el cual conecta en cualquier parte del mundo a empresas, instituciones e individuos; y este proceso de inclusión ha convertido a la cultura empresarial en un foco estratégico. Con lo cual si las empresas maximizadoras de beneficios no adaptan sus culturas volviéndose socialmente responsables sobre sus propias acciones o inacciones quedaran expuestas ante sus stakeholders y la comunidad en general los cuales tenderán a abandonar la misma corriendo el riesgo de desaparecer.

“Hubo una primera etapa en la que las visiones economicistas decían que la empresa solo existía para producir beneficios a sus accionistas. Descartada en los países desarrollados por prominentes líderes empresariales, se pasó a otra, la de la filantropía empresarial con donaciones y fundaciones. “También quedo atrás”... En la tercera etapa, la de “la ciudadanía corporativa”, se pide a la empresa que sea un ciudadano ejemplar”. (CATEDRA RSE - UNSAM)

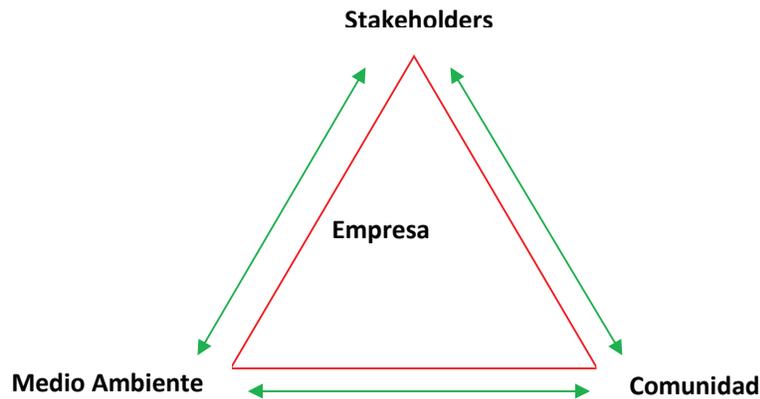
Como describe Bernardo Kliksberg en la cita anterior es en ese cambio de cultura empresarial donde surge la Respuesta Social, en la cual las empresas tienen un papel activo en búsqueda de solución a los problemas sociales y ambientales actuales volviéndose un “ciudadano ejemplar”, dando respuesta a las necesidades de sus stakeholders, contribuyendo a la igualdad social y siendo responsable a la hora de la utilización de los recursos naturales permitiendo la regeneración de los mismos para las futuras generaciones.

Todas las acciones de una empresa están relacionadas con los 3 pilares en los cuales se desarrolla la misma:

- Sus stakeholders (empleados, accionistas, proveedores, clientes y todo aquel que tenga un vínculo directo con la empresa interna o externamente). Pueden tener mayor o menor poder pero todos participan en las actividades de la empresa, con lo cual es necesario crear relaciones de confianza prestando atención a sus necesidades y consensuando las mismas.
- Medio Ambiente: compuesto por los recursos naturales los cuales las empresas utilizan en sus procesos productivos. El mismo debe ser cuidado permitiendo la regeneración de los recursos extraídos para que las generaciones futuras puedan acceder a los mismos.

- **Comunidad:** La empresa debe colaborar en el logro de la igualdad social permitiendo la participación de todos los grupos sociales en los proyectos.

Estos pilares no están excluidos, se relacionan entre sí de forma sistémica generando el entorno de la empresa.



Mucha gente piensa que una empresa aplica políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con algunas acciones aisladas como apoyar económicamente una causa a cambio de obtener publicidad (el llamado Marketing Social), o el voluntariado de los colaboradores de la organización para realizar un acto de impacto social sin recibir retribución económica. Pero la verdad es que si estas acciones no están acompañadas de un programa de RSE que tenga un plan de acción, un presupuesto, tiempos a cumplir y un objetivo, no representan más que pura filantropía.

Un plan de RSE es más que eso, consisten en una cantidad de acciones emprendidas por las empresas con distintos actores sociales en las cuales hay una planificación, un uso controlado de los recursos asignados y un total involucramiento de todas las partes. Este no es un enfoque asistencialista, sino que busca desarrollar proyectos que logren ser autosustentables en el tiempo y que generen un impacto positivo.

Para poder verificar los resultados alcanzados con estos planes, ante la ausencia de un método homogéneo que facilite comprobar la evolución, se ha estandarizado y certificado la a través de la Norma ISO 26.000 dando un mayor reconocimiento institucional a las empresas que aplican políticas de RSE.

### Norma ISO 26.000

La ISO 26.000 es una norma internacional que forma una guía global para cualquier tipo de organización sobre la responsabilidad social. La misma busca que las empresas lleven adelante las mejores prácticas posibles en responsabilidad social. A diferencia de otras ISO, esta no obliga, sino que forma una guía voluntaria para el mejor desempeño de las organizaciones para con sus stakeholders.

Esta fomenta el consenso entre los diferentes países sobre el significado de responsabilidad social, busca formar una guía de acciones que efectivicen las buenas prácticas y la actualización de estas prácticas respecto a los cambios que se van sucediendo en el mundo.

La ISO 26.000 proporciona información sobre conceptos, antecedentes, tendencias, principios y prácticas sobre responsabilidad social, así como la implementación de los planes de responsabilidad social en toda la organización, la identificación de stakeholders y la comunicación del desempeño de la empresa en esta área.

La ISO 26.000 complementa a todas las declaraciones de las Naciones Unidas sobre el tema, así como también a las organizaciones que dependen de esta como la Organización Internacional del Trabajo.

La ISO 26.000 complementa a todas las declaraciones de las Naciones Unidas sobre el tema, así como también a las organizaciones que dependen de esta como la Organización Internacional del Trabajo.

En el año 2001, la Comisión de política de los consumidores visualizó la necesidad de crear una normativa que regule a la responsabilidad social. Así fue, que en el año 2003, un grupo de partes interesadas en la formulación de la ISO sobre responsabilidad social llevó a cabo una revisión sobre las iniciativas al respecto que había en el mundo entero.

En el año 2004, ISO realizó una conferencia a la que asistieron las partes interesadas en el tema para analizar si era conveniente o no llevar a cabo esta nueva norma. La respuesta fue positiva, formándose así un grupo de trabajo que se encargaría de desarrollar la nueva ISO.

La ISO 26.000 tiene como objetivo principal lograr articular las múltiples experiencias sobre responsabilidad social que encontramos a lo largo del mundo, para buscar así las mejores prácticas posibles, y poder transmitir todo esto a las entidades.

Cada vez es mayor la presión que ejercen los stakeholders a las organizaciones con respecto a sus prácticas. Estos elijen entes que son responsable socialmente por sobre los que no lo son, y esta tendencia se está acrecentando día a día. Los clientes y consumidores prefieren comprar a las empresas socialmente responsables, así como los inversionistas deciden apostar a empresas con buenas prácticas.

De esta manera, se puede concluir que, a largo plazo, llevar a cabo una estrategia que tenga como pilar la responsabilidad social, genera un mayor beneficio para la empresa, así como también para la sociedad y el medioambiente. Por esto se promueve a que las empresas se guíen a través de la ISO 26.000 para poder lograrlo.

Siguiendo las pautas aconsejadas por la ISO 26.000, las empresas pueden comenzar el camino hacia la certificación como empresa B. Esto le dará una gran cantidad de beneficios que serán explicados a continuación.

### [Empresas B](#)

Las empresas B son aquellas que buscan el beneficio social sin dejar de lado la búsqueda del beneficio económico. Se puede decir que tiene un objetivo doble, el cual se basa en obtener utilidades para sus socios, así como también generar beneficios sociales a través de su actividad principal.

Dichas empresas son una nueva corriente de compañías que buscan insertarse en el mercado no solo para ganar una porción del mismo, sino que también para solucionar problemas, tanto sociales como ambientales. Se ven comprometidas a mostrar transparencia en su gestión y a producir un impacto positivo en la sociedad.

### Creación

El modelo que representa a estas empresas fue creado por la ONG B Lab, con el fin de mostrar a los consumidores cuando una empresa realmente impactaba

positivamente en la sociedad y cuando simplemente era únicamente una estrategia de marketing que buscaba aumentar los rendimientos. Esta comunidad de empresas B nació en EEUU, expandiéndose luego hacia Canadá, y más adelante hacia el resto del mundo.

Esta expansión dio lugar a la necesidad de regular a este tipo de organizaciones, dando origen a ciertas iniciativas como la Comunidad Jurídica B, formada por abogados de los países miembros de la comunidad que buscan impulsar políticas que favorezcan a las compañías B. También se creó el Sistema Global de Evaluación de Inversiones de Impacto, que mide el impacto de las empresas dándole una guía a los inversores.

El hecho de certificar una empresa como B tiene ciertas motivaciones entre las cuales encontramos:

- Protege su misión social y ambiental antes cambios de gerencia.
- Se produce una mejora continua gracias a la evaluación que se lleva a cabo.
- Se ingresa a un grupo de compañías a las que les resulta más fácil acceder a inversores, clientes y profesionales, que busquen trabajar con este tipo de compañías.
- Se obtiene un muy buen posicionamiento en el mercado.

En Latinoamérica, desde el año 2012, en Chile primeramente, encontramos al Sistema B. Esta es una organización que articula y coordina a todas las empresas B de la región, favoreciendo el crecimiento, en cantidad, de las mismas.

En Argentina, la mayor parte de las empresas B que encontramos son PyMES.

### Nuevo Marco Regulatorio

Desde la concepción de las empresas B por parte de B Lab, se buscó crear un nuevo tipo de figura legal que englobe a estas empresas. Normalmente encontramos entidades con fines de lucro y sin fines de lucro. Las empresas B serían un tipo de sociedad mixta, teniendo ánimo de lucro y, a su vez, buscando un beneficio social y medioambiental.

