



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PP.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA. CASO PRÁCTICO

Trabajo de investigación

POR

Guillermo Filippini
Ana Carolina Nieva Ojeda

DIRECTOR:

Prof. María Graciela Ruiz Pina

M e n d o z a - 2 0 1 6

Índice

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y CONTROL DE GESTIÓN. MARCO TEÓRICO	3
--	----------

1. NOCIONES GENERALES DE RSE	3
2. CONTEXTUALIZACIÓN	4
3. CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE RESPONSABILIDAD	5
4. ¿QUÉ ES LA ÉTICA?	5
4.1. Ética de las organizaciones	6
4.2. Moral	6
4.3. Enfoque de voluntariedad	7
5. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	8
5.1. Elementos de la RSE	9
5.2. La pirámide de la RSE	9
5.3. Actores en juego en la responsabilidad social empresaria	11
5.4. La responsabilidad social empresaria como fuente de ventaja competitiva	13
5.5. La competitividad en la empresa	16
5.6. Beneficios que se pueden obtener aplicando prácticas de RSE	16
6. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y CONTROL DE GESTIÓN	19
6.1. ¿Qué es el valor compartido?	22
6.2. ¿Cómo se crea el valor compartido?	23
6.3. Encuadre de la RSE en la visión del ente	23
6.4. Reconocer productos y mercados	24
6.5. Redefinir la productividad en la cadena de valor	24
6.6. Desarrollo de clusters locales	26
6.7. Cómo crear valor compartido en la práctica	28
6.8. Evolución del capitalismo	28
7. BALANCE SOCIAL	29
7.1. ¿Por qué es necesario elaborar un balance social?	30
7.2. Orientaciones básicas para la elaboración del balance social	31
7.3. Estructura básica del balance social	32
7.4. Características de los actuales balances sociales	36
8. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA – MARCO REGULATORIO	37
8.1. Nivel nacional	37
8.2. Nivel provincial	38

CAPÍTULO II

CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO APLICANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. EJEMPLO NUMÉRICO	41
---	-----------

1. PROYECTO SIN APLICAR RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	42
2. PROYECTO APLICANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	43
3. CONCLUSIÓN	45

CAPÍTULO III	
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA IMPLEMENTADAS	
EN BODEGAS DE MENDOZA	46
<hr/>	
1. PRÁCTICAS APLICADAS	48
2. BODEGAS ANALIZADAS	49
2.1. La Celia	49
2.2. Bodegas Chandon	51
2.3. Bodega Familia Zuccardi	53
2.4. Bodega Salentein	54
2.5. Bodega Luigi Bosca – Familia Arizu	54
2.6. Bodegas y Viñedos Crotta	55
2.7. Bodega Norton	56
3. ANÁLISIS Y CONCLUSION SOBRE EL RELEVAMIENTO DE PRÁCTICAS DE RSE	58
CONCLUSIONES	60
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA	62
<hr/>	
ANEXO	63
<hr/>	

Introducción

La investigación que presentamos a continuación, titulada "Responsabilidad Social Empresaria en el Sector Vitivinícola. Caso Práctico", tiene como objetivo analizar a través de un caso práctico la aplicación de responsabilidad social empresaria en la Industria Vitivinícola y describir las prácticas realizadas por algunas bodegas del sector mencionado, con la finalidad de orientar a quienes pretender incursionar en materia de RSE.

Además de abordar la temática mencionada en el párrafo anterior, se explicará el nuevo enfoque de gestión de las organizaciones, mostrando la estrecha relación existente entre la responsabilidad social y el control de gestión, como herramienta fundamental y necesaria en la búsqueda constante de creación de valor compartido, lo cual traerá mayor valor agregado, competitividad y sobre todo, sustentabilidad en el tiempo a las organizaciones que hagan uso de la misma.

La investigación debe ser situada y contextualizada en la República Argentina, provincia de Mendoza, y durante el desarrollo de la misma nos centramos en analizar y conocer las prácticas aplicables dentro del sector de la Industria Vitivinícola, específicamente analizando las prácticas y tareas que son llevadas a cabo por algunas de las bodegas más importantes situadas en la provincia. Decidimos direccionar la investigación hacia ese sector, considerando que no podemos estar ajenos al conocimiento de cómo están funcionando las bodegas en la actualidad y evaluando su comportamiento socialmente responsable, ya que esta industria representa la actividad de mayor envergadura en la región, representando el mayor porcentaje de PBI de la provincia, siendo la actividad que genera más puestos de trabajo, y además es una gran atracción para turistas del país y de todo el mundo.

Los antecedentes de responsabilidad social empresaria nacen a fines del siglo XIX, en un marco de asociativismo y cooperativismo, que intentaban buscar la conciliación entre la eficacia empresarial, con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. En la actualidad, la temática bajo investigación ha evolucionado y está presente en muchas de las organizaciones, ya que desde sus orígenes, la responsabilidad social empresaria fue concebida como una idea innovadora que va más allá del cumplimiento de ciertas leyes o normas. Se está comenzando a instalar en el seno de las organizaciones la figura del equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental, a través de nuevas prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales, y generando un nuevo paradigma de gestión de las organizaciones.

El motivo por el cual se decide llevar a cabo la investigación, es para conocer y entender el nuevo enfoque de gestión empresarial, el cual se ha modificado en los últimos años. Además servirá como herramienta de trabajo para que algunas organizaciones que aún continúan con sus viejas

prácticas de competitividad conozcan y entiendan el nuevo enfoque y concepto con la finalidad de aumentar el valor de la empresa y de la comunidad en general.

Comenzaremos el desarrollo de la investigación analizando el concepto de responsabilidad social empresaria, para luego conocer e interpretar de manera completa cómo se relaciona el control de gestión con la responsabilidad social empresaria y cómo contribuyen ambos a la creación de valor compartido, identificando la totalidad de beneficios que se obtienen de la aplicación de este tipo de prácticas. Además conoceremos el marco legal aplicable en la materia, en el ámbito de la provincia de Mendoza y en la Nación. Respecto al sector vitivinícola, se llevará a cabo un relevamiento detallado de todas las prácticas que aplican algunas de las bodegas más importantes situadas en la Provincia. Para finalizar se realizarán comparaciones entre empresas del rubro vitivinícola que aplican el concepto de responsabilidad social empresaria, y se investigará si las acciones de responsabilidad empresaria que se aplican en las empresas analizadas se deben a razones económicas, de política empresarial, de compromiso social y medioambiental.

En conclusión, el propósito de este proyecto es arribar a conclusiones que puedan servir de base a empresarios, docentes, alumnos, entidades gubernamentales y demás interesados en comprender el valor de la herramienta en la actualidad y su aplicación, como motor de creación de valor y sustentabilidad.

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y CONTROL DE GESTIÓN. MARCO TEÓRICO

1. NOCIONES GENERALES DE RSE

Debido a la importancia del sector empresarial en la sociedad, tanto a nivel local, por la actividad que desarrolla en el entorno y medio en el que actúa, como en el ámbito global, por los efectos que dicha actividad puede tener, hemos empezado a comprender que la empresa no es un ente aislado, sus acciones tienen impacto, tanto positivo como negativo, que afectan a la sociedad.

Para Porter y Kramer (2011), la globalización, los numerosos intentos por promover un desarrollo sostenible, la creciente demanda por parte de la sociedad de comportamientos empresariales responsables, los problemas medioambientales y el enorme avance en las tecnologías de la información y la comunicación, son algunos de los factores que han hecho que las empresas, al igual que el resto de los actores de la sociedad, empiecen a tomar cierta conciencia de que su propia actividad conlleva a una responsabilidad que se ven obligados a asumir. En este contexto es que surge la responsabilidad social empresarial.

Este trabajo, además vincula el concepto de responsabilidad social empresarial al de control de gestión, en búsqueda de darle un valor agregado a toda la estructura de las organizaciones, mostrando como las prácticas y políticas de responsabilidad social empresarial son capaces de crear ventajas competitivas y dándole a la empresa mayores oportunidades de crecimiento, posibilidad de exploración de nuevos mercados, y por sobre todo, perdurabilidad de su existencia en el tiempo y obtención de rentabilidad a largo plazo.

Finalmente hablaremos específicamente de las prácticas de responsabilidad social empresarial vinculadas a la industria vitivinícola, por ser la industria madre de la economía mendocina y una de las más importantes en el país.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

Para comenzar a hablar de responsabilidad social empresaria, debemos decir que este concepto surge como respuesta a la imagen que se ha generado a lo largo de los años del concepto de capitalismo.

Los ideales de gestión ética de la actividad empresarial, defendidos por la responsabilidad social empresaria, se remontan a la época de la revolución industrial, pero a partir de la segunda guerra mundial, es donde se dan los primeros pasos más importantes, comenzando con la Declaración de los Derechos Humanos en el año 1948.

Las empresas han sido vistas cada vez más como una de las causas más importante de los problemas sociales, ambientales y económicos actuales. En general, existe una percepción en la sociedad de que las compañías prosperan y crecen a costa de la sociedad, de su gente y de su ambiente.

La responsabilidad social empresaria ha tenido un creciente interés en los últimos años, ya no se trata de una respuesta táctica por parte de las empresas a determinadas demandas sociales, sino que es una verdadera cuestión estratégica, que condicionará el futuro de las empresas en pocos años.

Para Porter y Kramer (2011), *“la legitimidad de las empresas cae cada día un poco más, y siempre se las considera culpables de las fallas de la sociedad”*. Mucho de la responsabilidad de que exista este pensamiento, surge por los comportamientos de las empresas, que siguen encasilladas en un enfoque muy anticuado de la concepción de valor. Su visión sigue siendo estrecha, buscando optimizar siempre el desarrollo financiero de corto plazo, obtener ganancias inmediatas, pero pasando por alto las necesidades de la sociedad y el ambiente donde interactúan.

El concepto de responsabilidad social empresaria, busca que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una nueva forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo y un crecimiento económico sostenible.

Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un claro conocimiento de todo lo que rodea su empresa, no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa. Debemos empezar a entender a la responsabilidad social empresaria como una herramienta que asegurará, en la medida en que sea correctamente aplicada, la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. (Porter & Kramer, 2011)

3. CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE RESPONSABILIDAD

En primer lugar enumeraremos ciertas ideas que mencionan Porter y Kramer (2011) sobre responsabilidad social empresarial.

- a) La globalización es un proceso que no tiene marcha atrás. Las comunidades se encuentran en un constante proceso de comunicación y vinculación, producto de un entramado de factores económicos, políticos, y sociológicos. La rapidez de las comunicaciones y el acceso a gran cantidad de información de manera rápida genera que el proceso de globalización aumente de manera exponencial.
- b) Otro proceso que crece rápidamente es la expansión internacional de las organizaciones de todo tipo (empresas, ONG, etc.) a un número cada vez mayor de regiones y países. Esto ha provocado el desarrollo de nuevas vías de comunicación y transporte de mercancías, y en algunos casos, también ha simplificado los procesos de importación y exportación.

Cada vez es mayor el número de empresas "multinacionales", que operan, tal como lo indica su nombre, en muchos países, siguiendo criterios de estandarización, o de adaptación al mercado.

- c) Las empresas no son solo elementos indispensables para el desarrollo de la sociedad, sino que además están inmersas en ella.

En el artículo "Creación de valor compartido", publicado en el año 2011 por Porter y Kramer, los autores argumentan que responsabilidad social, implica libertad de elección y también compromiso voluntario con los stakeholders (grupos de interés). La globalización implica la ampliación del círculo empresarial y la asunción de su responsabilidad social. La empresa ya no puede actuar para sí misma, aislada de los intereses del resto, o centrada solamente en sus problemas, sino que debe actuar con responsabilidad, para lograr "legitimación social", que sería una especie de permiso para actuar en la sociedad en la cual se encuentra.

- d) Según Farré (2009), "*la RSE tiene un carácter esencialmente voluntario*". Existen muy pocos métodos coercitivos (en Mendoza existe una Ley, de la cual se hablará más adelante) y medidas de control claras.

4. ¿QUÉ ES LA ÉTICA?

Según el diccionario de la Real Academia Española, ética es "*la parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre*". Este concepto nos lleva directamente a la moral, la cual cuenta con varias acepciones: (Real Academia Española, 2016)

(1) "*Perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia.*"

(4) *"Que no concierne al orden jurídico, sino al fuero interno o al respeto humano."*

(5) *"Ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia".*

La ética es, por lo tanto, un saber tanto teórico como práctico, que nos sirve para actuar racionalmente en la vida.

Podemos distinguir:

4.1. Ética de las organizaciones

Teniendo en cuenta las ideas desarrolladas por el profesor Farré (2009) sobre la responsabilidad social empresarial, la misma tiene sus fundamentos en la idea de que las empresas en la medida en que actúen libre y voluntariamente y estén integradas por personas que forman parte de una sociedad con una determinada conciencia, también tiene ética y por lo tanto, pueden construir un carácter, mediante la adopción de hábitos. Esto las transforma en organizaciones "responsables".

Las decisiones de una organización no pueden ser tomadas aisladamente ni de forma privada, ya que podrían afectar la calidad de vida de terceras personas, ajenas al ámbito económico o comercial.

Para Farré (2009), *"los valores morales, deberían partir de la misma actividad empresarial y explicitar las expectativas comunes de los afectados por la intervención empresarial"*.

4.2. Moral

Desde un punto de vista moral, está más que claro y se ha puesto en evidencia con mayor fuerza en los últimos años, que las empresas y organizaciones económicas tienen un papel social muy importante, y de una relevancia extraordinaria, por el impacto social, económico y ambiental que tienen sus actuaciones. Tal como indica Farré (2009): *"no se reclama solo la ética individual de las personas que componen la organización, sino que ven en la organización en sí misma, un ente con responsabilidad propia económica, social y, medioambiental, a la que exigen comportamientos acordes con dicha responsabilidad"*.

Se trata de grupos de individuos que por diversos motivos, ya sea éticos, religiosos, o sociales, desean como consumidores, inversores y gestores, que todas sus actuaciones y decisiones se impregnen de esos valores. Reclaman un comportamiento responsable de la empresa con los empleados, con sus productos, con sus procesos y con sus clientes. A todas las organizaciones, privadas o públicas, con o sin ánimo de lucro, les exigen las mismas responsabilidades sociales y medioambientales que se exigirían a cualquier individuo. Los consumidores de la actualidad son ciudadanos convencidos, que buscan un modelo económico y social, donde prime el interés colectivo por sobre el individual.

Dentro de este grupo de gente, se encuentran organizaciones sociales, de defensa de la naturaleza y de los derechos humanos, de cooperación al desarrollo, organizaciones religiosas y demás organizaciones sindicales, de consumidores, etcétera, que exigen a las empresas un comportamiento más respetuoso con la sociedad, con la naturaleza, y en particular, con los grupos de menor poder de negociación. Para Farré (2009), *“en especial, son grupos que trabajan por defender los intereses de los más débiles y perjudicados por los efectos contradictorios de la globalización, y a la vez, exigen a las empresas y a los gobiernos más intervención social”*.

Continuando con las ideas desarrolladas por el profesor Farré, el argumento a favor de la RSE, es por sobre todo un argumento moral, que no analiza los beneficios económicos de la gestión de las empresas. *“No es moral, que por abaratar costos, se contraten o subcontraten servicios o productos elaborados por personas en condiciones de explotación (falta de seguridad, insalubridad, salarios indignos). No es moral deforestar, malgastar recursos naturales, contaminar y degradar la tierra y el entorno natural con fines puramente lucrativos. Tampoco es moral imponer reglas de juego al comercio internacional que favorezcan solo a unos pocos. Ni tampoco es una actividad moral producir bienes dañinos para la salud, el medioambiente y la vida humana, por muy necesarios que los mismos sean”*. (Farré, 2.009).

4.3. Enfoque de voluntariedad

Farré (2009) argumenta en favor de la RSE, en función del beneficio que esta estrategia puede suponer para la empresa en sí, como organización. Según el autor, *“Se basa en los vínculos existentes o potenciales entre la calidad de las relaciones de la empresa con sus stakeholders y sus resultados económicos”*.