De esta manera, se conformó la figura legal de Sociedades de Beneficio en Estados Unidos. Esta fue la base para que en otros países se desarrollaran este tipo de sociedades o se buscara un comienzo de implantación de las mismas.

En Argentina, se elaboró un anteproyecto de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, creando una nueva figura jurídica en el país. La misma tiene como características principales que deben seguir un triple objetivo (económico, social y ambiental), deben considerar a los stakeholders en el núcleo de las acciones de la empresa a mediano y largo plazo, y deben presentar un reporte anual mostrando que las acciones antes mencionadas fueron llevadas a cabo de manera correcta.

A su vez, estas sociedades deberán cumplir con ciertos requisitos:

- Mostrar cual es el impacto social y ambiental positivo que han desarrollado (el mismo debe ser verificable)
- Indicar las causas de exención de socios que se manejen de forma contraria a los objetivos de dichas sociedades.
- El 75% de los socios con derecho a voto deben votar favorablemente para poder modificar los objetivos y fines sociales de la entidad.

### Certificación

Para lograr se parte de las empresas B en Argentina se debe lograr la certificación. Para esto es necesario realizar una evaluación B donde se mide el desempeño socioambiental del ente y se lo compara con otros que también se han sometido a la evaluación. Luego deben comparar todas las áreas de la empresa, midiendo los impactos de cada sector. A partir de allí, se hace una hoja de ruta buscando aumentar el impacto positivo socioambiental a través de la gestión, para así abordar problemas de esta índole.

Desde este momento, habiendo pasado más de un año en este camino y continuando con la intención de impactar positivamente a la sociedad y al medioambiente, se busca hacer el cambio legal en el ente, luego de trámites y entrega de documentación y habiendo terminado por completo la evaluación. En este momento, se logra certificar a la empresa para que entre en la Comunidad Global de empresas B.

Formando parte de esta comunidad de empresas se logra que los stakeholders la vean con otros ojos, mejorando la relación con los mismos e impactando positivamente en el día a día de los mismos.

Como se ha mencionado anteriormente, los stakeholders es uno de los pilares fundamentales de la RSE, sin los cuales las empresas no existirían. Dada su importancia los pasaremos a desarrollar a continuación.

### Stakeholders

El término en inglés Stakeholders concentra de manera general a los diferentes grupos, personas, organizaciones e instituciones que dentro de una comunidad se “interesan” por el accionar de las empresas. No solo se refiere a personas o individuos sino también a grupos y organizaciones que tienen interés o participan activamente de un sistema.

En el desarrollo de la actuación socialmente responsable de las empresas una de las tareas más complejas es crear relaciones de confianza con los stakeholders por ello resulta necesario que cada empresa pueda identificar y definir grupos de interés para que una vez escuchadas sus demandas y peticiones y definidos sus intereses y expectativas, estas puedan ser incorporadas a la visión, misión, estrategias y políticas empresariales, lo que significa aceptar un cambio en la forma de gerenciamiento de las empresas con relación a los intereses que son tenidos en cuenta cuando estas son dirigidas.

Acá se puede notar un cambio de paradigma respecto a los sistemas de gestión contemporáneos que solamente se centraban en los intereses de los accionistas, ya que dirigir una empresa en función con los lineamientos de RSE implica volcar el análisis estratégico en base a las necesidades de los distintos grupos de interés que actúan en diferentes posiciones de poder. Razón fundamental para poder sostener la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo.

Una vez identificados los Stakeholders relevantes para una organización hay que desarrollar canales de comunicación que permitan que sus voces sean escuchadas, en especial la de aquellos que temporalmente no tienen mucho poder ni fortaleza. Las comunicaciones deben ser fluidas y frecuentes hacia ellos y hacia la sociedad en las cuales se expresen con precisión cuáles son sus valores y que compromisos

empresariales se asumen en consecuencia debiendo quedar reflejados esos valores en cada estrategia, política y decisión de importancia que se adopte.

El diálogo bidireccional sincero y genuino que puede implantarse entre la empresa y los stakeholders establecerá una red de relaciones entre ellos que buscará generar una formación mutua, de manera que la búsqueda de soluciones sea compartida. Los intereses y expectativas de los stakeholders no son invariables en el tiempo, sino que cambian y se reacomodan continuamente. Las empresas hoy enfrentan una creciente complejidad ambiental que inevitablemente se traslada al interior de ellas y las obliga a llevar un permanente seguimiento de las estrategias generando en consecuencia una constante discusión estratégica que conduce a la revisión continua de las misiones, las políticas, los objetivos y las metas.

Dentro de una gestión orientada hacia la RSE, las misiones organizacionales deberán reflejar explícita e implícitamente las expectativas de los stakeholders más relevantes sin postergar o desestimar las demandas o peticiones de aquellos interesados menos relevantes.

### El gobierno y los stakeholders

Como ya se dijo anteriormente, en función del nuevo paradigma del desarrollo sostenible y de la RSE, la empresa que quiera permanecer en los tan exigentes y competitivos mercados actuales y futuros, no deberá desconocer o ignorar a sus stakeholders. Cada grupo de interesados cuenta con una determinada capacidad potencial para amenazar o cooperar con las empresas, ante esta realidad, la empresa tratará de operar para disminuir la posibilidad de amenazas y aumentar los comportamientos colaborativos.

Esta forma de entender a las empresas supone un cambio sustancial en la concepción de su gobierno y en especial, en los valores y objetivos que se dispone perseguir.

En función de la consideración de los intereses de los distintos stakeholders de una empresa, es posible identificar dos modelos de gobierno diferente:

- 1) Modelo de gobierno de los accionistas: representa la visión tradicional del gobierno de la empresa. Centra su atención en favorecer y privilegiar a los accionistas y sus intereses a través del aumento del valor de la empresa, lo que se ve reflejado en los mercados financieros.

- 2) Modelo de gobierno de los stakeholders: este modelo persigue un objetivo más amplio que el de satisfacer solo al grupo de accionistas ya que su orientación es hacia el logro y obtención de un equilibrio en la satisfacción de los intereses de todos los stakeholders de la empresa. El valor central no es el crecimiento económico sino el desarrollo sostenible (modelo en el cual se centra nuestra investigación).

Gestionar una empresa en función de este modelo, implica que los integrantes de la dirección deberán contemplar entre sus tareas: priorizar el diálogo con los stakeholders, establecer relaciones cordiales con ellos, cuidar que los valores asumidos por la empresa sean internalizados por todos sus integrantes y comunicar tanto hacia dentro como hacia afuera esos valores a través de acciones concretas. Por otro lado, deberán monitorear que el aprendizaje, el conocimiento y la credibilidad que se generen de las tareas anteriores provoquen el resultado de innovaciones, que sean económica, medioambiental y socialmente valiosas, y que forjen una buena reputación de la empresa.

### Identificación de los stakeholders

Este es un punto fundamental si la empresa decide realizar una gestión a través del concepto del gobierno de los stakeholders, ya que resulta prioritario tenerlos a estos bien identificados.

Las partes interesadas no siempre tendrán el mismo tipo de relación, por eso, es posible agrupar esas relaciones en tres niveles:

- Nivel consustancial: son aquellos stakeholders que tienen relación con las empresas sin los cuales estas no serían posibles. Ej. Empleados, accionistas, inversores.
- Nivel contractual: son aquellas partes que tienen algún tipo de vinculación contractual con la empresa. Ej. Clientes, proveedores, subcontratistas.
- Nivel contextual: son aquellas partes interesadas que juegan un rol significativo en la consecución de la credibilidad de las empresas y en la aceptación de sus actividades. Ej. Organismos gubernamentales, los creadores de opinión y conocimiento, organismos no gubernamentales, la comunidad local cercana a la empresa.

Las relaciones anteriormente detalladas pueden variar dando lugar a que en determinadas circunstancias el trato entre una empresa y un cliente tenga más relación consustancial que contractual. Asimismo, no debe dejar de reconocerse que además de las vinculaciones directas entre las partes y las empresas, se verifican interrelaciones entre los diferentes grupos de interesados entre sí.

Para la gestión empresarial, resulta importante separar los stakeholders de aquellos que no lo son, tarea que no resulta sencilla ya que toda clasificación puede ser modificada en función de la complejidad y el dinamismo de las relaciones entre los grupos de interés y las empresas. En función de esto se expondrá a continuación un modelo dinámico de identificación de stakeholders en base a que posean entre uno y tres atributos básicos:

Poder: se lo define como un recurso con el que cuenta un actor social y que lo utiliza para imponer su voluntad sobre otro. Podemos encontrar tres tipos diferentes de poder:

- 1) Coercitivo: basado en los recursos de la fuerza física, la violencia.
- 2) Utilitario: basado en los recursos materiales o financieros como por ejemplo el dinero, la tecnología, el conocimiento, etc.
- 3) Normativo: basado en los recursos como el prestigio, el carisma.

El poder posee la característica de transitoriedad, es decir que se puede obtener como perder. Poseer poder no significa que aquel que lo posee haga uso del mismo, ni tampoco implica consciencia de dicha posesión por el que la posee o una correcta percepción de la realidad objetiva por los que perciben.

Legitimidad: es una percepción o asunción generalizada de que las acciones de la entidad son convenientes, correctas o apropiadas dentro de un determinado sistema social de normas, valores y creencias. Es un bien social deseable que excede el campo de la percepción individual y cuenta con múltiples niveles de análisis y negociación diferenciada dentro de una organización social.

Urgencia: se la define como el grado en el cual un stakeholders reclama una atención inmediata, en la medida que se cumplan dos condiciones:

- 1) El grado de demora de la empresa en atender el reclamo.
- 2) La importancia del reclamo o la relación.

Estos tres atributos detallados anteriormente pueden entenderse como independientes, pero en la realidad se combinan e interactúan, además pueden

cambiar de acuerdo a quien lo posea y a la relación establecida con la empresa. Si bien los stakeholders pueden poseer los atributos necesarios para ser identificados, solo podrán ganar la atención del empresario aquellos que este perciba como sobresalientes. La percepción de un empresario sobre el atributo de un stakeholders es un aspecto crítico para la visión empresarial y para las relaciones entre ellos y la empresa.

Para poder desarrollar planes de RSE, la formulación de los objetivos de los mismos deben realizarse con los stakeholders; de esta manera se logra que adquieran un rol protagónico. Pero para poder administrar los distintos grupos de interés se requiere de una forma de gestión que tiene características y singularidad específicas a la cual denominamos Gerencia Social (GS).

### *Gerencia social y ética*

Los objetivos de las empresas han evolucionado de la obtención de beneficios económicos por cualquier medio a volverse socialmente responsables. Para lograr eso la “empresa debe tener trato limpio con los consumidores, buen comportamiento con sus empleados, cuidar el medio ambiente, comportarse con toda corrección en los países en desarrollo e involucrarse activamente en programas a favor de la comunidad, de la ciudad donde opera. Estos comportamientos comienzan a premiarse y castigarse, por la sociedad y los consumidores. Hay un reclamo social en aumento por empresas más éticas”. (Se Necesitan Gerentes Éticos. La Era Post Eron, Bernardo Kliksberg, Coordinador General de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID).

Dado que las empresas tienen que evolucionar, también lo deben hacer sus directores y gerentes que son los que dirigen las mismas. Ya no puede tener como objetivo único el lucro sin importar los medios, deben evolucionar de una Gerencia Privada a una Gerencia Social (GS).

La GS “es un tipo de gerencia en la cual no existen recetas únicas, pero donde sí existe un trabajo heurístico (de creación, de búsqueda permanente de mejores caminos que permitan llegar a las metas)” (Jorge Roberto Volpentesta, 2009). Bajo esta dirección no sólo importa los objetivos sino como se logran los mismos. Una gerencia basada y sustentada en los valores éticos y socialmente correctos.

Este tipo de gerenciamiento tiene características distintas a la Gerencia Privada o Gerencia Pública, entre las cuales podemos encontrar:

- Objetivos a mediano y largo plazo, que no se pueden medir de manera cuantitativa y deben tener otro tipo de medición y control.
- Buscan la autosustentabilidad de los programas y planes de RSE. “Este pensamiento tiene como guía la filosofía que indica que hay que ayudar hoy para no tener que ayudar más en el futuro. Si la autosustentabilidad de las acciones emprendidas no se logra, es muy probable que se diluyan los resultados conseguidos en primera instancia”. (Jorge Roberto Volpentesta, 2009).
- Capacidad para coordinar el trabajo entre los recursos internos de la empresa, de otras empresas y actores sociales. El gerenciamiento social es “interorganizacional”. Esto se logra a través de la construcción de espacios de diálogo, participación y compromiso entre los distintos participantes.
- Capacidad de adaptación al cambio constante e impredecible que genera los planes de RSE. Debido a esto realizan un monitoreo y evaluación constantes con datos actuales que permitan realizar los cambios necesarios de manera pertinente. Para esto los gerentes no necesitan gente que les cuente las cosas que pasa, ellos mismos deben estar controlando los sucesos reales.
- Fomentar la gestión participativa permitirá que el resto de los participantes sientan ese compromiso e involucramiento necesario para poder ejecutar el plan de RSE. Al lograr esto el espíritu de las acciones realizadas tiende a perdurar en el tiempo estén o no estén los impulsores iniciales.
- Descentralización: brindar confianza y apoyo a aquellos agentes que trabajan con nosotros en los planes de RSE. Esto permitirá darles la capacidad de gestionar los recursos y el poder volviéndose autosustentables con el tiempo.
- Ser un negociador nato, poder consensuar entre las necesidades de los distintos grupos que estén involucrados y evitar posibles conflictos.

Dado que los Gerentes Sociales deben coordinar el trabajo de múltiples actores, gerenciamiento intraorganizacional, tiene que ser capaz de poder armar distintas “redes” que permita la integración permanente de los distintos participantes. Estas redes que denominaremos redes interorganizacionales tienen como objetivo la de

coordinar el trabajo, servir como vehículo para la comunicación y consenso para tomar decisiones colectivas y evitar la redundancia volviéndose una herramienta con capacidad resolutive.

Para poder llevar a cabo este cambio, los Gerentes Sociales deben basar sus relaciones en la confianza, dar ejemplo de transparencia, y fomentar las relaciones informales sobre las formales.

En resumen, aplicar RSE significa el involucramiento de todas las partes que la componen, empezando por su directorio, transformándose en una gerencia social capaz de consensuar y coordinar los grupos de interés o stakeholders interorganizacionales para la implementación de un objetivo común, teniendo en cuenta los distintos intereses de todas las partes.

## CAPÍTULO 2 – EMPRESA PYME Y SU IMPORTANCIA EN LA ARGENTINA

### Definición de Pyme y categorías en Argentina

El término Pyme hace alusión a las Pequeñas y Medianas empresas en términos de cantidad de trabajadores e ingresos moderados; y su clasificación varía según el país o región en donde se encuentren.

En Argentina esta clasificación está determinada por la Secretaría de Emprendedores y de la pequeña y mediana empresa, perteneciente al Ministerio de Producción, quien considera Pyme a todas aquellas empresas que desarrollan actividades productivas en el país cuyas ventas totales anuales en pesos no superen los siguientes montos según su categoría:

		SECTOR				
		 AGROPECUARIO	 INDUSTRIA Y MINERÍA	 COMERCIO	 SERVICIOS	 CONSTRUCCIÓN
TAMAÑO	 MICRO	\$3.000.000	\$10.500.000	\$12.500.000	\$3.500.000	\$4.700.000
	 PEQUEÑA	\$19.000.000	\$64.000.000	\$75.000.000	\$21.000.000	\$30.000.000
	 MEDIANA Tramo 1	\$145.000.000	\$520.000.000	\$630.000.000	\$175.000.000	\$240.000.000
	 MEDIANA Tramo 2	\$230.000.000	\$760.000.000	\$900.000.000	\$250.000.000	\$360.000.000

Fuente: Promedio de los últimos 3 Estados Contables. (Sin IVA, impuestos internos y descontando el 50% del valor de lo exportado).

(FUENTE: MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN)

Las ventas totales anuales son aquellas que surgen del promedio de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo del cálculo el IVA, el impuesto interno que pudiera corresponder y deduciendo hasta el 50% del monto de las exportaciones.

Estos tipos de organizaciones son un importante motor de la economía de los países generando una gran parte de su PBI y dando empleo a un importante porcentaje de la población activa. Sin embargo, por su reducido tamaño y estructura, necesitan protección y subsidios o incentivos para poder competir con las empresas multinacionales.

Entre las ventajas y desventajas más relevantes que presentan las Pymes podemos encontrar las siguientes:

### Ventajas

- Son un motor importante para el desarrollo del país, tienen posibilidad de crecimiento y equilibran la sociedad.
- Permiten entablar una relación más cercana con el cliente, esto les permite conocer sus necesidades y ofrecer un servicio más individualizado, e incluso establecer relaciones personales y de apego con sus usuarios. Una vez que se conoce el negocio, la vinculación de la pyme con el cliente es más sencilla que con una gran empresa. Esto les permitirá conocer las variaciones del mercado antes que nadie.
- Presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en su sistema de producción. Tienen mayor capacidad para adaptarse a los cambios.
- Importantes empleadores, absorben una porción importante de la población económicamente activa. Los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos y los trabajadores son más abiertos al cambio.
- La cercanía de los trabajadores con el día a día de la empresa puede ser convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia.
- Posibilita la toma de decisiones más rápida debido a que los procesos de gestión resultan menos complejos. Normalmente la decisión recae sobre una persona o un grupo reducido de personas.
- Presentan una visión más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes que en sus propias raíces lo que da lugar a importantes modificaciones de su estructura, adaptando las tecnologías y el recurso humano necesarios para encarar los desafíos que se presentan a cada paso
- Mayor facilidad para detectar y aprovechar pequeños nichos de mercado que una gran empresa no detectara o no lo considerara importante por ser pequeño para ella.

- Se establecen en distintas regiones del país de acuerdo a su giro en la producción, permiten el equilibrio regional.
  - Gozan de privilegios impositivos en la Argentina, como ser:
1. "IVA: pago diferido a 90 días. La presentación de la DDJJ del IVA seguirá siendo mensual pero podrás ingresar el saldo resultante de dicha DDJJ en la fecha de vencimiento correspondiente al segundo mes inmediato siguiente al de su vencimiento original".
  2. "Impuesto a las Ganancias: Pago a cuenta sobre los crédito y débitos. El impuesto a los créditos y débitos bancarios que hubiese sido efectivamente ingresado podrá ser computado como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias en concepto de DDJJ o anticipos siendo requisito suficiente encontrarse registrado como Micro, Pequeña o Mediana Tramo 1 Sector Industria. Se debe contemplar que la cuenta bancaria debe estar a nombre del beneficiario categorizado".
  3. "Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta no será aplicable a los ejercicios fiscales iniciados a partir del 01/01/2017 estableciéndose exclusión de oficio".
  4. "Si tu empresa está inscripta en el Registro de Empresas Pyme puedes acceder a precios especiales, financiamiento y/o crédito para las adquisiciones que hagas en servicios enfocados en tecnología. Para adherirse en el registro se debe ingresar a la página de la AFIP con Clave Fiscal al servicio Pymes Solicitud de Categorización y/o Beneficios y completar el formulario 1272". (AFIP)