Bajo el enfoque del mencionado autor, se agrupan ciertas argumentaciones teóricas, que buscan convencer a los accionistas y a los gerentes de las organizaciones, que la RSE es una buena práctica, y contribuye a sus propios intereses, a la vez que lo es para toda la sociedad. Dejó de ser un juego de suma cero, para pasar a ser una práctica que da como resultado un ganar-ganar. Además del capital financiero y de los activos tangibles, las empresas deben ser conscientes que cuentan con capital social, humano e intelectual, al que hay que prestarle atención para poder obtener el máximo retorno a los recursos utilizados con una visión a largo plazo. Cada vez más, los empleados, los accionistas y los clientes valoran esos activos intangibles difíciles de valorar, más aún de comercializar, que constituyen la reputación externa y la cultura interna de la empresa.

Bajo este enfoque, no sería necesario introducir mecanismos que obliguen a las empresas a comportarse respetuosamente en el medio social y natural en el que desarrollan sus actividades, porque serán recompensadas y obtendrán mayores y mejores beneficios por ello. Al estimular los beneficios, las empresas por sí mismas tenderán a adoptar este tipo de estrategias. Otro beneficio se podría observar, cuando a través de la implantación de una estrategia de RSE, se detectan ineficiencias

n la gestión y el uso de los recursos, esto lograría, por un lado, mitigar el impacto negativo sobre el entorno (eliminar la externalidad negativa), y por otro, la empresa se vería beneficiada en su gestión de recursos y ahorro de costos. (Farré, 2009)

Cuando la gerencia de la organización va más allá de sus obligaciones legales, realiza una estrategia de RSE proactiva, adelantándose y yendo más allá, lo cual le produce beneficios en el largo plazo, al situarse en una situación de ventaja competitiva en el mercado, ya que por exigencia legal, o bien por exigencia de los consumidores o inversores, todos deberán incorporar medidas de gestión responsable.

Los inversores también juegan un rol de mayor importancia cada día, ya que reclaman información no solo financiera, sino también no financiera de las empresas en que participan, y asumen un papel de accionistas responsables, dialogando, e incluso interviniendo a través de su voto en las asambleas o reuniones, en decisiones que puedan comprometer el futuro de la empresa y también de la sociedad en la que actúan.

5. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Si bien no existe en la actualidad, consenso generalizado sobre su definición, citaremos a Martínez Herrera (2005): *“La Responsabilidad Social de la empresa es el compromiso que esta tiene de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general. Podemos decir que la responsabilidad social empresaria es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con el público en general. Es la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que tomamos para lograr los objetivos y metas propias de nuestras organizaciones”*. Continuando con las ideas desarrolladas por el mencionado autor, la responsabilidad social de las empresas implica además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y en su gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el dialogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

La responsabilidad social empresaria, otorga un nuevo enfoque a la concepción de la empresa, brindándole una dimensión mucho más amplia e integradora que va más allá de la cuestión económica y se comienza a incorporar una triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión.

5.1. Elementos de la RSE

El objetivo básico de la responsabilidad social empresaria es brindar elementos de dirección y gestión, que tiendan al desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que sea capaz de satisfacer tanto las necesidades del consumidor, así como del resto de grupos que se ven afectados por su actividad, y que en la medida de sus posibilidades, genere externalidades positivas.

Según Porter y Kramer (2011), para cumplir con estos objetivos, la empresa debe tomar de base ciertos principios que son congruentes con el concepto de RSE, tales como: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua, entre otros.

La "transparencia" se basa en el acceso a la información que la entidad proporciona sobre su comportamiento, tanto económico como social.

La "materialidad" supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones y considerar todos sus impactos, tanto directos como indirectos.

La "verificabilidad" se ve cuando las organizaciones socialmente responsables, son capaces de someterse a una verificación externa, de manera tal que se puedan comprobar las actuaciones de la empresa.

Se debe tener una "visión amplia", para insertarse en un contexto de sostenibilidad lo más amplio posible. La organización debe ser capaz de determinar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y por qué no global, con un sentido de claro legado para las futuras generaciones.

La "mejora continua" está ligada estrechamente a la idea de gestión continuada y tiene como principal objetivo el crecimiento sustentable de la organización en el tiempo.

5.2. La pirámide de la RSE

Parafraseando a Porter y Kramer (2011) en su artículo publicado en *Harvard Business Review*, el proceso de incorporación de políticas y prácticas responsables, involucra un proceso que es progresivo, y que debe ser llevado a cabo a lo largo del tiempo. A través de una pirámide, podemos mostrar un cierto orden de prioridades de incorporación de RSE. La pirámide puede ayudar a las organizaciones, a definir las áreas de acción en términos de RSE.

Como ya mencionamos anteriormente, la RSE se logra evidenciar a través de la ejecución de prácticas empresariales que logran generar un impacto positivo. Basándonos en las explicaciones del profesor Jardel (2014), afirmamos que una empresa puede orientar sus prácticas responsables hacia el interior de la empresa o hacia afuera de la empresa, y en cada caso existen diferentes grupos hacia donde puede focalizar su acción.

Se puede comenzar promoviendo la implementación de las prácticas en dos contextos: primero al interno y segundo al externo de la empresa.

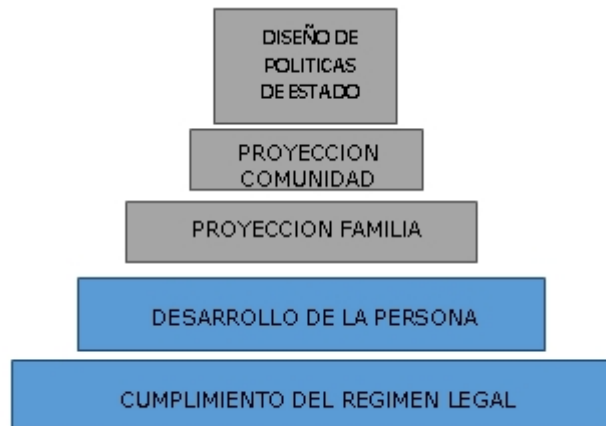
El contexto interno, contempla la interacción de los recursos de la empresa en función de sus resultados. Para esto se consideran dos dimensiones:

- a) El Cumplimiento del marco legal, ya que es necesario reconocer que la empresa no puede ser responsable socialmente si no está cumpliendo, antes que nada, con el régimen legal ya que ésta es la base de cualquier acción de RSE. De cualquier otro modo, las acciones de la empresa carecerán de legitimidad y sostenibilidad en el largo plazo. Recordemos que la evasión y la falta de transparencia no son compatibles con la competitividad y que es necesario desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, ya que el objetivo más importante que debe perseguir siempre una empresa, es la perdurabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
- b) Propiciar el desarrollo de la persona dentro de la empresa. Los colaboradores son necesarios para el éxito de cualquier empresa, y en la medida en que estén más capacitados, más motivados, mejor tecnificados y con buenas condiciones laborales, la competitividad de la empresa será mayor logrando así maximizar la productividad de las empresas. La legitimidad de una empresa socialmente responsable radica en el apego a estas dos dimensiones de carácter interno.

El segundo contexto es el externo, en donde se comienzan a desarrollar las relaciones de la Empresa hacia fuera formando el vínculo empresa-sociedad. Dentro de este contexto se consideran tres dimensiones:

- a) La proyección a la familia del colaborador son las personas más cercanas a nuestra empresa que están fuera de ella. Trabajar con las familias de nuestros empleados reforzará la lealtad de todos hacia la empresa. Podemos extender los beneficios, capacitarlos, transmitirles trabajo que sus familiares realizan dentro de la empresa.
- b) La proyección a la comunidad, la cual debe ser básicamente la articulación de alianzas con organizaciones públicas y privadas locales, con el propósito de integrar esfuerzos en la consecución de objetivos y metas comunes de carácter local y estructural que faciliten el desarrollo sostenible de la zona, incluyendo el cuidado del medioambiente.
- c) La participación en el diseño y ejecución de Políticas de Estado, es la participación de las empresas en la agenda social del país, y es algo sumamente importante, ya que el desarrollo productivo de un país está estrechamente ligado al desarrollo de sus habitantes. La formulación de planes de acción de largo plazo, la ejecución de las acciones y cambios estructurales, así como la evaluación de los resultados, son funciones que el sector privado debe compartir con sus gobernantes para garantizar su continuidad y consecución.(Jardel, 2014).

Figura 1
Pirámide RSC



Fuente: INCAE. Disponible en www.incae.edu [Diciembre, 2015]

5.3. Actores en juego en la responsabilidad social empresaria

Porter y Kramer (2011) definen a los stakeholders como “*cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización*”. En definitiva, es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno y cualquier otro grupo que puedan ayudar o dañar a la corporación. Los mencionados autores realizan la clasificación que se describe a continuación:

5.3.1. Consumidores

Los consumidores afectan significativamente la sobrevivencia de una empresa en el mercado, ya que son el grupo que genera, mediante sus decisiones de compra, los ingresos de la compañía. Sin ellos, la empresa no tendría sostenibilidad en el tiempo, no podría hacer frente a sus obligaciones, ni ejecutar planes de crecimiento ni expansión. Si nos preguntamos qué tan importante es el consumidor como grupo de interés de la empresa, debemos decir que tienen mucha importancia relativa, es un actor muy relevante, ya que es quien legitima en mayor medida a la empresa y también le otorga poder en el mercado.

La empresa debe estar en constante búsqueda de la calidad y la excelencia, para satisfacer adecuadamente las demandas de los consumidores y además, brindarles siempre un cierto valor agregado al producto, de manera tal de obtener ventajas competitivas. Se espera que las organizaciones incorporen las expectativas e intereses de los consumidores en el desarrollo de productos y servicios, siempre en busca de la creación de valor compartido. Según Porter y Kramer

(2011): “*demasiadas empresas perdieron de vista la más básica de las preguntas: ¿es bueno nuestro producto para nuestros clientes? ¿O para los clientes de nuestros clientes?*”. Son inquietudes que todo empresario debería hacerse.

Es importante prestar especial atención al trato que recibe el cliente, intentando mejorar su bienestar, y brindándole atención antes, durante y después de que se efectúa una transacción. Así también se deben mostrar actitudes de colaboración, discreción, cortesía, prontitud, interés y eficiencia en el personal de servicios, que es el que está en contacto directo con el cliente. Los atributos del punto de venta también son relevantes, el lugar debe ser de fácil acceso, con una buena ubicación y que brinde seguridad.

La organización debe brindar información al consumidor, dando a conocer de manera clara y transparente las características, propiedades, funciones, riesgos y limitaciones de los productos y servicios que se ofrecen. Tiene que ver con la claridad, veracidad, transparencia, honestidad, suficiencia y oportunidad de la información que se le entrega al consumidor, a través de distintos medios como etiquetas, boletines, folletos, cupones y páginas web, entre otros. Esta información le sirve al consumidor para comparar distintas alternativas y en definitiva tomar decisiones de compra.

La empresa además debe tener siempre en consideración qué tipo de acciones puede llevar a cabo para prevenir o remediar cualquier tipo de daño que sus productos o servicios pueden llegar a provocar, además de tomar medidas preventivas para retirar los desechos o desperdicios del producto cuando el mismo cumple con su vida útil. También se deben incluir políticas y prácticas que favorezcan la reutilización y el reciclaje de materiales. Una buena práctica, sería instruir al consumidor para promover el consumo sostenible y prevenir daños ambientales.

5.3.2. Organizaciones gubernamentales y ONG

Otro de los actores mencionado en el artículo mencionado son las ONG, debemos decir que cumplen un papel muy sensible y clave entre los diversos actores. Algunas de ellas desarrollan investigaciones que podrían contribuir con las empresas, ayudando a comprender procesos sociales y económicos, contribuyendo a la toma de decisiones de inversión o políticas empresariales. Otras llevan a cabo campañas alrededor de temas específicos, con el propósito de alertar a la sociedad o acrecentar su conciencia en torno a temas educativos, de salud, ambiental, ética y económica.

“Por su capacidad de interconexión y coordinación, las ONG han adquirido un mayor poder, una mayor legitimidad y un papel de urgencia en las operaciones empresariales”. (Porter & Kramer, 2011).

5.3.3. Gobierno

Para Porter (2011), otro actor fundamental es el gobierno, y por lo general las entidades gubernamentales intervienen cuando existen fallas en los mercados. Las fallas se conciben como

desviaciones en un ideal de eficiencia económica. Existe eficiencia económica, cuando, por lo general: existe información completa, competencia perfecta, mercados abiertos, y derechos de propiedad claros y extendidos. El saber identificar las fallas, nos permite posteriormente identificar cuáles son los mercados que pueden tener resultados ineficientes.

Las fallas de los mercados, se pueden enfrentar con soluciones que provengan de innovaciones del sector privado. Estas innovaciones pueden generar ventajas competitivas y terminan resultando un beneficio para las empresas que las desarrollan. No obstante, la respuesta más común a las fallas de mercado es la intervención gubernamental. Por cada falla de mercado, los gobiernos intervienen, por ejemplo, creando leyes antimonopólicas, otorgando licencias para proyectos de inversión y desarrollo, multas para empresas contaminantes, exenciones y subsidios que incentiven la producción de bienes públicos, leyes de acción afirmativa, impuestos redistributivos y prohibiciones para actividades consideradas inmorales. Estas medidas son producto de procesos legislativos, administrativos e incluso judiciales. *“El tipo correcto de regulación gubernamental puede alentar a las empresas a buscar valor compartido; y el tipo incorrecto opera en su contra e incluso hace que los trade-offs entre los objetivos sociales y económicos sean inevitables.”* (Porter & Kramer, 2011).

Otras razones que justifican la intervención gubernamental son el preservar el respeto por las garantías a los derechos privados de los ciudadanos (por ejemplo, provisión de servicios básicos de salud, seguridad, educación, entre otros.)

Las iniciativas gubernamentales deberían tender a sensibilizar a los actores públicos y privados hacia la RSE, desarrollar competencias para integrarla a las empresas y crear un contexto para su desarrollo. Las políticas públicas deberían lograr promover, articular iniciativas, asegurar la transparencia, apoyar y desarrollar la RSE.

5.4. La responsabilidad social empresarial como fuente de ventaja competitiva

Las organizaciones deben dejar de ver a las prácticas de RSE como un mal necesario, y deben comenzar a tomarlo como una herramienta necesaria para su perdurabilidad a lo largo del tiempo, para su diferenciación con otras organizaciones y como fuente de ventaja competitiva.

Según Porter y Kramer (2011) se pueden tomar de base algunas herramientas para gestionar la responsabilidad social y facilitar su inserción e integración en los distintos procesos, a modo de ejemplo podemos mencionar los siguientes:

- **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.** Herramienta que se utiliza para el desarrollo de una nueva forma de gestionar las organizaciones, comenzando a usar un pensamiento estratégico, partiendo de la misión, visión y objetivos, analizando su entorno, tanto interno como externo, y proponer, desde la alta dirección los programas y acciones adecuados para satisfacer las demandas detectadas.
- **GOBIERNO CORPORATIVO.** Se refiere a la organización de las empresas, en la forma en que son dirigidas y controladas al incorporar acciones de RSE, considerando el ámbito social y

medioambiental. El grupo de gobierno de la organización, ya no debe buscar solo generar beneficios económicos, sino también, satisfacer a todos los grupos de interés.

- **INFORMACIÓN CORPORATIVA Y VERIFICACIÓN.** Para mantener su transparencia, la empresa debe proporcionar información externa relativa a su impacto económico, social y medio ambiental. Esta información debe ser comprobable y verificable para quienes la soliciten o tengan acceso a la misma.
- **CERTIFICACIÓN Y NORMATIVAS.** Tienen un doble propósito, a nivel interno, pretenden consolidar el sistema de gestión con que cuenta la empresa, y además, que sirvan como garantía para terceros en el cumplimiento del comportamiento corporativo.
- **INVERSIÓN SOCIAL.** Para generar un enfoque integral de interacción ente la sociedad y la empresa, donde la misma se oriente a satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad, contribuya a su desarrollo sustentable y al desarrollo de nuevos proyectos.
- **INDICADORES SOCIALES.** Son elaborados por la empresa con la finalidad de establecer parámetros, correspondientes a unidades de medida e índices de comportamiento que se pueden cuantificar en la empresa y que se pueden expresar a través de unidades monetarias, físicas o relacionales. Permiten medir eficiencia y cumplimiento de objetivos y metas.
- **MARKETING SOCIAL.** La empresa busca adoptar sus decisiones de marketing con un triple objetivo: interés empresarial, satisfacción del consumidor y bienestar a largo plazo de éste y de la comunidad en su conjunto. Busca la fidelización de los consumidores brindando interés social, y a su vez, favorece la imagen de la empresa en los mercados.
- **BALANCE SOCIAL.** Conjunto de políticas que permiten a las empresas tanto la evaluación cuantitativa como cualitativa del cumplimiento de las políticas y prácticas de RSE. Esta herramienta, elaborada de manera apropiada muestra el equilibrio y la acción combinada del trabajo realizado en el área económica, social y medio ambiental.