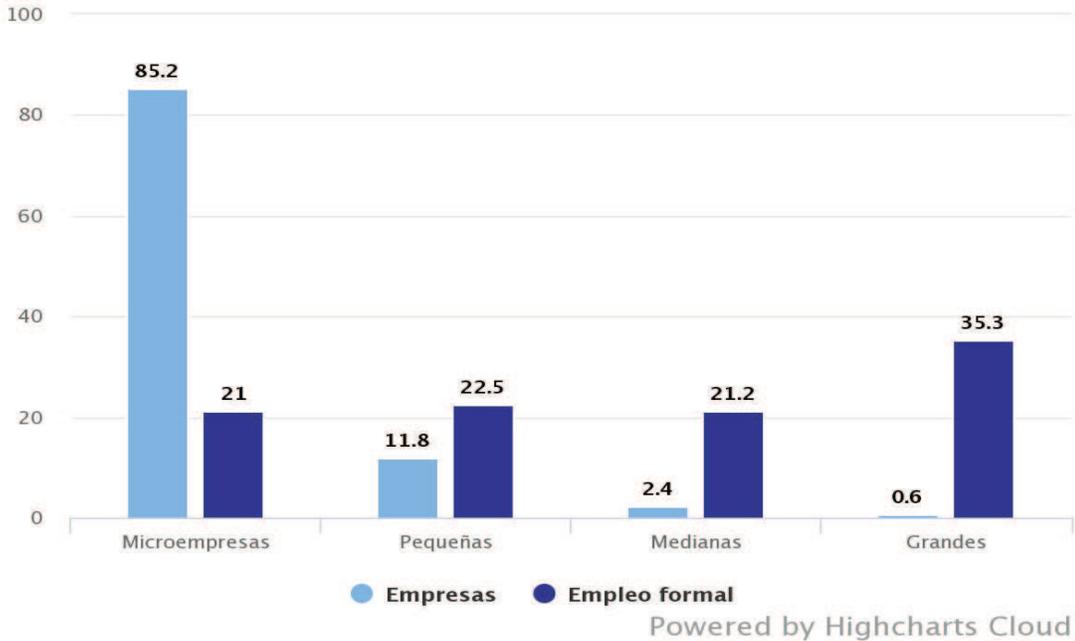
### Desventajas

- Debido a que se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones
- La falta de un importante respaldo financiero en la mayoría de los casos impide poder embarcarse en negocios de gran envergadura
- Requieren una contante revisión de la estructura dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo
- La cercanía entre los trabajadores y el día a día de la empresa se puede tornar negativa si estos trasladan sus problemas al ámbito laboral
- Suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y salida del capital

- Los bajos volúmenes de producción y la falta de economías de escala pueden derivar en costos elevados
- En muchos casos la empresa puede pasar desapercibida ante sus consumidores debido a la falta de campañas publicitarias efectivas y constantes
- Mayoritariamente, los recursos humanos talentosos y con mayor formación se ven tentados a desarrollar sus capacidades en las grandes empresas ya que hay mayor posibilidad de ascenso. No obstante, ello no significa que una pyme no pueda atraer talento, sino que de querer hacerlo tendrá que ofrecer otro tipo de incentivo.
- Carencia de estrategias para crecer, crecimiento no planificado.
- En nuestro país representan las Pymes una importante fuente de inclusión socioeconómica como generadora de empleo y riqueza del país. Componen un 97% de la cantidad de empresas registradas (micro y pequeñas empresas), emplean el 65% del empleo formal del país y representan un 44% del PBI generado en la Argentina. Esto destaca el papel crucial que cumplen en nuestra economía.

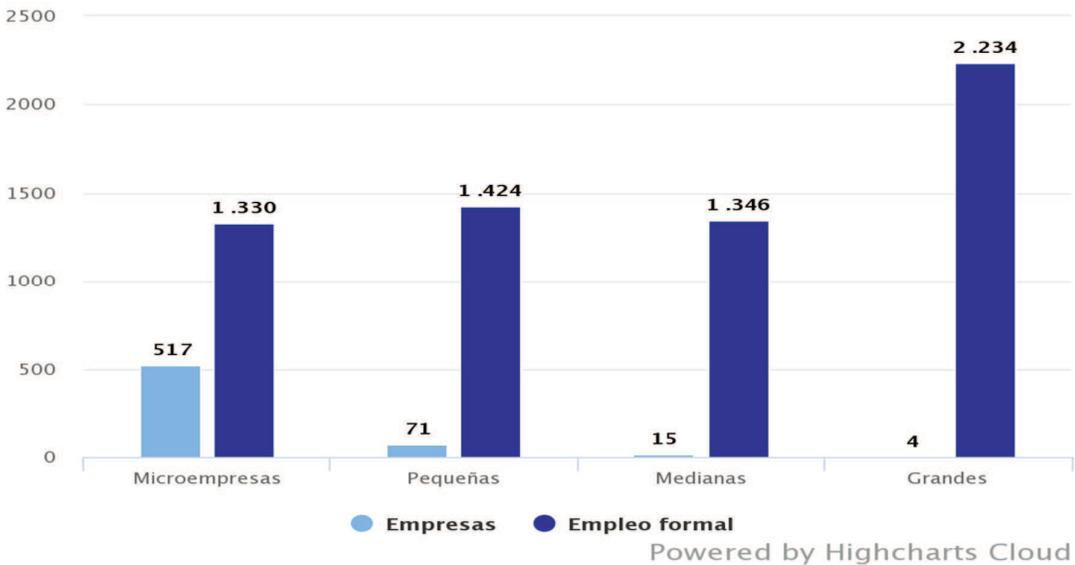
Distribución de empresas y empleo privado formal por tamaño de empresa.

Porcentajes, año 2016



Distribución de empresas y empleo privado formal por tamaño de empresa.

Miles de empresas y ocupados, año 2016



(FUENTE: MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN)

## CAPÍTULO 3 – SUJETO DE ESTUDIO – PORTAMACETAS

El objetivo de nuestro trabajo es el demostrar que una empresa Pyme ubicada en Gran Buenos Aires puede implementar acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) lo que le generara una mejora en la producción y un mayor crecimiento.

La investigación para la confección del presente trabajo la comenzamos a inicios del 2018 en una Pyme familiar, un sujeto de estudio que se puede generalizar teniendo en cuenta que “el 90% de las Pymes son empresas familiares” según estudios del CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) expuestos en una nota de julio del 2015.

La empresa seleccionada será denominada bajo el nombre “Portamacetas Don José”, nombre de pila de su fundador, el cual, junto al actual Director de la misma, el hijo, accedieron a abrirnos sus puertas para poder realizar el trabajo del cual obtendrán un análisis y conclusiones que podrán tener en cuenta para la toma de decisiones.

Para poder realizar un análisis general de la empresa tuvimos distintitas reuniones programadas con las 3 generaciones integrantes de la empresa los cuales nos brindaron diferentes puntos de vista que nos sirvió para enriquecer la información.

En una primera opinión el sujeto de estudio es una empresa viable para la realización del trabajo, ya que facilitó acceso a la información y la respuesta a cualquier consulta.

### *Historia de la empresa*

Portamacetas Don José fue fundada en el año 1965. La empresa, que se encuentra ubicada en Villa Bonich, partido de General San Martín, se dedicó siempre a la fabricación y comercialización de portamacetas de hierro revestido en plástico.

En los comienzos el fundador fabricaba los portamacetas como complemento a su trabajo. Este era empleado en una empresa metalúrgica. Al llegar a su casa luego del trabajo, él dedicaba su tiempo a fabricar portamacetas. Con el pasar de los años, el negocio fue creciendo y así pudo abandonar su empleo y dedicarse completamente a su emprendimiento, ganando varios clientes y generando una amplia cartera de ellos.

La empresa logró pasar varias crisis que se fueron sucediendo en el país y en el año 1992, ingreso a la empresa el hijo del fundador. Este poseía muchos conocimientos de mecánica, lo que le permitió industrializar la producción, mejorando la calidad de los productos y de los procesos de producción.

En el año 1997, la empresa logra adquirir un galpón de mayor tamaño, instalando en este un mayor número de máquinas.

En el año 2007, se incorpora a la empresa la tercera generación de la familia, continuando la expansión de la empresa. En el año 2011 adquieren un predio con el fin de edificar otro galpón para utilizar como depósito.

Actualmente se desempeñan en la organización el fundador, su hijo y sus dos nietos, hijos de este último.

Comparten actividades y reuniones fuera de la empresa y en el ámbito laboral coinciden en la dedicación al trabajo, el compromiso, la responsabilidad y el afecto hacia el negocio. Los roces a nivel laboral que se dan entre ellos radican mayormente en diferencias de opinión dada las distintas generaciones a las que pertenecen y a la falta de organización, delimitación de funciones y roles que se superponen.

La empresa se financió por parte de terceros solamente en los inicios, cuando el fundador tomó un préstamo bancario para poder comprar su primera soldadora. Luego de ello, siempre se autofinanciaron.

Sus principales clientes son hipermercados, distribuidoras de productos de jardinería y en menor medida minoristas.

La organización no tiene un competidor sólido en el mercado, ya que los pocos que posee no tienen el nivel de tecnificación que tiene nuestro sujeto de análisis. Pero si encontramos empresas que tienen la capacidad tecnológica como para introducirse en el mercado.

Cuenta con un único proveedor de hierro, con entrega casi inmediata y plazo de pago de 30 días. Tiene un proveedor de rueda de plástico para ciertos productos y otro de tornillos, arandelas y tuercas.

La empresa cuenta con dos galpones, mencionados anteriormente. En uno funciona el área de producción y en el otro el depósito donde se preparan los pedidos de los clientes y se organiza su distribución.

Cuenta con cinco empleados dedicados a la fabricación. La logística es propia y es llevada a cabo por los propios dueños.

Como proyecciones, la empresa busca continuar expandiéndose en el mercado de la jardinería, así como también hacia otros mercados de productos hechos en hierro.

### Visión

No encontramos una formulación explícita de la visión. El fundador nunca conto con ella, dedicándose al día a día. La actual gestión cuenta con una visión a futuro de la empresa, que se encuentra conversada en el núcleo familiar, pero no es compartida con toda la organización.

“Ser la empresa líder en fabricación de artículos de hierro revestido en plástico”

### Misión

La empresa cuenta con una única unidad de negocio. Tienen pensado diversificarse incorporando otras líneas de productos que se podrían fabricar con la estructura actual de la empresa.

“Fabricación y comercialización de portamacetas de hierro revestido en plástico”

### Valores

Los valores con los cual la organización se manejan diariamente con sus empleados, clientes y proveedores son:

- Confianza.
- Respeto y compromiso con los clientes.

- Sinceridad al informar a los clientes sobre los productos.
- Buen trato hacia los clientes y empleados.

### Objetivos

No hay objetivos cuantificados, pero los líderes de la empresa tienen como parámetro mantener o aumentar las ventas de años anteriores, mantener la cantidad de clientes y continuar automatizando la producción, para así seguir teniendo una ventaja competitiva para con la competencia.

### Metas

Dado que los objetivos no se encuentran cuantificados, las metas tampoco lo están.

### Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de la empresa se dirige a la segmentación, y dentro de la misma a la diferenciación de producto.

La empresa enfoca su estrategia corporativa en la segmentación, y dentro de ella a la diferenciación de producto. Dicha diferenciación se da en la calidad del producto, así como también en la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes.

### Estrategia de unidad de negocio

Poseen una única unidad de negocio. Se puede llegar a analizar, a futuro, una ampliación de las líneas de productos para lograr así diversificar el riesgo de manejarse en un solo mercado.

### Estrategia operativa

La empresa opera cubriendo los pedidos de los clientes, principalmente, intentando contar con un stock de seguridad que no siempre se logra tener.

### Organigrama

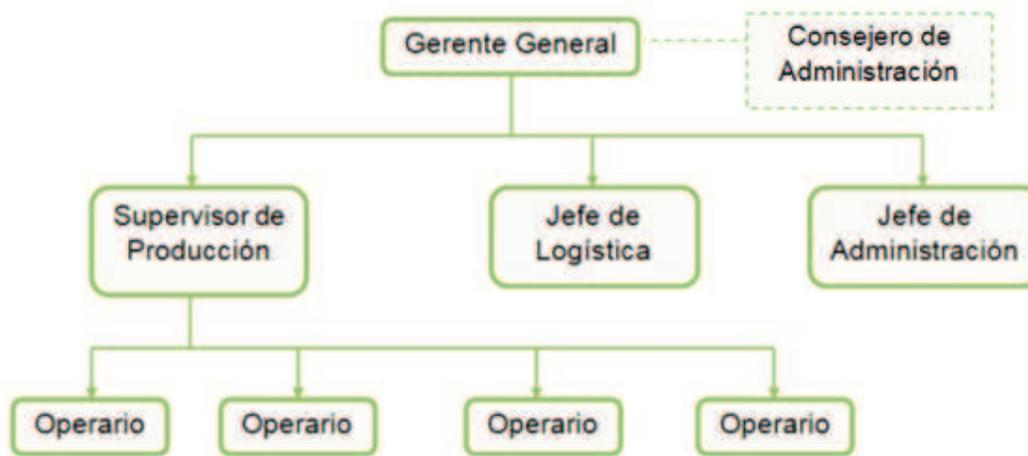


Figura Organigrama. Fuente: elaboración propia.

Se puede ver un organigrama chato, con pocos niveles debido al bajo número de personal. La estructura es informal.

Se pudo averiguar que la gerencia general hoy en día es presidida por la segunda generación, pero el fundador no termina de ceder su posición ante dicho cargo, lo que dificulta la toma de decisiones en la organización.

### Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de

esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos”.

### **Fortalezas**

- Tecnificación y automatización de la producción.
- Fidelización de clientes.
- Experiencia de más de cincuenta años en el mercado.
- Calidad superior de los productos ofrecidos.
- Mayor capacidad de producción.
- Diversidad de productos.

### **Oportunidades**

- Ampliación de líneas de productos.
- Generación de una nueva unidad de negocios.
- Mercado amplio y de gran alcance.
- Crecimiento del mercado debido a la urbanización.

### **Debilidades**

- Falta de un plan sucesorio.
- Informalidad en los procesos y tareas.
- Comunicación interna deficiente.
- Falta de acciones de Marketing y publicidad.
- Inexistencia de objetivos cuantificables, tanto para la producción como las ventas.

### **Amenazas**

- Productos importados a bajo costo.
- Aumento de costos e insumos debido al proceso inflacionario.
- La situación del mercado, con una baja en el consumo, podría llevar a una reducción en la venta de macetas, lo que generaría una baja en nuestras ventas al ser un producto complementario.

### *Matriz cruzada de FODA*

“La matriz FODA Cruzada es la identificación de acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa (corporativas, unidad de negocios y operativa), serán el marco para definir el Plan Estratégico y Operativo del Plan de Negocios”.

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>INTERNOS / EXTERNOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar líneas de productos</li> <li>- Generación de una nueva unidad de negocios</li> <li>- Mercado amplio y de gran alcance</li> <li>- Crecimiento del mercado debido a la urbanización</li> <li>- Cobra importancia el cuidado del medio ambiente y los espacios verdes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos importados a bajo costo</li> <li>- Aumento de costos y productos debido al proceso inflacionario</li> <li>- La situación de mercado, con una baja en el consumo, podría llevar a una reducción en la venta de macetas, lo que generaría una baja en las ventas al ser un producto complementario</li> </ul>
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnificación y automatización de la producción</li> <li>- Fidelización de clientes</li> <li>- Experiencia de más de 50 años en el mercado</li> <li>- Calidad superior de los productos ofrecidos</li> <li>- Mayor capacidad de producción</li> <li>- Diversidad de productos</li> </ul>	<p>Aprovechamiento de la nueva corriente del mercado con nuestro mayor prestigio y nivel de producción; además de ampliar los clientes al interior del país</p>	<p>Destacar nuestros productos por su calidad y durabilidad para diferenciarlos de los productos importados</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un plan sucesorio</li> <li>- Informalidad en los procesos y tareas</li> <li>- Comunicación interna deficiente</li> <li>- Falta de acciones de marketing y publicidad</li> <li>- Inexistencia de objetivos cuantificables, tanto para la</li> </ul>	<p>Determinar el nivel actual de producción y de ventas, y realizar las proyecciones correspondientes para poder medir el desempeño y realizar las acciones correctivas en caso de corresponder</p>	<p>Asentar los procesos productivos y administrativos para poder realizar un mejor control interno e implementar acciones de marketing para mantener e incrementar el mercado</p>

producción como las ventas		
----------------------------	--	--

Cuadro Matriz Impactos Cruzados. Fuente: elaboración propia.

### Análisis de las cinco fuerzas

El análisis de las “5 fuerzas de Porter” es un estudio estratégico diseñado por Michael Porter el cual determina los parámetros que deben ser estudiados del entorno para poder desarrollar una estrategia de negocio que contemple los factores de cada fuerza y permita dar respuesta a las mismas.

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes con cierto poder pueden bajar el precio de venta influyendo esto en la rentabilidad de la empresa. Así también, pueden obtener descuentos u otros beneficios, y pueden exigir mejores condiciones de pago.

La empresa que analizamos no cuenta con ningún cliente que pueda manejar los precios, formas de pago o descuentos. Solamente Cencosud cuenta con plazos de pago más extensos. Se le permite esto ya que los volúmenes de sus compras son elevados.

Hoy en día, la comunicación con los clientes es llevada a cabo por el fundador. Este está involucrando a la tercera generación (su nieto) en el contacto y atención de los mismos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Cuando los proveedores se encuentran concentrados, hay alianzas entre ellos, el costo de cambiar de proveedor es elevado o cuando compiten directamente con sus

compradores tienen un mayor poder.

En nuestro análisis, los proveedores principales no tienen poder que influya en el incremento de costos de la empresa que esta no pueda trasladar a sus precios, restricción en las entregas o agotamiento en el mercado por producción acotada.

- **Barreras de entrada de potenciales competidores**

Estas barreras deben ser superadas por los potenciales competidores. Entre ellas encontramos las economías de escala, requisito de capital inicial, acceso a los canales de abastecimiento o distribución, experiencia, monopolios legales, entre otros.

En nuestro caso de estudio encontramos la necesidad de un capital inicial significativo, experiencia en el mercado y la fidelización de los clientes.

- **Productos sustitutos**

Se produce cuando un producto ofrece un uso o beneficio parecido o superior que otro.

En este caso, encontramos las macetas autocolgantes, como así también otros objetos como estanterías para colocar las macetas, entre otros.

Cabe aclarar que el portamaceta es un producto complementario de las macetas, por lo que su nivel de ventas está relacionado íntimamente con el de estas últimas.

- **Rivalidad entre empresas:**

Se da entre empresas que ofrecen al mercado productos similares y atienden al mismo conjunto de consumidores.

Si bien existen competidores directos, la empresa de análisis se encuentra posicionada por encima de ellos debido a las siguientes cualidades logradas a lo largo del tiempo:

- Tecnificación y automatización de la producción.
- Fidelización de clientes.
- Experiencia de más de cincuenta años en el mercado.
- Calidad superior de los productos ofrecidos.
- Mayor capacidad de producción.
- Diversidad de productos.

### Marco PESTEL

El “Marco PESTEL” es una de las principales herramientas de análisis del entorno donde se desarrolla una organización.

- **Factores Políticos**

Debido al cambio de gobierno, la empresa se desenvuelve en un escenario político con continuos cambios. El gobierno actual no logra tener estabilidad para un manejo adecuado del país.

En temas impositivos no se desarrollaron importantes cambios que afecten a la empresa de análisis en particular.