Una vez que la organización, en su gestión, asume los parámetros de responsabilidad social, puede apreciar el impacto que esto tiene en la sociedad y en su entorno.

El profesor Jardel (2014) explica en su bibliografía la necesidad de que las empresas comprendan que, a largo plazo, la obtención de resultados cualitativos y cuantitativos, dependerán en gran parte de la gestión que esta ejecute y su intervención en la sociedad, realizando su actividad con el propósito de convencer tanto a sus clientes primarios, así como a toda la comunidad en la cual se encuentra inserta y de la que forma parte. Esta forma de gestionar la organización, desde el punto de vista de la competitividad, se sustentará en el valor que aporta:

- La diferenciación como empresa, ya que desarrollará procesos distintivos, innovadores, acordes a la evolución de un mercado globalizado.

- El reconocimiento que los consumidores le otorgarán a la empresa, ya que esta desarrollará una reputación corporativa positiva.
- El reconocimiento de la organización por sus prácticas respetuosas hacia la legislación laboral, a fin de respetar los derechos de los trabajadores.
- La percepción de que los productos y servicios entregados por las empresas responsables van acompañados de un valor agregado, otorgado por los beneficios y actividades que la empresa realiza en bien de su comunidad y entorno.

El mercado global se encuentra en constante cambio, lo cual le exige a las empresas una predisposición a abordar una nueva visión de los negocios, que sea socialmente responsable, las empresas deben trabajar activamente para responder las demandas y necesidades de los consumidores, además de tener la capacidad de ser proactivas, integrando las acciones de responsabilidad social empresaria a la gestión en sí, y no como un elemento aislado. La empresa debe reforzar sus procesos y su acceso al mercado, trabajando en su imagen y posicionamiento como empresa responsable, para lograr valoración, por lo que necesariamente debe dar a conocer a sus clientes y consumidores las acciones y prácticas que realizan y llevan a cabo, así como el valor de sus productos o servicios.

5.4.1. Cuestión económica

Analizando una perspectiva puramente económica, la gestión de la empresa con criterios de RSE contribuye sin duda al desarrollo sostenible y equilibrado del planeta. Las organizaciones deben comenzar a aplicar políticas y prácticas de RSE, mejorando sus procesos, de manera tal de lograr obtener riquezas de forma sostenible en el tiempo, sin agotar los recursos naturales, pensando en las generaciones venideras.

5.4.2. Cuestión social

Los aspectos de la responsabilidad social, deben ser considerados como de interés público y no solo privado, ya que las decisiones sobre el uso, consumo y deterioro del capital natural, social y humano, afectan a toda la sociedad, tanto a la presente, como a la venidera. Por lo tanto debe ser la sociedad, a través de sus representantes públicos democráticamente elegidos, quienes decidan los límites al uso de los recursos y las cuestiones básicas de RSE que deben garantizarse desde los poderes públicos.

Es necesario que exista un perfecto flujo de información, desde la compañía hacia la sociedad, ya que en una economía altamente globalizada, se debe tender a la universalidad. La sociedad debe ser capaz de verificar y percibir el impacto negativo o positivo de las conductas de la empresa, poder comparar las conductas entre distintas organizaciones y comprobar su evolución en el tiempo. La existencia de un estándar sobre la información que las empresas deben proporcionar, simplifica los procesos y evita la diferencia entre informes, haciendo la información más útil

5.5. La competitividad en la empresa

Tal como relatan Porter y Kramer (2011) en su artículo, la empresa debe abordar la responsabilidad social como una herramienta para su diferenciación por sobre los competidores, es por eso que se debe lograr:

- Reforzar la competitividad interna, trabajando para lograr el máximo rendimiento de los recursos con los que cuenta en sus operaciones, bajo una gestión y políticas responsables.
- Lograr competitividad externa al cumplir con los parámetros y exigencias desprendidas del mercado en el cual se desarrollan, alcanzando diferenciación, reconocimiento y posicionamiento como empresa responsable.

Para los autores, el trabajar por el alcance de la competitividad externa e interna se enfoca principalmente al elemento diferenciador en el mercado, en el modo de hacer las cosas y en el querer ser considerada como empresa innovadora, trabajando para cautivar a sus consumidores, de manera tal que éstos la elijan por sobre las demás empresas de la industria. Los consumidores enfocan sus preferencias hacia productos y servicios que ofrecen empresas socialmente responsables, por el valor que ofrecen estos más allá de sus características básicas y de las necesidades que cubren. Este proceso llevará al reconocimiento de la marca y la preferencia de la organización como una especie de premio a la conducta empresarial en el desarrollo de sus operaciones, por lo que, al verse potenciada la imagen de la empresa, se convierte en una estrategia diferenciadora, que le permitirá vender sus productos a precios más elevados, introducir mayor cantidad de bienes en el mercado y mejorar su cadena de valor. *“La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos”.* (Porter y Kramer, 2011).

5.6. Beneficios que se pueden obtener aplicando prácticas de RSE

Unas vez que la empresa esté inserta en el nuevo enfoque de creación de valor compartido y se proyecte en sus distintas áreas para incorporar una nueva actitud en la toma de decisiones y en el desarrollo de los procesos, se reconocen una serie de beneficios que potenciarán la ventaja por sobre sus competidores.

“Los beneficios vienen acarreados como consecuencia de la concepción de los negocios que va más allá de lo estrictamente económico y también por la aplicación de recursos al desarrollo de actividades distintas a los procesos productivos propios de la empresa y de su cadena de comercialización, por lo que esta inversión satisfará tanto los intereses de los accionistas, como de

los trabajadores, sociedad y público en general, en definitiva, a todos los stakeholders". (Navarro García, 2008).

De esta manera, se genera una cadena que incentiva aún más la acción socialmente responsable de la gestión empresarial, ya que se percibe que la RSE aumenta el atractivo de la organización en el mercado, transformándose en un factor clave dentro de un entorno altamente competitivo, e influyendo directamente en la sustentabilidad de los negocios.

Los resultados pueden identificarse en el ámbito externo e interno, así como también tangibles e intangibles.

Podemos identificar mejor los beneficios de manera esquemática, (sólo a modo enunciativo):

Cuadro 1
Beneficios de la aplicación de RSE

BENEFICIOS TANGIBLES	BENEFICIOS INTANGIBLES
*Reducción de costos operativos *Mejora de la productividad *Aumento de los ingresos *Acceso a financiación más económica *Obtención de beneficios impositivos	*Mayor acceso a mercados y capitales *Mejoras en la gestión de recursos humanos *Mejoras en el proceso ambiental *Legitimación de la empresa por la sociedad *Valoración de la imagen institucional y de marca

Fuente: elaboración propia.

Tal como explican Porter y Kramer, se pueden reconocer beneficios en las distintas áreas dentro de la organización, tales como:

5.6.1. *Ámbito laboral*

Los programas y trabajos dirigidos a la comunidad interna de la organización, conllevan a una mayor concentración y una menor presión en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la organización para cada miembro de la firma. Se les da un mayor valor a los empleados como formadores del capital humano de una empresa, ya que son quienes intervienen en hábitos, conductas y comportamientos. Los resultados más visibles son: reducción del ausentismo y del atraso en las tareas, aumento en la motivación, se logra un compromiso más allá de la retribución económica, los empleados logran sentirse parte de la organización, captación y retención de talentos. En conclusión, la empresa mejoraría las condiciones de trabajo, reduciría los gastos y evitaría pérdidas, además de

orientarse y servir con mayor eficiencia al cliente. Por el mayor clima de confianza, se reducen las posibilidades de conflicto.

5.6.2. *Ámbito financiero*

La incorporación de políticas y prácticas de RSE dentro de la organización, produce un mejoramiento en el desempeño financiero, ya que influye directamente en las operaciones de la empresa. Las organizaciones con propietarios y accionistas comprometidos con la sociedad, son más valoradas en los mercados financieros, obtienen mayor credibilidad y brindan más confianza. Entre otros beneficios, los principales son: atracción de inversión y mayor acceso a mercados de capitales, ya que la empresa es reconocida por su labor en la comunidad, los inversionistas buscan participar en organizaciones que sean valoradas por la sociedad; se produce una reducción de los costos operativos, ya que se actúa bajo parámetros sociales y medioambientales y se cuida que las decisiones no repercutan en el medio ambiente ni en el entorno, esto produciría un aumento en la productividad y eficiencia de los procesos, ahorro de materiales, riesgos y contaminación. También se produce una mejor percepción del riesgo, ya que se desarrollan programas responsables, buscando una empresa sólida, con planes estratégicos en favor de la comunidad, haciendo de ella un lugar grato y seguro para el desempeño de funciones, con un refuerzo en los aspectos éticos y de negocios transparentes.

5.6.3. *Ámbito comercial*

En la medida en que la empresa actúe de manera transparente y comunique a la sociedad las prácticas que lleva a cabo, logrará un reconocimiento de la sociedad y del mercado. Tener una reputación corporativa positiva logra el posicionamiento y diferenciación de los productos o servicios de la organización, destacándose los valores y el comportamiento ético de la misma, con los que los consumidores se verán identificados y lograrán una fidelización en su consumo.

5.6.4. *Ámbito medioambiental*

La empresa experimentará beneficios, al trabajar directamente en actividades que repercutan en efectos al medioambiente, o indirectamente, ocupando sus recursos, trabajando bajo valores y en una actitud de respeto, tanto al medioambiente como a las personas. Se logra una reducción de los costos de producción, a través de un mejor control de desechos y un uso eficiente de los recursos. Gracias a la innovación que trae la RSE, se obtiene una mejor calidad en los productos y servicios y aumenta la reputación de la marca por llevar sus procesos de forma consiente con los efectos e impacto que pueden producir en el medio.

5.6.5. *Ámbito legal*

La RSE concilia las actividades de la empresa y la legislación que regula dichas actividades, ya que se logra un cambio de visión, pasando de lo impuesto obligatoriamente, a lo voluntariamente cumplido. Se logra una transparencia en los procesos, buscando constantemente conductas éticas y evitando costos por no respetar la legislación y las normativas. (Porter y Kramer, 2011).

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y CONTROL DE GESTIÓN

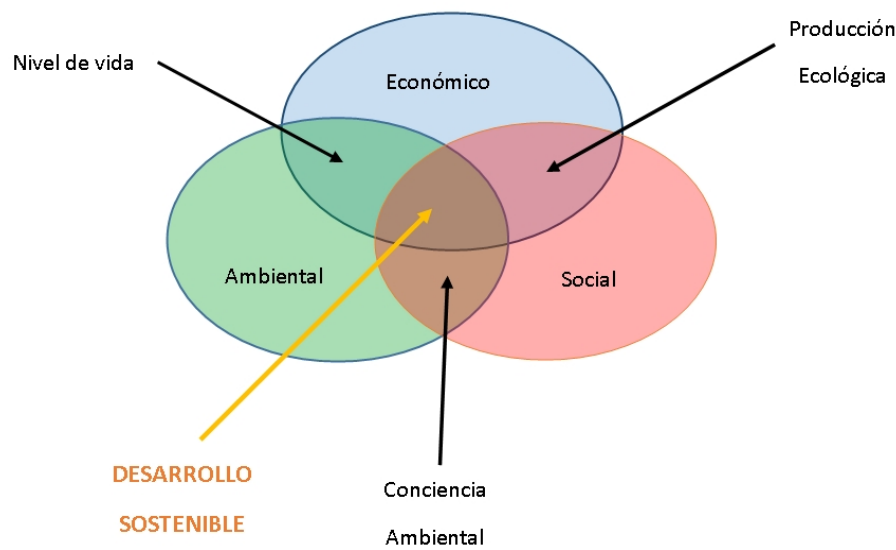
Para contextualizar el tema, deberíamos empezar comentando que en los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más, como una de las causantes de los problemas sociales, ambientales y económicos de las comunidades en las que se asientan. En la sociedad en general, y en las personas de manera individual, existe la percepción de que las empresas prosperan a costa del resto de la comunidad.

Las empresas están muy poco legitimadas, lo cual es provocado por una pérdida de confianza, que lleva a la existencia de una deslealtad competitiva y falta de preocupación por el entorno.

Para Porter y Kramer (2011), el principal problema radica en que las empresas siguen concibiendo a la gestión en el antiguo enfoque de creación de valor, obteniendo buenos desempeños financieros a corto plazo, pero pasando por alto las necesidades más importantes de los clientes, y también ignorando los factores más determinantes de su éxito a largo plazo, lo que en definitiva, debería ser el principal objetivo de una organización. Como ejemplos, podemos decir que durante años, las empresas han pasado por alto el bienestar de sus clientes, el consumo indiscriminado de recursos naturales, la viabilidad de sus proveedores, o las crisis económicas de las sociedades donde opera.

Es necesario que las comunidades comiencen a asumir un liderazgo que sea capaz de unir la rentabilidad de sus negocios, con la sociedad en la que operan. La solución se encuentra en el concepto de creación de valor compartido, lo cual implica crear valor económico, de manera tal que también se cree valor para la sociedad, al considerar sus necesidades.

Esquema 1
Desarrollo sostenible y RSE



Fuente: Jardel, Eduardo (2.014)

Para Navarro García (2008), el principal cambio lo deben dar los líderes y ejecutivos de las organizaciones, desarrollando nuevas habilidades, técnicas y herramientas, enfocándose de manera más profunda en las necesidades de la comunidad en la que operan, comprendiendo de mejor manera cuales son las verdaderas bases que generan competitividad en una compañía y la capacidad de colaborar con todo tipo de entes pertenecientes a la comunidad.

Siempre han existido los intereses contrapuestos entre la comunidad y la empresa, esto es así, porque se tiene la visión de que las empresas deben resignar sus beneficios o intereses, en pos de entregar bienestar a la sociedad. Junto con esta idea, surge inevitablemente el concepto de externalidad, lo cual ocurre cuando una compañía crea un costo social y luego no se hace cargo del mismo (por ejemplo, la contaminación). Por lo general, las empresas siempre han tomado el contexto en el que operan como algo dado, sin intenciones de intervenir en el mismo. Implícitamente, ambos lados han asumido que la contraparte es un obstáculo en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos.

“El concepto de valor compartido reconoce que tanto las necesidades sociales como las necesidades económicas, son las que definen a los mercados en la actualidad. Este concepto acepta que las debilidades de la sociedad pueden crear costos internos para las empresas, pero el intentar abordar estos problemas y solucionarlos, no conllevará necesariamente a elevar los costos de la organización”. (Porter y Kramer, 2011). Estas necesidades deben ser vistas por la comunidad, como una forma de mejorar su cadena de producción, mejorando la tecnología y cambiando los enfoques de gestión hacia otros más novedosos, que podrían dar como resultado el aumento de la productividad y la expansión a otros mercados.

Para los autores ya citados, *“la creación de valor compartido considera las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad. Las empresas pueden encontrar oportunidades de crear valor compartido: al reconcebir o crear sus productos y posicionarse en un mercado; al redefinir la productividad en la cadena de valor y al permitir el desarrollo de un clúster local”*. (Porter y Kramer, 2011). Todas las organizaciones deberían comenzar a mirar su gestión y la toma de decisiones desde un punto de vista de la creación de valor compartido, esto indudablemente traerá mayor crecimiento sustentable para las empresas, y sin duda, beneficios para la sociedad.

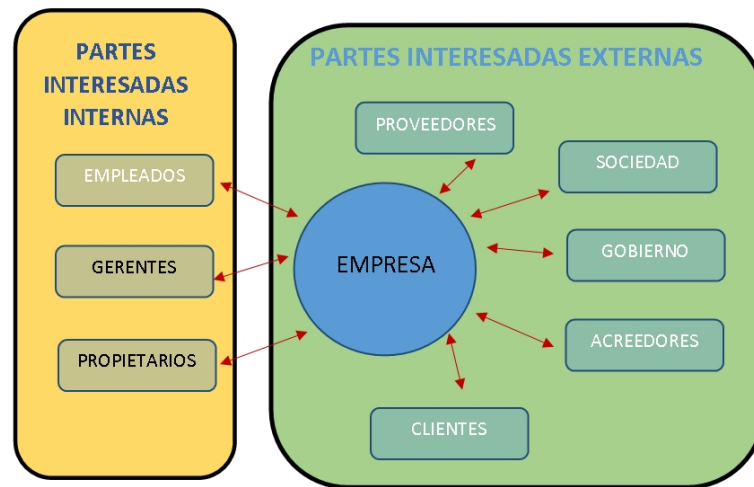
Lo que una empresa lleve a cabo puertas adentro no sólo perjudicará o beneficiará a sus dueños, sino también incidirá en la vida de todos los miembros de su comunidad, tales como trabajadores, familias, proveedores, competidores y demás interesados.

Los grupos de interés o stakeholders pueden ser agrupados, según sean miembros internos de la organización, o actores externos.

- PARTES INTERESADAS INTERNAS (GRUPO PRIMARIO). Tienen una relación económica directa con la empresa, participan activamente en la cadena de valor de la organización y se ven directamente afectados por las acciones que la misma lleve a cabo. Podemos nombrar algunos ejemplos tales como: accionistas o propietarios, inversionistas, clientes, trabajadores y proveedores.
- PARTES INTERESADAS EXTERNAS (GRUPO SECUNDARIO). Ellos no participan directamente en la empresa, no obstante pueden verse afectados por las acciones que la misma realice. Algunos de ellos son: competidores, la comunidad en la que la empresa opera, la familia de los trabajadores, medios de comunicación, entidades gubernamentales, ONG, entre otros.

“Resulta necesario ampliar la visión de los grupos de interés en los cuales se enfoca la organización, ya que la creación de valor compartido hace enfoque en las necesidades de todas las partes, buscando crear una sinergia y redefiniendo la cadena de valor.” (Navarro García, 2008).

*Esquema 2
Stakeholders*



Fuente: Jardel, Eduardo (2014)

Una relación básica a establecer, es la que existe entre la competitividad de una empresa y el bienestar de las comunidades donde opera. La organización como tal, necesita de una comunidad medianamente exitosa en la cual pueda crear demanda para sus productos y además contar con un entorno de apoyo al negocio. A su vez, una comunidad, para crecer, necesita de emprendimientos exitosos, que permitan brindar oportunidades de empleo para sus habitantes y continuar haciendo inversiones allí.

La estrategia de valor compartido, dice que para tener éxito, una empresa debe ser capaz de crear una propuesta de valor que la distinga, y que a su vez, satisfaga las necesidades de los clientes y consumidores. La empresa obtiene una ventaja competitiva en la forma en que configura una cadena de valor, o el modo en que se unen las actividades de creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios.

Los ejecutivos siempre le han prestado más atención al negocio en particular en donde opera la firma, pasando por alto factores como la productividad y la innovación, y por sobre todo, sin saber captar la importancia del entorno mayor que rodea todas sus operaciones.

6.1. ¿Qué es el valor compartido?

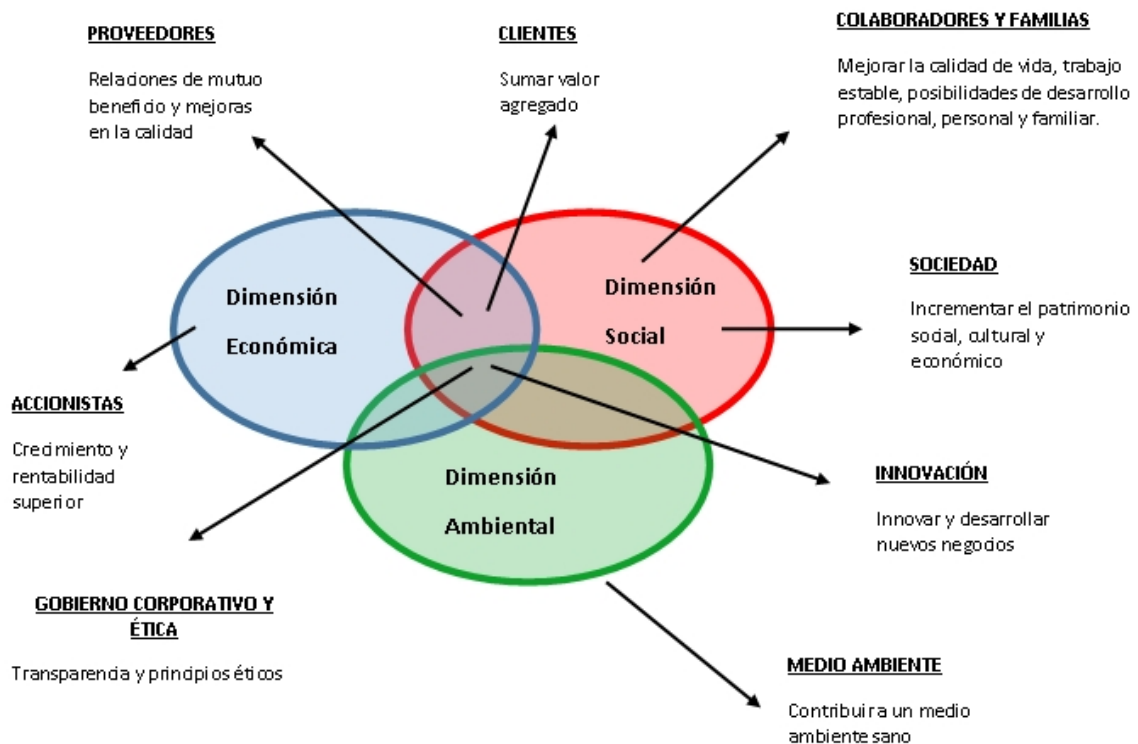
Según Porter y Kramer (2011), el valor compartido puede ser definido como *“las políticas y prácticas de una organización, que mejoran su competitividad, a la vez que contribuyen a mejorar las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que opera. Busca principalmente expandir las conexiones entre el progreso económico y el social.”*

6.2. ¿Cómo se crea el valor compartido?

Las empresas crean valor compartido, creando valor social. Al conectar el éxito del negocio con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandirse a nuevos mercados.

Al esquema anterior podemos agregarle algunos elementos para completarlo:

Esquema 3
Modelo de Sustentabilidad



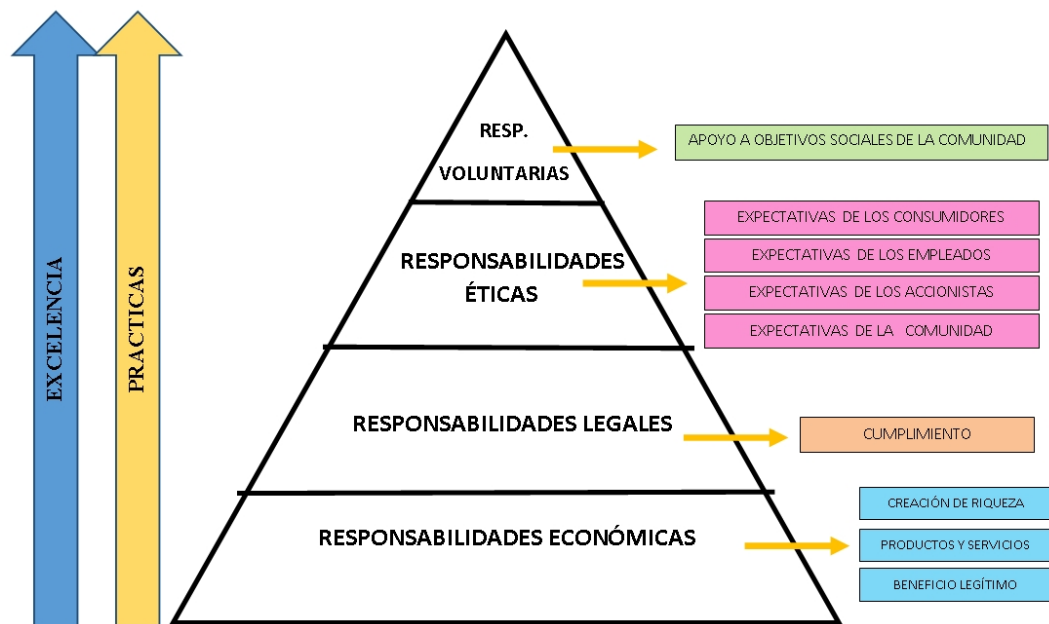
Fuente: BCI. Disponible en www.bci.cl [Enero, 2016]

6.3. Encuadre de la RSE en la visión del ente

Para que la creación de valor compartido sea posible, es necesario que la idea se conciba desde sus bases más profundas, plasmándose en todos los elementos que definen y sientan las bases de una entidad, tales como misión, visión y objetivos. Los miembros que ocupan cargos de importancia en la firma y la alta gerencia, deben ser capaces de reflejar comportamientos, prácticas y actitudes propias de la responsabilidad social empresarial, e intentar transmitir esos comportamientos a lo largo de toda la organización.

Si bien la responsabilidad social empresarial surge de una elección voluntaria, debe ser vista como una responsabilidad más de las que integran el conjunto de obligaciones a cumplir por la empresa, teniéndola siempre presente, en el mismo nivel que otras responsabilidades tales como las legales, fiscales, etc.

Esquema 4
Pirámide de responsabilidades de la empresa



Fuente: Hedera. Disponible en www.hederaconsultores.com [Febrero, 2015]

6.4. Reconcebir productos y mercados

Las sociedades tienen cada vez necesidades más acaparantes, tales como mejores condiciones de salud, mejores viviendas, mejor nutrición para los habitantes, ayuda para la tercera edad, mayor seguridad financiera, disminución del daño ambiental, entre otros. Las empresas siempre han intentado crear demanda para sus productos, pero perdiendo de vista, si el producto es realmente importante para los clientes. Se deben abrir nuevos caminos de innovación, creando así valor compartido.

Para una empresa, el punto de partida para crear valor compartido está en identificar todas las necesidades, los beneficios y males de la sociedad, que podrían estar asociados con los productos o procesos de la firma. Es necesario una exploración continua de las necesidades de la sociedad, para descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados, además de explorar posibles nuevos mercados.

6.5. Redefinir la productividad en la cadena de valor

La cadena de valor de una organización inevitablemente afecta y es afectada por numerosos temas sociales, tales como el uso de los recursos naturales de la comunidad, la salud, la seguridad, las condiciones laborales, etc. Una oportunidad para crear valor compartido, surge cuando los problemas de la sociedad, crean costos económicos en la cadena de valor de la empresa. Se debe crear una

sinergia para poder abordar los problemas sociales desde una perspectiva de valor compartido, y obviamente, inventar nuevas formas de operar para solucionarlos.

Existen algunas maneras con las cuales se ha intentado crear valor compartido, a través del cambio en la cadena de valor. Algunos de los ejemplos mencionados por los autores Porter y Kramer (2011) son:

- **USO DE LA ENERGÍA Y LOGÍSTICA.** El consumo de la energía está siendo reexaminado. El consumo de energía es a costa de altos precios, por lo cual es necesario buscar nuevas oportunidades energéticas. Se puede utilizar mejor tecnología, prácticas de reciclaje, cogeneración y otro tipo de actividades, que contribuyan a efectuar un uso más eficiente de la energía. Hablando de logística, cualquier proceso de envío es costoso, ya sea por el tiempo que insume, por la complejidad de ciertos procesos y las gestiones que conllevan. Los sistemas de logística están comenzando a ser rediseñados, intentando reducir la distancia entre los envíos, optimizar la tramitación, mejorar las rutas de los vehículos, entre otros.
- **USO DE RECURSOS.** Se están llevando a cabo prácticas que buscan mejorar la utilización del agua, materias primas, envoltorios y empaques, expandiéndose al reciclaje y la reutilización de los elementos. La mejor utilización de los recursos va de la mano con el uso de mejor tecnología, lo cual beneficiará a toda la cadena de valor y se extenderá también al público externo (por ejemplo a los proveedores).
- **ABASTECIMIENTO.** Las empresas están comenzando a entender que los proveedores aislados de la cadena de valor no pueden mantenerse productivos, ni sostenerse y mucho menos, mejorar la calidad en sus productos. Al elevar su acceso a los insumos, compartir la tecnología y ofrecer financiamiento, las empresas pueden mejorar la productividad y la calidad del proveedor, asegurándose también el acceso a un volumen mayor de producto. Si los proveedores se vuelven fuertes, su impacto ambiental cae drásticamente, lo que también eleva su eficiencia.
- **DISTRIBUCIÓN.** Las empresas deben comenzar a reexaminar nuevamente sus prácticas de distribución, tomando como eje la creación de valor compartido. Las nuevas formas y modelos de distribución, ayudan a reducir el daño que se le provoca al medio ambiente, por ejemplo, al reducirse las cantidades de papel y plástico que utilizan.
- **PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA FIRMA.** Es muy importante tomar conciencia del valor que genera en una comunidad y sobre todo, en los miembros de la firma, ciertas prácticas tales como poseer un salario mínimo vital y móvil, tener seguridad y estabilidad laboral, bienestar en las condiciones de trabajo, oportunidades de capacitación y desarrollo, entre otros. Tanto los directivos como miembros de la gerencia, así también organizaciones sindicales y de salud, deberían enfocarse a buscar una mejora continua de las condiciones y prácticas laborales; esto contribuiría notablemente a la creación de valor compartido tanto dentro como fuera de la organización.

- **UBICACIÓN.** Se debe buscar un constante ahorro en costos de transporte, tratando de evitar trabajar con productores que se encuentren muy alejados o dispersos, e incluyendo en su cadena de valor a los productores locales que más cercanía tienen con la empresa, maximizando el uso de materiales disponibles a nivel local. Solo las empresas que sean capaces de ahorrar en costos de traslado y rediseñen su cadena de suministro, podrán crear valor compartido.

Como se puede observar claramente, a través de estos ejemplos, debemos reimaginar las cadenas de valor de las organizaciones desde la perspectiva de creación de valor compartido, ofreciendo nuevas y significativas formas de innovar, y a su vez, de crear un nuevo valor económico que hasta ahora, casi la totalidad de las empresas han pasado por alto.

6.6. Desarrollo de clusters locales

Está más que claro, que ninguna empresa puede sobrevivir por sí misma, sin necesitar o recurrir a otros actores. Para conseguir el éxito, cualquier empresa necesita de otras compañías y de un entorno sólido que le permita sostenerse a lo largo del tiempo. Un clúster se podría definir como una *“concentración de empresas e instituciones interconectadas en un ámbito geográfico definido. Está formado por firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular. Los clúster incluyen a todo tipo de organizaciones e instituciones tales como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadoras. También aprovechan y utilizan los recursos y bienes públicos de la región en la que están ubicados, como así también las Universidades y escuelas, agua potable, marco legal y regulatorio, estándares de calidad y la transparencia del mercado”*.(Porter & Kramer, 2011)

Los cluster surgen en las economías, sobre todos regionales, que crecen y comienzan a tener éxito, aumentando el nivel social, la productividad, la innovación y la competitividad. El principal objetivo del cluster es fomentar una mayor eficiencia logística y una colaboración más fácil en todas las cadenas de valor de las distintas organizaciones que lo componen.

Generar habilidades y capacidades más sólidas en el clúster, tales como capacitación, servicios de transporte, salud y bienestar también eleva la productividad. Por el contrario, si el clúster está poco desarrollado o estancado, indudablemente caerá la productividad. Si existen deficiencias en la estructura del cluster, se generarán aumentos de costos internos para las firmas. Por ejemplo, si existe un bajo nivel educativo de la comunidad, generará baja productividad; si existe mala infraestructura del transporte, obviamente se elevaran los costos de logística, si en la comunidad hay condiciones de pobreza, la demanda de productos claramente se verá limitada.