- **Factores Económicos**

En cuanto a los factores económicos, la inflación se encuentra bajando gradualmente, pero sigue siendo un problema para el desarrollo, mantener los niveles de ingresos y generar empleo. Las tasas de interés siguen siendo altas debido al tipo de cambio atrasado, llevando las inversiones hacia el sector financiero y no al productivo.

La empresa ha tenido que ir observando de cerca los costos y trasladar los aumentos a los clientes de ser necesario.

- **Factores Socioculturales**

Las ventas de la empresa se vieron aumentadas debido al crecimiento demográfico de Buenos Aires en conjunto con la nueva tendencia de espacios verdes.

- **Factores Legales**

Los productos derivados de la actividad no tienen una normativa específica, debiendo cumplir con las exigencias de los clientes. Las normas laborales y de seguridad laboral se mantienen en el tiempo en el rubro metalúrgico.

- **Factores Ecológicos**

La nueva tendencia, mencionada anteriormente, de espacios verdes lleva a los consumidores a la creación y ampliación de sus propios jardines, lo que aumenta la demanda de los productos de la empresa.

- **Factores Tecnológicos**

Al estar más tecnificado que la competencia solamente deben realizar la reinversión necesaria en el tiempo para no perder dicha ventaja competitiva. No encontramos al momento nuevos descubrimientos tecnológicos que sean de sustancial aplicación en la empresa de estudio.

### Personal

El personal es uno de los principales stakeholders de las organizaciones y como tal debe ser analizado en detalle para poder descubrir sus necesidades para poder satisfacerlas y lograr un mejor desempeño de los mismos.

Dentro del sujeto de estudio contamos con ocho colaboradores del cual se pudo obtener la siguiente información según los legajos:

Puesto: Gerente.

Edad: 50 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Secundarios.

Antigüedad en la empresa: 28 años.

Tareas: Administrar todas las áreas de la empresa, especialmente la producción.

Requerimientos del puesto: Liderazgo.

Puesto: Consejero de Administración.

Edad: 82 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Primario.

Antigüedad en la empresa: 50 años.

Tareas: Ayudar en la administración de la empresa apoyándose en su experiencia.

Requerimientos del puesto: Experiencia ganada a lo largo del tiempo en la empresa.

Puesto: Supervisor de fábrica.

Edad: 47 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Secundarios sin finalizar.

Antigüedad en la empresa: 6 años.

Tareas: Soldar, doblar hierros.

Requerimientos del puesto: saber soldar y utilizar balancines y prensas hidráulicas.

Puesto: Oficial Especializado Múltiple.

Edad: 23 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Secundarios sin finalizar.

Antigüedad en la empresa: 7 años.

Tareas: Soldar, doblar hierros.

Requerimientos del puesto: Saber soldar y utilizar balancines y prensas hidráulicas.

Puesto: Jefe Administrativo.

Edad: 28 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Universitarios.

Antigüedad en la empresa: 10 años.

Tareas: Administrativas contables.

Requerimientos del puesto: Tener conocimientos de administración y contabilidad.

Puesto: Jefe de Logística.

Edad: 23 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Secundarios.

Antigüedad en la empresa: 5 años.

Tareas: Armado de pedidos y entrega.

Requerimientos del puesto: Tener conocimientos en logística.

Puesto: Operario.

Edad: 21 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Secundarios sin finalizar.

Antigüedad en la empresa: 2,5 años.

Tareas: Soldar, doblar hierros.

Requerimientos del puesto: Saber soldar y utilizar balancines y prensas hidráulicas.

Puesto: Operario Especializado.

Edad: 45 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Secundarios sin finalizar.

Antigüedad en la empresa: 3 años.

Tareas: Soldar, doblar hierros.

Requerimientos del puesto: Saber soldar y utilizar balancines y prensas hidráulicas.

Puesto: Operario.

Edad: 20 años.

Sexo: Masculino.

Nivel de estudios: Secundarios.

Antigüedad en la empresa: 7 meses.

Tareas: Soldar, doblar hierros.

Requerimientos del puesto: Saber soldar y utilizar balancines y prensas hidráulicas.

A primera vista, podemos apreciar que no tienen una alta rotación de empleados, ya que el de menor antigüedad es de 2 años y medio; los operarios en su mayoría tiene una baja cualificación no habiendo terminado el secundario y las edades no son tan desparejas diferenciando 2 grupos de los veinte y cuarenta años.

Para poder realizar sus tareas diarias y habituales, los empleados se capacitaron dentro de la empresa.

Dado que ya hemos analizado de manera profunda a la empresa, conociendo sus aspiraciones, recursos y limitaciones somos capaces de formular un plan de RSE que se ajuste a la misma.

## CAPÍTULO 4 – PLAN DE RSE

Implementar un plan de RSE significa un cambio radical en la forma de pensar y de hacer las cosas. Este cambio comienza en la cabeza de la organización, es por eso que el directorio tiene que estar dispuesto a comprometerse y llevar adelante las acciones y responsabilidades que contribuyan a este cambio.

A lo largo de este trabajo se ha definido lo que es RSE, y los motivos por los cuales debe ser puesto en práctica. Además hemos analizado una Pyme del sector metalúrgico en profundidad a la cual a continuación le diseñaremos un Plan de RSE que se alinee con su Visión y Misión, y las estrategias resultantes de la Matriz de Impacto Cruzado que se deriva del análisis FODA.

Pero antes destacaremos las prácticas de RSE que ya realiza la empresa sin que sus dueños lo sepan:

- Contratación de personal rehabilitado de distintas adicciones.
- Brindar ayuda financiera a sus colaboradores antes una emergencia o necesidad imperante.
- Colaboración con los vecinos de la comunidad brindado distintos productos de hierro que necesiten.

Dichas prácticas fueron reconocidas de las distintas entrevistas que hemos tenido con los dueños y colaboradores de la Pyme. Han sido tomadas como ejemplo para presentar el tema de RSE a los dueños, resaltando su importancia en la continuidad para volverse una empresa sustentable.

Para eso realizamos el siguiente Plan de RSE para nuestro sujeto de estudio.

### Plan de Acción:

Es importante identificar los Stakeholders de la organización, y delimitar los objetivos del Plan de RSE para continuar con las estrategias y acciones necesarias que ayuden a alcanzar los mismos. A continuación, enumeraremos los principales stakeholders de la empresa y posteriormente definiremos los objetivos para lograr la transformación a una gestión sustentable.

### Stakeholders

- Directorio
- Empleados
- Clientes
- Proveedores
- Comunidad en la cual se desarrolla
- Bancos e instituciones financieras con las que opera
- Organismos gubernamentales (Municipalidad, AFIP)

### Objetivos del Plan

- Concientizar a los distintos grupos de interés de la importancia y relevancia de trabajar en un proceso de mejora continua sustentable y socialmente responsable.
- Adecuar la infraestructura de la empresa para mitigar el impacto de las actividades en el medio ambiente.
- Incentivar el desarrollo profesional y la capacitación continúa de los colaboradores de la organización con el fin de lograr el compromiso y una menor rotación de los mismos.
- Afianzar las relaciones comerciales con los clientes y proveedores.

- Lograr la colaboración activa y sostenible en el tiempo para con la comunidad en la cual se inserta.

Dado que el Plan de RSE debe colaborar al cumplimiento de la Visión y Misión de la empresa, volveremos a recordar las mismas para ver cómo se complementan:

- Visión

- “Ser la empresa líder en fabricación de artículos de hierro revestido en plástico”

- Misión

- “Fabricación y comercialización de portamacetas de hierro revestido en plástico”

En función de esto el Plan de RSE que se implementará debe tener en cuenta las distintas acciones a seguir, y tareas a implementar que contribuyan a mejorar la posición de la organización frente al mercado y la convierta en pionera en sustentabilidad dentro de su rubro.

Para ello centramos nuestro Plan en 5 ámbitos:

- Cultura Organizacional
- Directorio
- Empleados
- Comunidad
- Infraestructura y medio ambiente



(Ámbitos del Plan, Fuente: Elaboración Propia)

### Cultura Organizacional

En este punto lo que se busca lograr es la satisfacción del cliente y fomentar la ética entre los integrantes de la empresa a través del respeto mutuo, la transparencia y el cuidado del medio ambiente.

Para esto se debe llevar adelante el siguiente programa:

- Comunicar la Visión y Misión de la organización, fundamentando las mismas para que los colaboradores la lleguen a sentirlas como propias.
- Informar sobre los valores empresariales con los cuales se trabajan.
- Desayuno con el personal para compartir un momento de ocio que permite afianzar el vínculo con los mismos.

- Reuniones semanales sobre las actividades que realiza la empresa y el cronograma de trabajo para la semana siguiente para mantener informado al personal.

### Directorio

Este es el punto más importante a la hora de trazar un plan de RSE ya que la decisión de fomentar e implementar un cambio de esta envergadura requiere el total compromiso y convencimiento de la dirección.

Como se ha ido desarrollando en el presente trabajo implementar un plan de RSE significa un cambio en la forma de pensar y de hacer las cosas, la forma de gerenciar debe convertirse en una Gerencia Social, en donde se tengan en cuenta todas las necesidades de las partes interesadas o Stakeholders y así poder llevar adelante el funcionamiento total de la firma, encuadrando su estrategia con la misión y visión.

El directorio debe lograr que los grupos de interés adquieran un rol protagónico a la hora de elaborar los objetivos, que logren sentirse parte del mismo, un involucramiento activo. Acá las acciones comprendidas dentro de un programa de RSE dejan de tener características de un proyecto “para” el otro y pasan a formar parte de un proyecto “con” el otro.

### Comunidad

Respecto a las acciones de RSE dirigidas hacia la comunidad que rodea a la empresa, se propone a la misma llevar a cabo talleres y colaboraciones en alguna o algunas Sociedades de Fomento o clubes del barrio. La empresa en cuestión selecciono a los clubes 12 de Octubre y Club Villa Bonich.