Las empresas crean valor compartido al crear clusters que mejoren la productividad de la compañía a la vez que aborden de manera responsable y con un compromiso genuino los problemas de la sociedad. Un elemento clave en la formación de un cluster, es la creación de mercados abiertos, evitando la monopolización y trabajando con transparencia. Los mercados monopolizados, son claros

ejemplo en donde no existe el concepto de valor compartido, ya que se explota a los trabajadores, los proveedores no tienen poder de negociación y su actividad se vuelve poco rentable, y por sobre todo, los precios no son transparentes. (Porter & Kramer, 2011)

El trabajar en mercados abiertos y transparentes, hace que la empresa obtenga productos de mayor calidad, que son confiables; a su vez que los proveedores trabajarán por obtener una mayor eficiencia, mejorando sus ingresos. El resultado será un ciclo positivo de desarrollo económico y social de la comunidad entera. Se produce una conexión entre el éxito de la empresa y el de la comunidad. Se podría decir que se produce un efecto multiplicador, los esfuerzos de una compañía por mejorar las condiciones estructurales del cluster, genera beneficios sobre los otros participantes y sobre la economía local.

Para poder desarrollar los cluster, las empresas deben identificar las necesidades y brechas existentes en las comunidades donde opera, analizando cada uno de los elementos y áreas que podrían tener deficiencias, por ejemplo: logística, proveedores, canales de distribución, capacitación de los recursos humanos, organización del mercado y su forma de operar y las instituciones educacionales. Luego de identificarlas, deberán enfocarse en aquellas necesidades que representen limitaciones para la productividad y para el crecimiento de la empresa y tratar de influir directamente, para colaborar y generar un impacto. Es en este momento donde se comenzarán a generar las oportunidades más grandes e importantes de valor compartido.

Esquema 5- Creación de valor con RSE



Fuente: Jardel, Eduardo (2014)

6.7. Cómo crear valor compartido en la práctica

Según Porter y Kramer (2011) se debe reconcebir el concepto de empresa, incluyendo dentro de sus objetivos un propósito social, lo cual permitirá que la empresa avance más rápido y también que las empresas crezcan y perduren por más tiempo. Se obtendrá como resultado un constante ciclo positivo de prosperidad de la empresa, lo que conllevará a la obtención de utilidades perdurables.

La creación de valor compartido supone el cumplimiento de ciertos estándares legales y normativos, así como comportamientos morales y éticos. Se deben resaltar en la organización las necesidades de las personas a satisfacer, los mercados por atender y los costos internos de las carencias sociales y comunitarias, así como las fuentes de ventajas competitivas disponibles.

El valor compartido define un nuevo conjunto de mejores prácticas que todas las empresas deben adoptar y debe formar parte de la estrategia de la organización, además de reflejarse en su misión, visión y objetivos globales. La estrategia debe enfocarse en obtener un posicionamiento único y una cadena de valor que lo distinga y diferencie del resto de los competidores. La creación de valor compartido abre muchas necesidades nuevas por satisfacer, nuevos productos por ofrecer, nuevos clientes y mercados por atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor. Las ventajas competitivas que surjan de la creación de valor compartido serán más sustentables que cualquier otra mejora convencional que se intente establecer y la sustentabilidad, será siempre el principal objetivo que una empresa busca (su perdurabilidad en el tiempo).

El prisma de valor compartido, debe aplicarse a todas las decisiones importantes que deba tomar una empresa, por ejemplo al diseñar un producto, al explorar nuevos mercados, al diseñar sus procesos productivos, al reclutar recursos humanos. Si una empresa logra mejorar las condiciones de la sociedad, probablemente mejorará las condiciones del negocio, y se generarán de esta manera, ciclos positivos de retroalimentación en constante movimiento.

Las entidades gubernamentales y también las ONG pueden participar en la creación de valor compartido, buscando un correcto tipo de regulación gubernamental, fijando metas compartidas, estimulando la innovación. Deben crear condiciones de mercado iguales para todos los actores, de manera de establecer un ambiente transparente y fructífero. Además el gobierno debería ser el encargado de fijar ciertos estándares de desempeño, calidad y plazos para cumplir con los mismos, de manera de comenzar a regular estas conductas. Se deben limitar las prácticas explotadoras, injustas o engañosas, con las cuales se beneficia a las empresas a costa de la sociedad.

6.8. Evolución del capitalismo

Para Farré (2009) el concepto de creación de valor compartido, trae aparejada una oleada de innovación y crecimiento para las empresas. Reconectará el éxito de las empresas con el de la comunidad, cambiará el enfoque del éxito a corto plazo y permitirá la unión y la sinergia entre los intereses de todos los stakeholders.

El capitalismo debe adquirir una nueva forma, mucho más sofisticada, que tenga además de propósitos económicos, propósitos sociales; todo esto fruto de una comprensión más profunda de los conceptos de competencia y del valor económico. Esta posible nueva forma de capitalismo, reconoce nuevas y mejores formas de desarrollar productos y servicios, de atender mercados y de construir empresas productivas.

Si todas las empresas persiguieran individualmente un valor compartido conectado con sus propios negocios, los intereses y necesidades generales de la sociedad serían atendidos. Y con seguridad las empresas obtendrían legitimidad ante las comunidades donde operan, lo que permitiría también el funcionamiento de un esquema gubernamental que establezca normas que fomenten y apoyen a los negocios. La teoría de la supervivencia del más apto siempre existirá, pero la competencia en los mercados beneficiará a la sociedad de maneras aún desconocidas.

Vale aclarar que no todos los problemas de una sociedad pueden ser resueltos bajo el enfoque del valor compartido, pero si se puede decir que su óptica ofrece a las organizaciones la oportunidad de usar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para liderar el progreso de una comunidad.

7. BALANCE SOCIAL

Para el Instituto Ethos (2011) *“el balance social debe exponer, medir y divulgar, en forma clara y precisa, los resultados de la aplicación de políticas y prácticas de RSE y evaluar su cumplimiento, utilizándolo como una herramienta de administración y control, que permite que la empresa proyecte, verifique y evalúe su rendimiento, sobre distintos aspectos, que en conjunto forman la sostenibilidad corporativa”*. Es la herramienta que tiene la organización para comunicar a la sociedad en su conjunto su aporte en materia de recursos humanos y su relación con la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.

De esto se desprende que la información que se brinda tiene impacto interno (empleados y proveedores) y externo (sociedad, inversores y accionistas)

La información que brinde el balance social de un ente debe ser auditable. Podemos definir dos tipos de auditoría:

- Una es la obligatoria, que es exigida por el gobierno, normas legales y contables.
- La otra, se refiere a una auditoría social, que es la evaluación que efectúan todos los grupos de interés, sobre las prácticas de RSE aplicadas por las organizaciones.

Además, se debe considerar la escala de valores de quienes conducen la empresa, el proceso de dirección, pues esto determinará los aspectos de la responsabilidad social que la empresa decida voluntariamente asumir, y de esta convicción, surgirá una responsabilidad social sentida y aceptada por todos los miembros de la organización.

7.1. ¿Por qué es necesario elaborar un balance social?

La presentación de un balance social tiene importantes beneficios, por los cuales debiera elaborarse y presentarse:

- Beneficios para el curso de los negocios de la empresa.
- Satisfacción de una creciente demanda de la sociedad en su conjunto, en cuanto da a conocer las acciones de la empresa en el marco de RSE.
- Consolida una intención o tendencia definida. (Instituto Ethos, 2011)

7.1.1. Beneficios para el curso de los negocios de la empresa

Agrega valor a la imagen de la empresa. Es un instrumento cada vez más valorados por los inversionistas y consumidores a lo largo del planeta. Además, le brinda un mayor respaldo a los proyectos de inversión, ya que este balance es un instrumento de validación que los analistas de mercado, inversionistas y organismos financieros incluyen en la lista de elementos necesarios a evaluar para respaldar la sustentabilidad de los proyectos de una empresa.

Otro de los beneficios, es que se logra una mayor confianza respecto de todos los grupos de interés. El esfuerzo que realiza la empresa al publicar y hacer transparente sus acciones y decisiones se ve recompensada con la construcción de lazos de confianza con todos sus stakeholders. También se produce una minimización de los riesgos, a través de una comunicación fructífera. Esto va de la mano con la identificación constante de potenciales conflictos, ya que el esfuerzo por compilar toda la información requerida en el balance social, puede ayudar a identificar prácticas o situaciones que puedan comprometer a la compañía.

Finalmente, el balance social debe ser visto como una herramienta clave que mejora la efectividad organizacional. Un reporte social y medioambiental, brinda a la compañía la oportunidad de reunir y apreciar más claramente la información sobre sus operaciones y el impacto que producen.

7.1.2. Satisfacción de las nuevas demandas que surgen en las empresas

"La opinión pública tiene hoy un protagonismo relevante en la reputación y supervivencia de una empresa, y hace respetar sus facultades de fiscalizador cuando el sector empresario no cumple las nuevas exigencias. Se apela a la transparencia, a una mayor conciencia social y medioambiental, y a ambientes laborales flexibles. Existen numerosos ejemplos de empresas, que por distintas situaciones no deseadas, se han visto enormemente perjudicadas, algunas de ellas, incluso con daños irreparables en su negocio y continuidad como empresas". (Instituto Ethos, 2011)

En la actualidad, los inversores en general, sean locales o del extranjero, exigen informes de rentabilidad transparentes, que reflejen fielmente el desempeño de la empresa, y valoran a aquellas que -además- dan cuenta de su responsabilidad social. Se debe tener presente que existen acuerdos

internacionales suscritos entre países que establecen nuevas normas de operación, que demandan una alta calidad de los productos y servicios, y exigen un reporte de las actividades que reflejen íntegramente a la empresa.

7.1.3. *Consolida una intención o tendencia*

Algunas empresas, ya sean del sector público o privado, ya están presentando en sus memorias anuales, breves reseñas sobre sus actividades en relación al tema de responsabilidad social, con mayor o menor desarrollo dependiendo, principalmente, de la voluntad de la Dirección o del personal superior responsable por la preparación de dichas memorias y dependiendo también de la percepción que se tenga sobre el concepto de responsabilidad social empresaria.

Según el Instituto Ethos (2011), el balance social refleja el compromiso de la empresa en todas las áreas de RSE a través de un proceso continuado y no puntual. Es así que la adopción de un modelo de balance social ayudará a las empresas a consolidar sus presentaciones de información en relación al tema de responsabilidad social. Asimismo, la utilización de un modelo estándar, que debería ser adoptado por la mayoría de las empresas del mercado, las liberará de las presunciones de que su presentación de información sobre su responsabilidad social adopta un carácter exclusivamente de marketing o promoción de la empresa.

7.2. Orientaciones básicas para la elaboración del balance social

Según el Instituto Ethos (2011) en principio, la información que brinde el balance social debería cumplir con los siguientes requerimientos:

- **RELEVANCIA.** Las temáticas e informaciones expuestas deben considerarse útiles por sus diferentes usuarios. Ello exige de la empresa un amplio conocimiento de las expectativas y necesidades de su público objetivo. Cada empresa deberá evaluar particularmente cuáles son las necesidades de los usuarios.
- **VERACIDAD.** En la medida en que la información revele neutralidad y consistencia en su formulación y presentación, será considerada confiable.
- **CLARIDAD.** Se debe tener en cuenta la variedad de públicos que utilizarán el informe, lo que exige claridad en su elaboración como una forma de facilitar su comprensión. Se recomienda cautela en la utilización de términos técnicos y científicos, como también es deseable la inclusión de gráficos cuando sea pertinente. En algunos casos un glosario anexo puede ser útil.
- **COMPARABILIDAD.** Una de las principales expectativas de los lectores del balance social es la posibilidad de comparar los datos presentados por la empresa con períodos anteriores y con los de otras organizaciones, lo que exige consistencia en la elección, medición y presentación de los indicadores así como en la exposición del estado de demostración del valor agregado.

- **REGULARIDAD.** Para garantizar que los diferentes públicos puedan acompañar los resultados y tendencias de naturaleza económica, social y medioambiental de la empresa, el informe debe ser presentado en intervalos de tiempo regulares. Sería deseable que los agentes económicos reciban el balance social junto al balance financiero anual.
- **VERIFICABILIDAD.** A pesar de que no es una práctica exigida, la verificación y auditoría de las informaciones contenidas en el reporte contribuyen a su credibilidad.
- **COHERENCIA.** Los indicadores cuantitativos presentados como parte de las secciones correspondientes del balance social, deben ser coherentes con la información financiera principal de la empresa.

7.3. Estructura básica del balance social

La estructura básica del balance social, busca considerar puntos que puedan ser aplicados a cualquier tipo de organización o empresa, independientemente de su tamaño o actividad. La secuencia recomendada, utiliza un formato de características similares a las del balance financiero, no sólo garantizando la existencia de un grado de familiaridad en cuanto al formato de presentación, sino también, la integridad, el encadenamiento lógico y la facilidad para la comparación y realización de benchmarking entre las empresas.

El Insituto Ethos (2011) propone la siguiente estructura a modo ejemplificativo:

Balance Social

1. Introducción/Presentación
 - 1.1. Mensaje del personal superior
 - 1.2. Perfil de la Empresa
 - 1.3. Sector de la Economía
2. Los "Estados" del Balance Social
 - 2.1. Estado de Demostración del Valor Agregado
 - 2.2. Estados de Indicadores de Desempeño:
 - 2.2.1. Indicadores de Desempeño Económico-Financiero
 - 2.2.2. Indicadores de Desempeño Social
 - 2.2.3. Indicadores de Desempeño Ambiental
3. Las "Notas" al Balance Social
 - 3.1. Descripción de la empresa
 - 3.2. Otras notas explicativas
4. Anexos al Balance Social
5. Informe de los auditores externos sobre el Balance Social

7.3.1. Introducción/ Presentación del Balance social

Es muy importante que el balance social comience con una introducción o presentación, que incluya la información básica sobre la empresa y el sector del mercado en que se encuentra desarrollando sus actividades. También es importante incorporar algún mensaje de la dirección o personal superior de la misma.

Los puntos que se deberían incluir en esta primera parte son los siguientes:

(1) MENSAJE DEL PERSONAL SUPERIOR DE LA EMPRESA

A través de este mensaje, se marca la pauta general del balance social y se concede credibilidad frente a los usuarios internos y externos. Es importante que en este punto se expliciten los principales elementos del balance social, particularmente aquellos dedicados a la misión y visión, los desafíos recientes y futuros de la organización frente al desempeño social, ambiental y económico. El encargado de preparar este mensaje debería ser el presidente del directorio o el gerente general de la empresa.

(2) PERFIL DE LA EMPRESA

Nos brinda una visión general y amplia de la empresa, es una especie de síntesis que permite la visualización del todo, proporcionando un contexto para evaluar y comprender la información del resto del balance.

Los elementos que podrían ser incluidos son: nombre de la empresa, tamaño, principales productos o servicios que ofrece, cantidad de empleados, fecha de cierre de su ejercicio, naturaleza de los mercados en que actúa, tipo de empresa, análisis de las ventas/ingresos, cambios significativos en cuanto al tamaño, estructura, propiedad, productos y servicios, ocurridos durante el período del informe.

(3) SECTOR DE LA ECONOMÍA

Es una breve presentación del sector de la economía en que actúa la empresa, abordando sus retos y perspectivas que se espera ocurrirán en el futuro próximo y la contribución del sector a la economía general del país.

7.3.2. Los Estados del Balance Social

(1) ESTADO DE DEMOSTRACIÓN DEL VALOR AGREGADO

La idea de beneficio social, puede identificarse uniendo dos conceptos básicos: riqueza y productividad. Ambos conceptos deben ser considerados en un sentido dinámico, dado que con el

balance social, se busca medir su evolución a lo largo de los sucesivos ejercicios de la empresa. De este concepto surge el "Estado de Valor Agregado".

El valor agregado, es el valor creado por la empresa a través de su proceso de producción u operaciones de servicios y es la diferencia entre las ventas, y los materiales y servicios comprados. Es la riqueza generada por un ente, la cual se distribuye como pago entre los inversionistas, acreedores y arrendadores por sus aportes de capital; a los trabajadores por su aporte de trabajo; al Estado por su aporte de servicios, infraestructura y condiciones de estabilidad; y a la sociedad, como aporte por la responsabilidad social que le compete.

Los beneficios que brinda el Estado de Valor Agregado son:

- Apunta a mostrar el valor generado por la empresa y cómo éste es utilizado por los distintos actores que se relacionan con ella. Dicha generación de valor, se realiza a través de los ingresos operativos de la empresa (relacionados con la venta de productos o servicios), a los cuales se les deben deducir los costos directos asociados.
- Presenta información directamente conciliable con la contabilidad de la organización y sus estados contables, permitiendo una clara unión entre las declaraciones que se realizan en los indicadores presentados como parte del balance social y los estados financieros de la empresa.
- Permite visualizar la utilización y distribución de valor agregado generado, entre los distintos grupos de interés social que participan, ya sea en forma directa o indirecta.
- La empresa también es destinataria del propio valor agregado que genera, a través de las partidas que apuntan a reponer o mantener la capacidad de generar valor agregado, así como a incrementar el capital de la misma.

Puede sostenerse, que la aplicación de la metodología del Estado de Valor Agregado en la medición del concepto de generación de riqueza, muestra el acercamiento que existe entre los principios de contabilidad y la RSE, mostrando la distribución de los resultados operativos, extendida hacia los grupos de interés del entorno social.

La gran ventaja de este estado, es que presenta información que es directamente conciliable con la contabilidad de la empresa y sus estados contables y financieros. Se diferencia el Valor Contable del Valor de Mercado de las empresas.

Cuadro 2
Modelo de Balance Social

I. Estado de demostración del Valor agregado	Año(X)	%	Año(x-1)	%
Ventas				
Costos directos				
-Nacionales				
-Regionales				
-Extranjeros				
Valor Agregado generado				
<u>Distribución por <i>stakeholders</i></u>				
Estado				
Empleados				
Accionistas				
Comunidad				
Reinversión en la empresa				
Financistas				
Valor Agregado distribuido				

Fuente: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.

(2) ESTADO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En su gestión de responsabilidad social, la empresa deberá establecer como prioritarios sus indicadores de responsabilidad social. Dichos indicadores constituyen el lenguaje básico e informativo que en general las empresas utilizan para dialogar con sus diferentes públicos y grupos de interés.

Es importante que se expliciten las posibles dificultades en la recopilación de datos y que la empresa se posicione frente a tales temáticas.

Cada uno de los indicadores puede ser complementado con explicaciones y con otros datos anexos. Tendremos indicadores tanto de tipo cuantitativo como cualitativo.

El balance social es un elemento esencial en el camino a la mejor administración de los recursos humanos y al desarrollo sustentable. *“Para que el balance social de una institución brinde información representativa de su responsabilidad social, se requiere de enfoques creativos para medir, controlar y transparentar el cumplimiento de aspectos sociales y ambientales, que en muchas ocasiones exceden al cumplimiento de las normas legales. Implica para las instituciones, saber responder a las preocupaciones y expectativas de los grupos de interés. Las demandas de los mismos son cada vez más importantes y a menudo están en conflicto entre los distintos grupos de interés. Es necesario comenzar a construir relaciones con los grupos de interés, compartir los valores e intereses y demostrar responsabilidad a las expectativas razonables de cada uno.”*(Fernández Lorenzo, 1998)

Evidentemente, el balance social es un indicador del progreso que ha tenido lugar en la inserción de las empresas e instituciones en la comunidad. Es por ello que la transparencia le da valor agregado a las relaciones entre las instituciones o empresas y los grupos de interés. Al mismo tiempo,

cuando las instituciones o empresas desarrollan actividades que tienen una incidencia directa muy significativa sobre lo ambiental y lo social, mayor es el compromiso que dichas instituciones o empresas tienen ante la comunidad, para elaborar los balances sociales que conformen a todos los grupos de interés sobre las diversas causas y efectos de la actividad que desarrollan.

7.4. Características de los actuales balances sociales

El estudio realizado por el Instituto Ethos (2011), menciona las siguientes características sobre los balances sociales:

- Contienen declaraciones de principios y valores a los que adhiere cada organización.
- Prima en ellos la forma literal, o narrativa, aún en aspectos cuantificables.
- La revelación de situaciones negativas es escasa, o incluso nula.
- Muestran un creciente compromiso de protección hacia el medio ambiente y en el uso eficiente de elementos naturales.
- La presentación está enfocada hacia el marketing social.

Los usuarios internos del balance, con este documento tienen la posibilidad de:

- Clarificar las definiciones de la política social de la Institución a la que pertenecen.
- Conocer la postura de la institución, respecto a la preservación del medio ambiente.
- Saber cómo se componen las erogaciones que realiza la empresa con motivo de mantener personal en relación de dependencia (las que surgen obligatoriamente de la ley y las opcionales, asumidas voluntariamente por cada empresa).
- Conocer los planes futuros de la organización, que puedan afectarlos en su relación laboral y los criterios que la dirección ha decidido.
- Saber la opinión que terceros relacionados comercialmente con la institución tienen de ella, de sus productos y de su actuación en el ámbito social.
- Distinguir y exponer claramente el costo que origina el cuidado del medio ambiente y los programas tendientes a su mejoramiento.
- Conocer lo que la institución a la que pertenecen realiza por la comunidad en general, así como el detalle de lo gastado en las diferentes actividades.

El acceso de los usuarios externos al balance social de una institución, les permite:

- Conocer los principios que la institución ha definido respecto de su inserción en la sociedad de la que forma parte y a la protección del medio ambiente.
- Saber si el balance social emitido ha sido confeccionado y auditado en función a normas de autoridades competentes.

- Informarse sobre diferentes características y aspectos del grupo humano que compone la institución, y la evolución de estos ítemes (por ejemplo: cantidad, nacionalidad, edades, horas trabajadas, remuneraciones promedio, etc.) a lo largo del tiempo.
- Advertir qué otras erogaciones realiza la institución en beneficio de su personal y en qué magnitud.
- Descubrir el concepto que tienen sobre la institución quienes se relacionan exteriormente en forma permanente con ella, así como la imagen de sus productos, de su nivel de cumplimiento, de su ubicación en la comunidad.
- Conocer los esfuerzos que se realizan para mejorar el impacto ambiental y cómo esto se va traduciendo en logros, o no, con el paso del tiempo.
- Averiguar qué programas tiene la institución, para ayudar a la comunidad en diversas áreas.

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA – MARCO REGULATORIO

8.1. Nivel nacional

A nivel nacional, debemos decir que aún no existe un marco regulatorio sobre RSE, aunque si se ha instalado en varias oportunidades el debate entre los legisladores, además de varios proyectos de ley.

Actualmente, este tipo particular de actividad empresarial se encuentra muy escuetamente reglada en la Ley de Régimen Laboral N° 25.877/04, que establece en su artículo 25 la obligación de las compañías nacionales y extranjeras que actúan en el país y ocupen a más de 300 obreros, de elaborar un balance social anual. Este cálculo debe reunir información sistematizada sobre las condiciones de trabajo, costos laborales y prestaciones sociales a cargo de la empresa y debe ser entregado al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Luego, la misma ley, en su artículo 26, indica la información que debe incluir el balance social:

- a) Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio.
- b) Estado y evolución económica y financiera de la empresa y del mercado en que actúa.
- c) Incidencia del costo laboral.
- d) Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución según niveles y categorías.
- e) Evolución de la dotación del personal y distribución del tiempo de trabajo.
- f) Rotación del personal por edad y sexo.
- g) Capacitación.

- h) Personal efectivizado.
- i) Régimen de pasantías y prácticas rentadas.
- j) Estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables.
- k) Tercerizaciones y subcontrataciones efectuadas.
- l) Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo.

En el Congreso Nacional, existen varios proyectos a la espera. Todos impulsan normas de control del empresariado y algunas ofrecen reducciones impositivas como incentivo. Es fundamental que se dicte una ley sobre RSE para darle un marco jurídico a esta nueva forma de pensar y nuevo enfoque de gestión empresarial, el cual se viene construyendo con mucho esfuerzo en nuestro país y tiene que ver con el rol de cada actor en la sociedad. La futura Ley debería tener como objetivos, brindar respuestas a las exigencias de transparencia y ética en los negocios que la sociedad reclama de las empresas argentinas. Las prácticas de RSE dentro de las empresas, han cobrado suma importancia como medio de contribuir al desarrollo de las comunidades de las cuales forman parte.

El objeto debería ser establecer el marco jurídico de la RSE al cual se deben ceñir las empresas que actúan en el país. Para dar cumplimiento a esto, se debería obligar a las compañías a elaborar y presentar un balance social, generando con este tipo de prácticas una mayor solidez y transparencia en el mercado, y resguardando a la comunidad y medio ambiente.

Mientras no exista un marco legal que obligue a las empresas a adoptar prácticas y políticas en un marco de RSE, su existencia continúa dependiendo de la voluntad de las organizaciones.

8.2. Nivel provincial

Refiriéndonos a la Provincia de Mendoza, debemos decir que en octubre de 2012 se aprobó la Ley de Responsabilidad Social Empresaria N° 8.488 (ver Anexo), la primera en Argentina. Su principal objetivo es promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general.

Para ello propone que todas las empresas que operen en la Provincia de Mendoza, presenten de manera voluntaria el Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE).

La Ley, concibe a la responsabilidad social empresaria como una visión de negocios que integra en la gestión empresarial el respeto por los valores, conductas y comportamientos éticos, valorar a las personas, la comunidad y el medio ambiente. Es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona.

El objeto de la Ley es promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general, en el diseño y materialización de sus políticas, con el fin que se cumpla una objetiva valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera. Para

ello se fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE).

Dentro de su ámbito de aplicación, se incluyen a todas las organizaciones que tengan domicilio legal y/o comercial en la provincia, o bien aquellas que desarrollen su principal actividad en esta jurisdicción. Debemos recordar que las organizaciones acceden voluntariamente a los alcances de la ley.

Es importante aclarar que la autoridad de aplicación de la presente Ley es el Ministerio de Agroindustria y Tecnología.

8.2.1. Balance de responsabilidad social y ambiental empresaria (BRSAE)

La ley brinda una definición de esta herramienta, y nos dice que es el Instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización. En este documento se deberían reflejar los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, valorando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento.

Se aclara que es irrelevante la denominación que se utilice para presentarlo, siempre y cuando el mismo cumpla con los principales elementos y características solicitados.

- PUBLICIDAD DEL BRSAE, Según el texto legal, el BRSAE debe mostrar los procedimientos internos aplicables por las empresas que satisfagan los requisitos de ser objetivos mensurables, trazables y auditables.

La presentación se realizará en forma anual, en la fecha de cierre de cada ejercicio económico. Una vez presentados, de conformidad con la normativa que establezca la autoridad de aplicación, serán públicos y de libre acceso por parte de la población.

- ÍNDICE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. Se deberá elaborar en forma progresiva un Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE) considerando ciertos indicadores, como instrumento de medición y evaluación del aporte integral de las empresas y organizaciones al bienestar de la sociedad mendocina.
- AUDITORÍA. El BRSAE debe ser auditado por profesionales independientes especialistas en la materia, quienes emitirán su informe de acuerdo a normas profesionales de auditoría existentes. El informe deberá ser presentado por un grupo interdisciplinario de profesionales de acuerdo a las características de la empresa que se audite, quienes serán responsables por dicho informe ante la autoridad de aplicación. Dicho grupo de profesionales deberá ser coordinado por un profesional de las Ciencias Económicas.

Las empresas que recientemente adhieren a esta normativa, están exentas por un plazo de 2 años a presentar el respectivo informe de Auditoría.

8.2.2. Distintivo

Las organizaciones y empresas que adhieran de manera voluntaria a la normativa, obtendrán el Distintivo "Compromiso con la RSE". Las organizaciones podrán obtener el distintivo cuando dan cumplimiento al requisito de presentación. El distintivo tiene vigencia de 1 año, y es otorgado por la autoridad de aplicación.

(1) UTILIZACIÓN DEL DISTINTIVO

La empresa puede usar públicamente el distintivo, ya que con el mismo puede acceder a distintos beneficios, tales como:

- Prioridades en las contrataciones con el Estado Provincial, cuando exista igualdad de condiciones en la oferta. Los municipios que adhieran a la Ley, pueden adoptar el mismo criterio en lo concerniente a este tema.
- Mejores y mayores posibilidades de acceso a líneas de crédito y financiación del Fondo para la Transformación y el Crecimiento de la Provincia, así como de toda entidad financiera, pública o privada, que así lo disponga mediante convenio con el Estado Provincial.
- Bonificaciones de hasta un diez por ciento (10%) en el pago de impuestos provinciales, u otro tipo de beneficios fiscales.
- Contar con espacio físico a los fines que las empresas publiciten sus productos o servicios en eventos públicos de índole provincial o municipal.
- Representar a la Provincia con sus productos o servicios en las ferias nacionales e internacionales en las cuales la Provincia concurra.

(2) PROMOCIÓN

El Estado provincial debe facilitar diferentes mecanismos para brindar apoyo a aquellas empresas que pongan de manifiesto su interés en cumplir con la normativa y de esta manera obtener los beneficios de la Ley, atendiendo prioritariamente a las PyMes.

(3) PREMIO ANUAL

La Ley crea un Premio anual a la "excelencia" para las empresas socialmente responsables. Para poder acceder al premio, las empresas deberán presentar sus balances, reportes o memorias, debidamente auditados.

CAPÍTULO II

CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO APLICANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. EJEMPLO NUMÉRICO

La responsabilidad social empresaria debe ser incorporada como paradigma organizacional, de manera de ser integrado voluntariamente en la estrategia de una empresa. La exigencia creciente por parte de la sociedad de prácticas leales y transparentes, motiva a que las empresas estén comenzando a implementar en sus organizaciones Códigos de ética y de comportamiento, prácticas de sostenibilidad y comportamientos respetuosos con el medio ambiente en el que se desenvuelven. El protagonismo que actualmente está teniendo la responsabilidad social empresaria, responde al cambio que se está produciendo en la visión de las empresas, cuando logran entender que el beneficio económico no es separable del beneficio social y ecológico.

Un comportamiento socialmente responsable, crea valor compartido en todos los ámbitos en los que interactúa la organización y esta capacidad de generar un valor agregado, más allá del valor económico propio de sus actividades, genera una especie de activo intangible con el que la organización cuenta para llevar adelante sus actividades. Una empresa que aplica partes de sus recursos a la realización de prácticas enmarcadas en la responsabilidad social empresaria, debe verlo como una inversión a mediano y largo plazo, que generará importantes beneficios para todos los actores en juego.

El Profesor Jardel (2014), menciona algunos de los beneficios que se pueden obtener, solo a modo enunciativo:

1. Beneficios externos:

- 1.1. Posicionamiento y diferenciación de la marca, lo que permitirá ampliar el mercado en el cual se desenvuelve y tiene acceso la organización, captar mayor cantidad de clientes y marcar ciertas pautas de comportamiento, que hacen que sea elegida de entre otras competidoras que no realizan prácticas de responsabilidad social empresaria.
- 1.2. Fidelización de los clientes y captación de nuevos: si una empresa está comprometida desde el seno de la organización con la responsabilidad social empresaria, entenderá que las necesidades de los clientes han cambiado notablemente y que ya no basta con entender el comportamiento de consumo sino también, los clientes buscan a empresas comprometidas con el medio ambiente, con procesos productivos que no dañen el entorno, que generen inclusión social y beneficios para toda la comunidad.

- 1.3. Disminución de conflictos con la sociedad: ya que la empresa cumple con ciertas normativas y parámetros exigidos por entes gubernamentales y ONG's, además de demostrar un mayor interés en el bienestar de sus empleados y de la comunidad en general, la sociedad deja de ver a la empresa como un enemigo, y comienza a integrarla como parte del funcionamiento de la comunidad, entendiendo su funcionamiento dentro de ella, genera una sinergia en la que todos se ven beneficiados.
 - 1.4. Mejora de las relaciones con sindicatos, asociaciones, administración pública, entre otros.
 - 1.5. Valoración y reconocimiento de su imagen institucional y de la marca, ya que las acciones y programas que se llevan a cabo, son reconocidos y estimados por el entorno en que se desarrolla la organización y las mismas trascienden, lo que hace que el impacto sea mayor.
2. Beneficios internos:
- 2.1. Fidelidad y compromiso de los trabajadores, ya que las prácticas llevadas a cabo por la empresa en relación al bienestar de sus empleados y de sus familias, provoca que ellos se sientan incluidos y formando parte en la organización, lo que los incentiva a desempeñarse con mayor entusiasmo y responsabilidad. También se generará una mejora en el clima laboral, lo que reflejará una mayor calidad y eficiencia.
 - 2.2. Fomento de la cultura corporativa

Todos estos beneficios en su conjunto, se reflejarán en los flujos económicos de fondos de la empresa, que como veremos con ejemplos numéricos a continuación, varían de manera notable en una empresa que entiende el concepto de responsabilidad social empresaria y lo refleja en distintos tipos de comportamientos o prácticas que lleva a cabo; de una empresa que no lo aplica.