En ambos se planteó colocar dos profesores en cada una que briden apoyo escolar a los niños del barrio que quieran concurrir, ayudando de esta manera el desarrollo de los mismos en el colegio. Aparte de esto, se le sugirió colocar, en el mismo horario del apoyo escolar, un merendero para que los chicos que vayan al mismo puedan tener su merienda.

Por otra parte, se desea sumar a esta iniciativa la opción de brindar clases de inglés, tanto para chicos como para adultos, ofreciéndoles una capacitación sumamente necesaria hoy en día.

Además, para aquellos chicos que estén por terminar los estudios secundarios, o adultos que lleven a los chicos a los apoyos escolares y se encuentren en situación de desempleo, se les dará la opción de realizar un curso de soldadura en las instalaciones de la empresa. Los materiales de esta capacitación serán provistos por la misma empresa y la brindará el hijo del fundador (actual Gerente General) junto al apoyo de uno de sus hijos. Esto les permitirá a las personas que asistan la posibilidad de aprender una profesión con una amplia salida laboral.

Por último, se debe continuar con la colaboración de los vecinos brindando los productos de hierro que necesiten.

### *Infraestructura y medio ambiente*

En tema a la infraestructura de la empresa y cómo impacta las operaciones de esta en el medio ambiente se proponen las siguientes modificaciones.

El primero de ellos es realizar el cambio de la luminaria LED en toda la empresa las cuales permitirán lograr un ahorro energético, tienen mayor rendimiento (o vida útil) a las luces tradicionales, no emiten calor y son ecológicas. Esto no sólo colaborará con el medio ambiente sino también significará una reducción del gasto para la empresa.

Por otra parte, se les sugirió separar los residuos en diferentes recipientes para su reciclado y adquirir una compostera para colocar todos los desechos orgánicos generados en la empresa, con el fin de lograr abono que luego será entregado a los vecinos para colocar en sus plantas. El residuo reciclado será vendido y ese dinero será utilizado para el merendero y para las capacitaciones de la comunidad.

Además se debe fomentar a los mismos empleados de realizar la separación de residuos en sus hogares, y en caso de que no tengan el lugar físico para realizarlo que traigan aquellos que sean reciclables a la empresa para procesar los mismos.

Por último, la planta posee un horno que libera gases a través de una chimenea. Se les planteó colocar un sistema de filtración de estos gases para mejorar la calidad del aire en la zona. Para lo mismo deberán llevar a cabo un análisis ingenieril, verificando el costo que tiene llevar a cabo este proceso. Para el mismo se les sugirió tener una

meta a corto plazo de no más de 2 años, tiempo en el cual deberían tener colocado todo el sistema de filtración del aire. En concordancia con el análisis realizado, se debería lograr que la emisión de gases no sea solo eso, sino que presente varios pasos intermedios para no dañar el medioambiente. Estos pasos son la emisión, o sea la salida de gases con contaminantes, generalmente en forma de polvo o partículas muy diminutas; luego se sigue por la recolección, donde se busca encapsular los gases para dirigirlos hacia un mismo lugar; continuamos con la conducción, llevando los gases desde donde se emiten hacia donde serán controlados y filtrados; se sigue con la filtración, donde se eliminan las partículas contaminantes; y luego llegamos a la evacuación, donde se liberan los gases ya filtrados y limpios, al medioambiente.

### Empleados

Para determinar la situación general y particular de los colaboradores y su pensamiento sobre la organización tuvimos entrevistas con cada uno, y además se les realizó la siguiente encuesta:

“1) ¿Ocupa un cargo jerárquico dentro de la empresa?

Sí.

No.

2) ¿La empresa promueve su desarrollo personal y profesional?

Sí.

No.

3) Considera que se deben adoptar medidas en cuanto a la protección del medio ambiente de manera...

Inmediata.

Largo Plazo.

No sabe / No contesta.

4) ¿Conoce la clasificación y separación de residuos?

Sí.

No.

5) ¿Clasifica y separa la basura que genera en su casa?

Sí.

No.

6) ¿La empresa realiza clasificación y separación de residuos de residuos?

Sí.

No.

7) Por ultimo conoce o sabe si la empresa apoya proyectos en la comunidad o colabora con personas carenciadas

Sí.

No.

Cuales:..."

(Encuesta, fuente: elaboración propia)

Sobre las respuestas de la misma, las cuales están en los anexos del trabajo, obtuvimos las siguientes conclusiones:

- Solo 2 colaboradores, los mismos ocupan un cargo jerárquico, creen que se debe adoptar medidas en la protección del medio ambiente. Si bien son el 25% de los integrantes de la empresa, al tener un cargo pueden impulsar y fomentar sobre la concientización en el cuidado del medio ambiente.
- Todos los empleados consideran que la organización promueve su desarrollo personal y profesional.
- Todos conocen la separación de residuos, pero esta no es puesta en práctica en sus hogares ni en la empresa. Es un punto importante y en el cual la

empresa puede hacer foco promoviendo esta actividad en sus operaciones diarias y a sus empleados en vuestros hogares.

- Por último, para todos los empleados, hasta para el Gerente General y los Jefes, la empresa no realiza ni apoya aportes a la comunidad. Al principio de la unidad se describió algunas de las actividades de RSE que actualmente realiza la empresa, por lo que nos damos cuenta que al responder esta pregunta desconocen la importancia de estas actividades. Las mismas deben ser reconocidas y comunicadas dentro de la organización.

Dada estas conclusiones nos enfocaremos en 3 aristas a trabajar:

- **Capacitación:** Debemos seguir fomentando y desarrollando el progreso profesional de cada uno. Para eso se recomienda lograr involucrar a aquellos colaboradores a que participen en los talleres de los clubes para que logren terminar la secundaria. Por otro lado hemos tenido la oportunidad de estar presentes en la inversión de una maquinaria nueva de la empresa, es una excelente oportunidad para que los empleados que participen en el proceso de producción que realiza la máquina se capaciten en su uso.
- **Almuerzo Sustentable:** Con el fin de ir generando conciencia y hábito en los empleados de una alimentación más sana y nutritiva, se implementará el día del almuerzo saludable. En principio dicho beneficio se otorgará una vez por semana (los días viernes) con la idea de ir incorporando más almuerzos con el correr del tiempo. La empresa se encargará de entregar a cada empleado una vianda que será adquirida a una firma especializada en la elaboración y venta de este tipo de almuerzos.
- **División de trabajo, Asignación de Tareas, Manual de procedimiento:**  
Como sucede en la mayoría de las pymes que existen en nuestro país, la división de tareas es una de las acciones que no se tienen en cuenta a la hora de diagramar cada una de las funciones a cumplir por parte de sus empleados.

De acuerdo al análisis realizado anteriormente en FODA, Matriz de Impacto Cruzado, se propuso como estrategia en el cruce de amenazas y debilidades “Asentar los procesos productivos y administrativos para poder realizar un mejor control interno”. Lo que se propone es enumerar una lista de tareas que se realizan para poder dividir las de acuerdo a cada proceso y aptitudes de las personas con el fin de optimizar tiempos y agilizar procesos. La idea es que cada vez se especialicen más para lograr una mayor eficiencia y un valor agregado. En conjunto con la división de trabajo y asignación de tareas se procederá a confeccionar un Manual de Procedimiento con el objeto de que quede asentada la forma en la cual se deben realizar las tareas y procesos que se deben seguir en cada tarea particular. En este Manual de Procedimientos se debe incluir la separación de residuos de cada actividad que realiza la empresa, tanto administrativa como operativamente. Este punto será consensado y elaborado en conjunto entre la dirección y las personas responsables de ejecutar dichas tareas. De esta forma se logra un criterio unificado y en caso de que se incorpore un nuevo colaborador, este sepa qué pasos tiene que seguir o como se debe manejar.

Cronograma de Implementación:

Una vez detallado el Plan de RSE, procederemos a armar el cronograma para la ejecución del mismo.

PUESTA EN PRÁCTICA PLAN DE RSE		
ACCIÓN	FECHA DE INICIO	TIEMPOS DE CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN
1) DIRECTORIO	dic-18	Diaria
2) CULTURA EMPRESARIAL	dic-18	Semanal
3) INFRAESTRUCTURA Y MEDIO AMBIENTE		
- CAMBIO DE LUMINARIA	dic-18	Mensual, comparando con el mismo período del año anterior
- SEPARACIÓN DE RESIDUOS Y RECICLADO	dic-18	Semanal
- CONTROL DE EMISIÓN DE GASES	may-19	Mensual una vez finalizado el trabajo de control de emisiones
4) EMPLEADOS		
- Capacitación y desarrollo profesional	mar-19	Mensual
- Almuerzo sustentable	dic-18	Semanal
- División de trabajo y Manual de Procedimiento	mar-19	Diaria
5) COMUNIDAD	mar-19	Mensual y debe realizarse exclusivamente en época escolar

(Cronograma Plan de RSE, Fuente: Elaboración propia)

Se tuvo en cuenta que la empresa actualmente está en temporada, su volumen de trabajo aumenta en la época de primavera y verano. Por otra parte realizamos las siguientes aclaraciones:

- 1) Como vimos anteriormente la Gerencia Social se desenvuelve en un entorno de trabajo cambiante por lo que su participación debe estar presente hasta lograr la autosustentabilidad del proyecto. Por eso mismo su involucramiento debe ser inmediato, y constante.
- 2) Este es un punto el cual debe ser puesto en práctica de inmediato, y no tiene un plazo establecido. Se debe recibir la respuesta de los colaboradores, y realizar una retroalimentación para aprender sobre dicha experiencia, convirtiéndose en un trabajo de aprendizaje constante.
- 3) Dado que la empresa se encuentra en plena temporada, y deben quedarse a realizar horas extras para poder cumplir con la demanda, se recomienda avanzar con el recambio de la luminaria dado su uso intensivo y la puesta en práctica de la separación de residuos por el aumento de los mismos. Con respecto a la emisión de gases, es una acción que demanda una proyección mayor en el tiempo (2 años) y la misma debe comenzar luego de temporada de verano 2019.
- 4) El almuerzo sustentable puede ser puesto en práctica inmediatamente. Para el manual de procedimiento y división de trabajo se debe realizar un trabajo de análisis de las tareas actuales y sobre eso posteriormente confeccionar un detalle de los requerimientos que exigen los puestos para comparar con las competencias de los empleados y ver en qué puntos deben ser capacitados.
- 5) Se debe llevar a cabo en etapa escolar. La forma de medición del mismo debe ser la concurrencia, progreso escolar de los niños y progreso profesional de los adultos.