Análisis numérico de los beneficios que lleva aplicar la RSE lo desarrollaremos a través de un ejemplo. En primer lugar se verá el efecto en una Empresa que no aplica RSE y seguidamente una que si lo aplica.

1. PROYECTO SIN APLICAR RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Comenzaremos el análisis, partiendo de un proyecto sin aplicar responsabilidad social empresaria. La hipotética situación sería la siguiente: se estima que en el ejercicio de inicio de la actividad los ingresos por ventas serían normales, aumentando un 50% el año siguiente, debido a que el producto comienza a ser aceptado por los consumidores, pero sin expectativas de mayor crecimiento en los períodos futuros, esperando que los mismos aumenten solo un 2% de manera constante anualmente. Respecto a los costos variables (dependientes del nivel de producción), transcurrido el primer año aumentarán en un 50%, y luego los mismos crecerán a una tasa constante a lo largo de la duración del proyecto, aumentando un 3% cada año. Los costos fijos serán del mismo monto en todos los períodos, debido a que la estructura utilizada en el proyecto será similar a lo largo del tiempo. Solo

se realizará la inversión inicial para dar inicio al proyecto, pero no se harán desembolsos de similares características posteriormente, ya que no se planea mejorar la infraestructura del inicio. Finalmente, debido a que el producto no tiene ningún tipo de ventaja competitiva, no se espera que sea perdurable en el tiempo, por lo que se estima una duración de 6 años. A continuación podemos ver cómo serán los flujos a lo largo del tiempo.

Cuadro 3
Flujo de fondos del proyecto sin aplicar RSE

	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas		\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 30.600	\$ 31.212	\$ 31.836	\$ 32.473
Costo variable		\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 9.180	\$ 9.364	\$ 9.551	\$ 9.742
Margen de contribución		\$ 14.000	\$ 21.000	\$ 21.420	\$ 21.848	\$ 22.285	\$ 22.731
Costos fijos (Estructurales)		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Amortización Inversión		\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333
Impuesto a las Ganancias		\$ 233	\$ 2.683	\$ 2.830	\$ 2.980	\$ 3.133	\$ 3.289
Flujo neto Operación		\$ 8.767	\$ 13.317	\$ 13.590	\$ 13.868	\$ 14.152	\$ 14.442
Inversión Inicial	\$ 50.000	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO PROYECTO	-\$ 50.000	\$ 8.767	\$ 13.317	\$ 13.590	\$ 13.868	\$ 14.152	\$ 14.442

Fuente: elaboración propia.

Analizando en números este proyecto, la tasa interna de retorno es de un 13%, por lo que el rendimiento futuro esperado del mismo es positivo y el VAN es \$ 14.706 (suponiendo una tasa de interés hipotética del 5% anual).

2. PROYECTO APLICANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Para llevar a cabo el análisis, se tomará como base un proyecto de similares características, pero a diferencia del caso anterior, aquí la organización sí planea llevar a cabo acciones de responsabilidad social empresarial desde el inicio y a lo largo de toda la duración del proyecto de inversión, lo que se verá reflejado en el flujo de fondos del proyecto.

Se estima que las prácticas generaran, en principio, sobre las ventas, un aumento de un 50% (similar al caso anterior) durante el primer año, ya que el producto recién comienza a introducirse al mercado y a ser adoptado por los consumidores, quienes lo eligen por ser novedoso y por tener

características distintivas de otros productos que podrían actuar como sustitutos. Además, a partir del tercer ejercicio, las ventas aumentarán un 5% anual por año, ya que el producto tiene mayor aceptación y fue capaz de absorber una mayor porción del mercado. Respecto a los costos variables y costos fijos, ambos son de un monto mayor a los del proyecto sin aplicar responsabilidad social empresarial; esto se debe a que, todos los programas y acciones que la organización lleve a cabo dentro del marco de una actuación socialmente responsable, conlleva necesariamente una salida de recursos económicos provenientes de la organización, son costos que la empresa voluntariamente decide enfrentar, porque tiene un compromiso con la comunidad y el medio ambiente en el que interactúa y de esta manera crea valor agregado. En este caso, es necesario que la empresa realice, además de la inversión inicial para dar marcha al proyecto, una inversión adicional en periodos intermedios (período 5); esto lo debe llevar a cabo para renovar su tecnología, e innovar en sus procesos productivos de manera de que sean más sustentables, que consuman menos energía, que produzcan una menor cantidad de desechos y en definitiva preservando el medio ambiente. Finalmente es muy importante remarcar, que la conjunción de todos los beneficios, tanto internos como externos, provenientes de la aplicación de comportamientos y programas socialmente responsables lleva a la empresa a obtener mayor valor en lo que se refiere al proyecto, siendo más beneficioso para la misma aplicar RSE como se puede ver en el cuadro, ya que si bien algunos costos son mayores y es necesaria una inversión adicional, el Flujo Neto del Proyecto y en el VAN del mismo indican que el producto tuvo una mayor aceptación por parte de los consumidores.

Cuadro 4
Flujo de fondos del proyecto aplicando RSE

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas		\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 31.500	\$ 33.075	\$ 34.729	\$ 36.465	\$ 38.288	\$ 40.203	\$ 42.213	\$ 44.324
Costo variable		\$ 6.300	\$ 9.450	\$ 9.923	\$ 10.419	\$ 10.940	\$ 11.487	\$ 12.061	\$ 12.664	\$ 13.297	\$ 13.962
Margen de contribución		\$ 13.700	\$ 20.550	\$ 21.578	\$ 22.656	\$ 23.789	\$ 24.979	\$ 26.228	\$ 27.539	\$ 28.916	\$ 30.362
Costos fijos (Estructurales)		\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400
Amortización inversión		\$ 8.583	\$ 8.583	\$ 8.583	\$ 8.583	\$ 8.583	\$ 12.703	\$ 12.703	\$ 12.703	\$ 12.703	\$ 12.703
Impuesto a las ganancias		-\$ 99	\$ 2.298	\$ 2.658	\$ 3.036	\$ 3.432	\$ 2.406	\$ 2.843	\$ 3.302	\$ 3.784	\$ 4.290
Flujo neto operación		\$ 8.399	\$ 12.852	\$ 13.520	\$ 14.221	\$ 14.957	\$ 17.172	\$ 17.984	\$ 18.836	\$ 19.732	\$ 20.671
Inversión inicial	\$ 51.500					\$ 20.600					
FLUJO NETO DEL PROYECTO	-\$ 51.500	\$ 8.399	\$ 12.852	\$ 13.520	\$ 14.221	-\$ 5.643	\$ 17.172	\$ 17.984	\$ 18.836	\$ 19.732	\$ 20.671

Fuente: elaboración propia.

Analizando en números este proyecto, la tasa interna de retorno es de un 20%, por lo que el rendimiento futuro esperado del mismo es positivo, y el VAN es \$ 48.444,62 (suponiendo una tasa de interés hipotética del 5% anual).

3. CONCLUSIÓN

A modo de resumen, y como conclusión del análisis llevado a cabo, a través del ejemplo numérico se puede visualizar claramente que a largo plazo resulta más favorable la realización del proyecto aplicando prácticas enfocadas en la responsabilidad social empresaria. En términos numéricos, la tasa interna de retorno es del 20 % contra un 13% si no se aplica responsabilidad social empresaria. Lo mismo sucede con el VAN ya que aplicando RSE es de \$ 48.444,62 contra \$ 14.706 si no se aplica RSE.

CAPÍTULO III

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA IMPLEMENTADAS EN BODEGAS DE MENDOZA

En esta sección de la investigación, después de haber analizado el aspecto teórico, se intentará abordar la temática de la responsabilidad social empresaria desde el punto de vista práctico, aplicado a la industria vitivinícola en bodegas pertenecientes a la Provincia de Mendoza.

El cultivo de vid, y posteriormente la industrialización de la materia prima (vitivinicultura) forma uno de los ejes transversales sobre el cual se asienta la economía de la Provincia de Mendoza, representando ésta más del 75% de la producción nacional. Según datos emitidos por el Gobierno de la Provincia de Mendoza (2015), esta *“...se caracteriza por su producción agrícola y la industrialización de materias primas como vid, frutas y hortalizas. Las condiciones naturales de la región, tales como la altitud (entre 500 y 1.500 metros sobre el nivel del mar), su aridez y sus suelos pedregosos, forman un marco ideal para este tipo de cultivo. Por la calidad de sus viñedos y la incorporación de tecnología de vanguardia es líder mundial en la producción y comercialización de vinos”*.

Al representar esta industria, la más importante de la Provincia de Mendoza, resulta de gran relevancia e interés conocer y evaluar cuales son las políticas, prácticas y comportamientos que se han implementado y llevado a cabo a lo largo de los años en el marco de la responsabilidad social empresaria, para conocer, además de su impacto económico, el impacto social y ambiental que se ha generado.

Según el periodista mendocino Moreno (2016), *“la responsabilidad social empresaria es una herramienta para el desarrollo en el contexto actual, ya que promueve y tiene como uno de sus pilares básicos, la creación de valor genuino en las empresas (valor económico, valor social y valor ambiental), también llamado valor compartido, partiendo de una búsqueda del mismo, ya no orientada en el antiguo paradigma del rendimiento económico; sino orientada en valores tales como la responsabilidad, la ética, la justicia, la confianza, la equidad y la transparencia, intentando que los mismos sean transmitidos a todos los niveles de la organización y a la comunidad en que se asienta la misma.”*

La responsabilidad social empresaria debe ser vista como una forma de gestión de las organizaciones económicas, que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos y actores con los cuales se relaciona, y también, por el establecimiento de metas,

objetivos y prácticas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible y sustentable de toda la sociedad.

Cuidar el medio ambiente, capacitar al personal, involucrarse en el fomento de las artes, velar por la salud de los empleados, sostener comedores infantiles, evitar el trabajo en negro y la explotación infantil son algunas de las acciones que en los últimos años se incorporaron a los planes de gestión de muchas bodegas y fincas, no solo de la provincia, sino en todo el país.

En el contexto actual que se transita, es necesario entender la responsabilidad social empresaria como un camino al éxito de las organizaciones, con continuidad y perdurabilidad.

En particular y como resultado de la investigación realizada, podemos afirmar que las organizaciones pertenecientes a la industria vitivinícola, están comenzando a comprender que la responsabilidad social empresaria constituye una nueva y mejor forma de gestionar los negocios, en donde la empresa no solo busca generar un valor económico, sino también, un valor social y ambiental, es decir busca crear valor compartido. La empresa es consciente de que toma recursos de la comunidad, tanto sociales como ambientales, para cumplir con sus objetivos, y es en este punto que considera necesario retribuir a su comunidad. Se establece un trípode de valor: económico, social y ambiental. Las organizaciones actuales necesitan asentarse sobre estos tres pilares para sostenerse y lograr perdurabilidad en el tiempo.

Tal como se desprende del artículo de Moreno, la industria vitivinícola tiene algunos desafíos específicos por delante a la hora de hablar de responsabilidad social empresaria. Cada vez más sus contratos de exportación de productos, están ligados a sus desempeños positivos en relación con los impactos en el medio ambiente. En algunos casos este impacto también es exigido en términos sociales en los lugares en los que están asentadas sus industrias y las comunidades vecinas. Algunos de los principales interrogantes que deberían llevarse a cabo, en materia de análisis de prácticas relacionadas con la RSE son: ¿qué capacidades instaladas, capacitación técnica específica, desarrollo local están dejando las bodegas que operan en las zonas mendocinas productivas por excelencia? ¿Qué futuro a las próximas generaciones locales están pensando generar las bodegas de la zona? ¿Qué relación con las comunidades vecinas hay que redefinir para no verse en un gran aprieto a la hora de reclutar cosechadores?

Según datos que se desprenden de Valos (2014), organización mendocina creada para *“contribuir desde el sector empresario para alcanzar una Mendoza sostenible”* son varias las organizaciones que ya han comenzado a trabajar sobre interrogantes de este tipo, desarrollando programas a mediano y largo plazo, intentando llevar a la realidad palpable la responsabilidad social, asumiendo su rol de partícipes en una sociedad de manera responsable, en búsqueda de un bien común.

1. PRÁCTICAS APLICADAS

La organización, en miras de cumplir con sus metas y objetivos, enmarcados en una misión y visión previamente establecidas, realiza procesos, actividades que afectan tanto al ambiente interno como al ambiente externo en el que interactúa la organización. En este proceso, como ya hemos visto, se ven involucrados varios actores de la sociedad, empleados, proveedores, consumidores, y por supuesto, el medio ambiente. Las prácticas, acciones y programas que llevan a cabo en el marco de una actuación socialmente responsable en una organización, son de una gran variedad y pueden implementarse en distintos ámbitos, apuntando a distintos públicos y buscando beneficiar a sectores o individuos específicos de la sociedad.

Para analizar las prácticas que han implementado algunas bodegas de la provincia de Mendoza, utilizaremos la clasificación de Valos (2015), la cual es realizada según el área en el que tendrán su mayor impacto, o el sector al que apuntan beneficiar con la acción. Podríamos clasificar a las prácticas de la siguiente manera:

- **SOCIEDAD Y COMUNIDAD.** Son aquellas acciones que intentan brindar nuevas oportunidades a los miembros de la sociedad en la que se inserta la organización, mejorando la inclusión de los individuos, brindando mejores servicios, contribuyendo al crecimiento de la niñez, generando una cadena de valor capaz de incluir a todos los participantes dentro de la sociedad, entre otros objetivos.
- **PROVEEDORES.** Son prácticas efectuadas con la intención de mejorar el vínculo con los proveedores, mejorando el estándar de calidad de los bienes, contribuyendo a la creación de procesos en común que favorezcan el desarrollo de ventajas competitivas y de mejores productos o servicios, creando nuevos canales de distribución, y generando un ambiente valioso de intereses compartidos.
- **PÚBLICO INTERNO.** Este tipo de programas favorecen el desarrollo y perfeccionamiento de los empleados y miembros de la organización, tanto para capacitarlos y perfeccionarlos en sus tareas, de manera tal de mejorar su desempeño en su trabajo, y así lograr una mayor eficiencia en el proceso productivo; así como también para integrarlos a la sociedad de la que son parte, brindándoles la posibilidad de mejorar sus capacidades y habilidades extra laborales.
- **MEDIO AMBIENTE.** Las prácticas relacionadas con esta área, tienden a cumplir como objetivo principal, la conservación y el cuidado del ambiente en el que actúa la organización, preservando la flora y la fauna, desarrollando procesos no contaminantes y que no dañen el medio, realizando tratamiento a los desechos que se generan en la organización, entre otras tareas.
- **CONSUMIDORES Y CLIENTES.** Este grupo es de gran relevancia, y es en el que la organización espera obtener mayores beneficios económicos. Se busca lograr distinción en el mercado, fidelización de los clientes, ampliar los sectores de mercado, y esto se logra generando ventajas

competitivas con procesos y productos novedosos, que satisfagan las necesidades de consumo y también las necesidades de tipo social.

- VALORES Y TRANSPARENCIA. Las prácticas enfocadas hacia este grupo, buscan reforzar, tanto en el conjunto de actores internos, como así también en los externos los valores existentes, mejorando la relación con la comunidad, generando vínculos valiosos y priorizando la transparencia en todos los ámbitos de desarrollo de la organización.

En base a la investigación que se realizó, relevando las distintas prácticas llevadas a cabo por algunas de las bodegas situadas en la provincia de Mendoza, se llegó a la conclusión de que el 100% de las analizadas, realiza algún tipo de programa o proyecto relacionado con la responsabilidad social empresaria. *“Dentro de este marco, las distintas prácticas varían según al tipo de público al que apuntan, al problema que intentan solucionar, o al público al que intentan satisfacer”*. (Malizia, 2016)

2. BODEGAS ANALIZADAS

2.1. La Celia

La gestión socialmente responsable que se lleva a cabo en finca La Celia, se sostiene en los tres pilares básicos de los que hemos estado hablando a lo largo de la investigación, que integrados, generan un valor agregado único:

- Valor económico, permitiendo la continuidad de la industria.
- Valor Social, preservando el cuidado de los empleados, el principal capital con que cuenta la empresa y del entorno social.
- Valor Público, a través del respeto por el medio ambiente, sin el cual sería imposible el desarrollo de la industria. (Bodega La Celia, 2016)

2.1.1. Prácticas aplicadas

(1) GUARDERÍA INFANTIL

La misma fue inaugurada en la Vendimia del año 2006 y funciona en el predio de la bodega, ubicada en Eugenio Bustos, San Carlos, Provincia de Mendoza. La guardería es solventada con fondos provenientes de la empresa y el principal objetivo de su creación fue albergar y brindar un ambiente cálido y ameno a los hijos del personal de la organización, tanto permanente como temporaria, durante

la cosecha. También se encuentra abierta a la comunidad en general, y a los hijos del personal de fincas aledañas a las instalaciones de la bodega.