Este cronograma fue consensuado con la Dirección de la Empresa ya que son ellos los que deben implementar el mismo.

Pero para que este Plan de RSE sea exitoso, nos falta determinar la forma en la que se comunicaran los resultados, la cual veremos a continuación.

### Comunicación de resultados:

Finalmente es importante realizar un informe sustentable para transmitir a los miembros de la organización los cambios realizados, puntos a mejorar y resultados obtenidos.

Esto sirve además para comparar los desempeños de los resultados del plan año a año y logros alcanzados.

Sugerimos al Directorio emitir el informe en forma Semestral, volcando de manera práctica y concisa los puntos relevados y las proyecciones a futuro. Esta información será compartida con los principales Stakeholders y la comunidad en general. Se realizaran reuniones periódicas y se distribuirá el informe en forma escrita.

## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSIONES**

### *Conclusión Final TFPF*

Teniendo en cuenta el análisis a lo largo de este trabajo podemos determinar que las políticas y acciones de RSE no son pura filantropía sino que realizan un corte transversal afectando todas las áreas de la organización; confirmando que nuestra hipótesis planteada al comienzo es verificada y aprobada, es decir, que las Pymes de la Provincia de Buenos Aires pueden aplicar políticas de RSE y obtener beneficios de las mismas.

Un plan de RSE puede ser implementado por cualquier organización sin importar su tamaño o rubro. Las mismas impactaran positivamente en los stakeholders de la empresa y la comunidad en general, contribuyendo a mejorar el medioambiente de manera sustentable.

Implementar un plan de RSE implica un cambio en la cultura empresarial y en la forma de pensar y hacer las cosas, minimizando el impacto negativo de las operaciones diarias de la organización. Pero, sobre todo, se debe buscar la autosustentabilidad de los proyectos de dicho plan, en donde estén involucrados todos los grupos de interés, dándole importancia a la opinión y necesidad de los mismos.

Nuestro mayor desafío al encarar este trabajo fue concientizar a los propietarios de la firma de lo importante y beneficioso que resulta implementar un cambio de estas características en la organización. En un principio se encontraban reacios a la idea que nosotros le estábamos transmitiendo. Hasta la presentación de nuestra propuesta, la empresa desconocía lo que significa trabajar sustentable y responsablemente en la operatoria diaria de la misma; sin perder de vista los objetivos a largo plazo. A partir de la exposición del plan de RSE, todas las estrategias pensadas en el corto, mediano y largo plazo estarán diseñadas enfocándose en el mismo, teniendo en cuenta las necesidades de los stakeholders, colaboración a la comunidad y cuidado del medioambiente.

Las empresas deben reconocer su rol activo en este proceso de cambio global que impulse a construir, día a día, un mundo mejor. Nuestro principal objetivo al momento de elaborar este Trabajo Final de Práctica Profesional fue brindar nuestro pequeño aporte a la causa.

### *Conclusión Matias Damian Nuñez*

Luego de la realización del trabajo final de práctica profesional he logrado entender que la RSE es más que acciones sociales, es una nueva forma de trabajar donde importan los medios y no solo el fin.

El actual cambio de paradigma social y competitivo está empujando a las empresas a volverse socialmente responsables o desaparecer en el tiempo. Pero lo más difícil no es que las empresas apliquen estas acciones, sino que sus dueños o directivos creen y fomenten las mismas.

Cuando empezamos a trabajar con el sujeto de estudio hemos notado cierto rechazo a la idea, como si fuera una pérdida de tiempo y recursos. La capacitación de los directores y dueños es fundamental para el crecimiento de esta nueva forma de hacer las cosas.

Este cambio comienza en la cúpula de las organizaciones, para luego ser incluidas en la cultura, procedimientos y el resto de los colaboradores. Es un proceso paulatino, de aprendizaje constante y busca objetivos de mediano y largo plazo.

Como hemos demostrado a lo largo de este trabajo, la hipótesis planteada se cumple y podemos generalizar que no importa el tamaño o recursos con lo que disponga una empresa, siempre que se logre el involucramiento de sus Directivos y colaboradores aplicar un Plan de RSE y volverse sustentable en el tiempo.

### *Conclusión Alejandro Jorge Tomas*

En lo personal, la realización de este trabajo significó una experiencia enriquecedora ya que logré comprender en profundidad todo lo que abarca e implica la implementación de un plan de RSE.

Si bien este tema está muy presente en las empresas multinacionales o grandes compañías, tiene poca repercusión en empresas Pymes. La presente investigación deja en claro que también puede implementarse este tipo de acciones en empresas pequeñas.

Realizar un proceso de estas características significa mucho más que acciones aisladas, involucra absolutamente todas las áreas de la empresa y a sus principales

grupos de interés, empezando por un cambio en la mentalidad, forma de hacer las cosas y planificación de la estrategia por parte de la dirección quien debe estar convencida en primer lugar de dicha iniciativa.

Ante esta situación y según el análisis realizado, llegamos a la conclusión que la hipótesis planteada es viable ya que los resultados obtenidos provocan un impacto ambiental y social altamente favorable y beneficioso para la empresa, sus empleados y la comunidad en general.

Independientemente del tamaño de empresa y recursos con los que se cuente, este tipo plan mejora la imagen de la firma y aporta cambios significativos en el entorno. Si sumado a esto, se tiene en cuenta la cantidad de Pequeñas y Medianas empresas que hay en nuestro país, cualquier aporte socialmente responsable por pequeño que sea contribuye a construir un mejor futuro.

### *Conclusión Gaspar Gustavo Perazzini*

Habiendo concluido con el TFPP, pude comprender lo necesario de la aplicación de acciones de RSE en las empresas y el modo en que las mismas deben ser llevadas a cabo. Estas deben implementarse como un plan integral de toda la organización, que impacte positivamente en toda la sociedad y en el medioambiente.

A su vez, vemos que cada vez más empresas se alinean a estas acciones, debido a que los stakeholders requieren un mayor involucramiento en estas prácticas. Los clientes, proveedores y empleados, entre otros, buscan relacionarse con estas empresas, lo que genera una ventaja.

El cambio de paradigma comienza por la dirección de la empresa. La misma debe estar convencida y transmitírselo a toda la organización, buscando un cambio cultural y organizacional de la misma, alineado a estas nuevas prácticas, para lograr cada vez un mayor impacto positivo. Pero se encontró que los dueños y directivos de las empresas Pymes son bastantes reacios a llevar a cabo planes de RSE. Así también se vio que, a la larga, cuando son instruidos en el tema, se dan cuenta que es posible realizarlo y de lo beneficioso que es hacerlo.

De esta manera, se concluye que la hipótesis planteada es viable y que cualquier empresa Pyme puede llevar a cabo un plan de RSE sin importar su tamaño. Solo se necesita el convencimiento de toda la organización de que el camino sustentable es el

único viable a largo plazo, y que será el único beneficioso tanto para la organización como para el resto del mundo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AFIP. (año). Página web de AFIP: <http://www.afip.gob.ar/pymes/>
- AFIP. (año). Página web AFIP: <http://www.afip.gob.ar/pymes/beneficios.asp>
- Almagro, J., Garmendia, J. y De La Torre I. (2010). Responsabilidad Social: Una reflexión global sobre la RSE. Editorial Pearson Educación.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2016). *América Latina: en busca de pymes más competitivas*. Página web: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/06/america-latina-en-busca-de-pymes-mas-competitivas/>
- CAME. (2015). *Empresas Familiares*. Página web: [http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME\\_julio\\_2015.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf)
- Empresas B.Las empresas B. [http://www.cac.com.ar/data/documentos/29\\_Empresas%20B.pdf](http://www.cac.com.ar/data/documentos/29_Empresas%20B.pdf)
- Fundación Observatorio PyME. (2015-2016). *Informe Anual 2015-2016 publicado por la Fundación Observatorio PyME*. Página web: [http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16\\_Baja.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16_Baja.pdf)
- ISO 26000. *Visión general del proyecto*. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ma ed.). Madrid: Pearson.
- Kliksberg, B. (2009). *Más ética, más desarrollo* (19na ed.). Editorial Temas.
- Kliksberg, B. *Se necesitan gerentes éticos. La era post Enron*.
- Matriz FODA. Página web: <http://www.matrizfoda.com/dafo>
- Ministerio de Producción de la Nación. (año). Página web del Ministerio de Producción de la Nación: [http://qpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos\\_analisis/](http://qpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_analisis/)

- Ministerio de Producción. (2016). Página web: <https://www.produccion.gob.ar/2016/09/06/produccion-presento-el-gps-de-empresas-argentinas-56004>
- Pacto Mundial, 10 Principios. (2015). Página web de pacto mundial: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Paredes, E. (2010). *La matriz FODA Cruzada para ideas de negocio*. Página web: <http://gestionando-empresas.blogspot.com.ar/2010/08/la-matriz-foda-cruzada-para-ideas-de.html>
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo, Edición aumentada y actualizada*. Editorial Deusto A. Ediciones.
- Volpentesta, J. (2009). *Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria*. Editorial Omar D. Buyatti. Librería Editorial.

## ANEXOS