Los niños, además de incorporar conocimientos, aprender y jugar, cuentan con asistencia de profesionales, comedor y cobertura médica.

(2) SEDE DEL BANCO DE ALIMENTOS DEL VALLE DE UCO

Desde finca La Celia se coordina el aporte de más de 20 empresas y organizaciones de la zona y se programa, de acuerdo con las necesidades que se identifican, la distribución de los alimentos, además de efectuar intercambios de productos con otros bancos existentes en el país.

El programa asiste a más de 3000 beneficiarios y a 50 instituciones, entre ellas, numerosos comedores infantiles, guarderías, hogares de niños y de ancianos.

(3) VIÑEDO ESCUELA

El proyecto es de gran valor, ya que permite enseñar las diferentes técnicas de laboreo vinculadas a la producción de uva para vinificación, así como también la observación y conocimiento de las diferentes variedades. El terreno en el cual se lleva a cabo el proyecto, es de 3.000 m² que replica, a escala, las proporciones de todas las variedades de uvas cultivadas en la finca. Se encuentra ubicada en las cercanías de la bodega, donde son recibidos los visitantes y clientes.

(4) CERTIFICACIÓN NORMAS ISO 14.000

Finca La Celia realizó una implementación del Sistema de Gestión Ambiental y Certificación de Normas ISO 14.000 en su planta ubicada en Eugenio Bustos. Se incluyeron todas las actividades involucradas en el proceso productivo, desde la plantación hasta la obtención del vino embotellado.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- DISMINUCIÓN DEL CONSUMO DE AGUA. Comparado con ejercicios anteriores, el consumo de agua disminuyó un 33%. Esto es muy importante, considerando que la provincia de Mendoza se encuentra en emergencia hídrica y cuenta con muy poca cantidad de agua disponible para riego.
- PLANTA DE EFLUENTES Y RE-USO AGRÍCOLA. Se construyó una planta de tratamiento de efluentes dentro del predio de la bodega. El agua que es tratada, se utiliza posteriormente para el riego de jardines y canchas de deportes que se encuentran al lado de la bodega.
- DISMINUCIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.
- CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS LEGALES APLICABLES. Se llevaron a cabo todas las acciones y medidas necesarias para dar cumplimiento legal a toda la normativa de medio ambiente que se encuentra actualmente en vigencia, tanto a nivel nacional, como provincial y también municipal. Esto mejora notablemente las relaciones gubernamentales tales como Irrigación, Sanidad y control ambiental, entre otros.

- CLASIFICACIÓN DE LOS RESIDUOS INDUSTRIALES GENERADOS. Actualmente se clasifican y se venden para reciclado cuatro tipos distintos de residuos: madera, vidrio, plástico y papel. Esto además de contribuir al cuidado del medio ambiente por una menor cantidad de residuos destinados a almacenaje a cielo abierto, además resulta muy beneficioso económicamente, ya que por la disposición de estos residuos se obtienen ingresos monetarios.
- TRATAMIENTO DE RESIDUOS PELIGROSOS. Dentro de este grupo podemos nombrar a los aceites usados, envases de agroquímicos, pinturas, baterías y pilas, entre otros. Estos residuos deben ser almacenados de acuerdo a la normativa vigente y luego se entregan a empresas autorizadas para su disposición final.
- DISMINUCIÓN DEL USO DE QUÍMICOS PELIGROSOS. Se disminuye el consumo de soda cáustica, la que resulta ser muy nociva para los suelos, provocando su erosión.
- CAPACITACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN DEL PERSONAL. Se capacitó al personal de la organización en varios aspectos importantes relacionados con el medio ambiente, tales como el uso de agroquímicos, combustibles y otros.
- ORDEN Y EFICACIA. El cumplimiento de la norma ISO 14.000, exigió a la empresa comenzar a actuar de manera más ordenada y eficiente, a través de la implementación de procedimientos acordados e instructivos. Esto hace que los esfuerzos sean mejor canalizados, y entrena a la gente a trabajar en equipos, respetando Normas establecidas, y a brindar ideas que puedan muchas veces ser útiles a la empresa.
- AMPLIACIÓN DEL MERCADO. El mercado para los vinos de la bodega se ve beneficiado a partir de la certificación de esta norma, ya que se produce una apertura a nuevos lugares para exportar, por ejemplo Europa, donde su cumplimiento es un requisito indispensable para el ingreso de los productos.
- MEJOR RELACIÓN CON LOS VECINOS DE LA PLANTA.
- MEJOR VALUACIÓN DE LOS ACTIVOS. Al mantenerse mejor conservados en el tiempo, se logra un mejor estado de los mismos.

Más allá de los beneficios nombrados, la aplicación de la norma también planteó nuevos desafíos a la organización. Se necesita una mejora continua del sistema de Gestión ambiental, en busca de mejores resultados a lo largo del tiempo. También es importante concientizar en este tipo de prácticas a otras empresas dentro de la industria, para que todos trabajen conjuntamente hacia un mismo objetivo. Se debe comprender que esto será beneficioso para todos en general y contribuirá a aumentar la imagen positiva de la provincia de Mendoza. (Legrand, 2016)

2.2. Bodegas Chandon

Bodegas Chandon ha decidido llevar a cabo sus proyectos y actividades enfocándose dentro de su comunidad en la educación, considerando a ésta como una herramienta sumamente útil y

fundamental para el desarrollo sustentable de las futuras generaciones y fomentando una mejor calidad de vida y de bienestar. Su proyecto de RSE, se construyó sobre tres pilares básicos: cercanía de la comunidad en la que se inserta la organización, pertenencia al entorno de desarrollo y no asistencialismo.

Uno de sus programas más importantes y de mayor relevancia, es el de reflexión visual, que se aplica en 26 escuelas de Mendoza y 20 de San Juan, donde se les enseña a los niños de cuarto y quinto grado del nivel primario el pensamiento crítico, a través de la observación de obras de arte. Esto se logra capacitando a maestros, y a fin de cada año, cada una de las escuelas que participó puede auto implementar este programa, en el que la bodega aporta desde los materiales hasta los capacitadores. El "Programa de Pensamiento Visual", se basa en la simple premisa de que los chicos pueden desarrollarse intelectualmente al hablar sobre lo que ven y piensan sobre las obras de arte. Pensar sobre el significado de las obras de arte propone desafíos relacionados con la percepción, el pensamiento y el lenguaje.

Chandon también cuenta con un programa de voluntariado corporativo en Mendoza, donde un grupo de empleados de la entidad realiza distintos tipos de labores para la Comunidad. El programa está enfocado principalmente a ayudar a las escuelas donde concurren los hijos del personal de la bodega, así como a otras instituciones educativas, ubicadas en departamentos aledaños como Luján de Cuyo, Maipú, Tupungato y San Carlos, donde la empresa tiene fincas o plantas elaboradoras. (Bodegas Chandon, 2016)

Inicialmente, los voluntarios ayudaban a 6 escuelas (a las que concurren en total 2.500 chicos), trabajando con visitas a la bodega adaptadas a los contenidos curriculares, jornadas educativas para alumnos de Polimodal e implementación de clases de informática. Los voluntarios instalaron en algunos de los colegios laboratorios de informática.

El personal que hace las tareas voluntarias dona su tiempo para hacer reparaciones, recolectar útiles escolares y comprar elementos que necesiten las escuelas.

Otro de los programas destacados, es el denominado "Mi árbol, mi escuela y yo", cuyo objetivo es desarrollar en docentes y alumnos una actitud de respeto hacia la naturaleza y sus recursos, generando en los niños una conciencia ambiental y forestal, sentando las bases fundamentales del cuidado del medio ambiente, para lograr una mejor calidad de vida. Desde este programa los docentes reciben una capacitación para el desarrollo de viveros forestales en las escuelas, donde los niños aprenden a respetar el medio ambiente produciendo y plantando árboles. Este programa se desarrolla con el apoyo académico del Instituto Forestal de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNCuyo.

El programa "Racimos de Colores", también fue desarrollado apuntando al ámbito de la educación, tendiente a capacitar a docentes en la aplicación de distintos tipos de técnicas artísticas, a fin de estimular en sus alumnos aspectos creativos, cognitivos y emocionales. A través de esta participación los alumnos luego forman parte del concurso artístico "Racimos de Colores", realizado en la bodega, que consiste en la realización de un dibujo inspirado en la temática vitivinícola de

Mendoza. Se elige un ganador dentro de todos los que participaron en el mismo y luego estos dibujos son utilizados para confeccionar las tarjetas de fin de año de la empresa.

Ambos proyectos educativos están reconocidos por la Dirección General de Escuelas, otorgando certificación con puntaje a las docentes capacitadas.

El programa "Bodega Nueva", es un proyecto que permite a los alumnos comprender el proceso de elaboración del vino, desde el inicio de la producción hasta su fraccionamiento, acompañados por el asesoramiento voluntario del personal especializado de la bodega, quienes comparten con docentes y alumnos sus conocimientos y su experiencia. Este proyecto resulta de gran atractivo ya que permite a los alumnos tomar conocimiento del proceso productivo de la principal industria de la provincia, conociendo en profundidad cada una de las etapas, comenzando por los viñedos, luego la pisada de la uva, y finalmente un seguimiento atento a los procesos específicos de elaboración y envasado.

2.3. Bodega Familia Zuccardi

Programa de reciclaje en conjunto con Reciclarg S.A.: el programa se basa en la disposición de equipamiento electrónico en desuso (comúnmente denominada chatarra electrónica), y fue creado por la unión de esfuerzos de dos empresas de Mendoza: familia Zuccardi del rubro vitivinícola y Reciclarg, dedicada a reciclar y restaurar la chatarra electrónica.

Dentro de la organización se ha formado un "Equipo de Sustentabilidad" que está integrado por varios sectores. Este equipo trabaja en todos los temas relacionados con el cuidado del medioambiente. Entre las acciones propuestas está la de lograr el mayor nivel de reciclado de subproductos y residuos que se generan, de esta manera trabajando en forma conjunta con Reciclarg, en forma periódica se le entregan todos los elementos y quipos de informática que pasan a estar en condición de desuso por obsolescencia o rotura. Demás está decir que si este tipo de residuos no son tratados de inmediato cuando se dejan de usar, producen una enorme carga contaminante y pasivo ambiental, por lo que se debe proceder a su disposición de manera rápida. El producto de las acciones de reciclaje llevadas a cabo, son re-insertados en el mercado como materia prima de otros productos.

El proyecto surge como una respuesta a la necesidad de que todo el personal de la organización tome conciencia y se involucre en temas relativos al cuidado del medio ambiente y respeto por la comunidad.

El Área de sistemas de la bodega es la encargada de realizar las gestiones con Reciclarg, y posteriormente el sector de Logística hace los traslados respectivos.

En tanto, en Reciclarg, también se involucran varios sectores de la organización, desde el área de Administración, que se encarga de recibir los residuos y de hacer el inventario correspondiente, hasta el área de Producción, quienes controlan el material y lo envían al sector de reciclaje para que clasifiquen las partes de los residuos recibidos.

Si bien resulta muy difícil dimensionar cuantos beneficiarios tiene el proyecto, se realizan entregas trimestrales de aproximadamente 25 kg. de material electrónico en desuso: monitores, placas electrónicas, teclados, transformadores, fuentes, teléfonos celulares, etc.

Desde la empresa rescatan el aprendizaje que se obtiene con este tipo de prácticas sobre el cuidado del medio ambiente, ya que cada una de las personas que intervienen a lo largo del proceso se enriquecen, y a la vez trasladan experiencias a otras personas fuera del ámbito laboral como la familia, amigos, vecinos, escuelas, etc. Para los empleados de la firma, significa un fuerte impulso que los incentiva a seguir buscando permanentemente métodos y acciones que contribuyan al cuidado del medio ambiente, generando sinergia en toda la organización.

2.4. Bodega Salentein

Programa destinado a la Comunidad: Coro de niños "Las Voces del Valle". El proyecto busca formar un coro de niños, compuesto por 60 chicos de tres escuelas primarias rurales de la zona donde se encuentra situada la bodega (los viñedos están asentados en la zona del Valle de Uco- Provincia de Mendoza). Los niños realizan sus ensayos en "Killka", las instalaciones destinadas a turistas y visitantes de la bodega, bajo la dirección de un director coral profesional y acompañados también de una pianista profesional.

Además del ensayo, se les brinda a los niños una merienda elaborada por personal del restaurant de la bodega. En el transcurso del año, se llevan a cabo presentaciones tanto en las escuelas, en "Killka", como en otros sitios y al menos una vez al año se viaja con los niños a la ciudad de Mendoza, para combinar sus presentaciones con una experiencia diferente para ellos.

El proyecto no fue elaborado tendiente a responder un problema específico, sino como una propuesta de la organización, tendiente a llenar un espacio vacío en la zona donde se ubica la bodega, que es el acceso a bienes culturales. Bodegas Salentein tiene un perfil de compromiso con el arte y la cultura de la comunidad en la que se encuentra inserta, por lo que consideran apropiado invertir recursos propios en el desarrollo de este tipo de proyectos, de manera tal de enriquecer a la sociedad culturalmente. Además, los niños logran crear vínculos importantes entre ellos, fomentando el trabajo en equipo y fortaleciendo sus valores dentro de su comunidad.

2.5. Bodega Luigi Bosca – Familia Arizu

La bodega Luigi Bosca – Familia Arizu, presentó por primera vez, para llevar a cabo a partir de Junio del año 2010 el concurso "Nosotros Queremos", cuyo principal objetivo es promover el desarrollo de acciones de compromiso y responsabilidad con la comunidad en alumnos que se encuentren cursando los últimos tres años del nivel medio. Este programa se desarrolla en conjunto con la Fundación Inclusión Social Sustentable y se enmarca en el programa de responsabilidad social sustentable que ha implementado la organización.

La novedosa iniciativa propicia que los jóvenes tengan la oportunidad de comprometerse con la comunidad y su entorno, adquirir nuevas experiencias y aprendizajes que los vinculen con otros jóvenes y que formen valores tales como el esfuerzo, la perseverancia, el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

El concurso se desarrolla durante el año académico y los grupos participantes deben formular una acción, que comienza con la elaboración de una idea concreta con objetivos específicos, continúa con la planificación estratégica y la ejecución de actividades tendientes a alcanzar las metas pensadas y finaliza con una evaluación del trabajo realizado. Los integrantes del equipo de la experiencia mejor lograda ganan un viaje de estudios a un destino de nuestro país.

El programa fue implementado con el principal objetivo de brindarles a los jóvenes la posibilidad de que comprendan sus raíces, comprometiéndose con su comunidad y con sus pares.

El programa fue declarado de Interés educativo por el Ministerio de Educación de la Nación, como así también por la Organización Iberoamericana de la juventud (OIJ) y de la Dirección Nacional de la Juventud. A través de la Intervención de la Dirección General de Escuelas de la provincia de Mendoza, se ha invitado a participar del concurso a las 354 escuelas de la provincia, incluyendo establecimientos estatales y privados.

2.6. Bodegas y Viñedos Crotta

La organización lleva a cabo un proyecto destinado a la alfabetización de adultos y el desarrollo comunitario. Consiste en lograr que los empleados de la empresa cuyo nivel escolar esté incompleto tengan la posibilidad de adquirir los conocimientos básicos de lectura y escritura y operen con los números de uso cotidiano. Además se les brindan conocimientos sobre nociones básicas sobre el cuidado de la salud y del medio ambiente.

Este proyecto intenta acercar al empleado a la escuela, ya que en general, siempre tuvieron a gran distancia de sus viviendas los centros de estudio. La empresa intenta eliminar de a poco el analfabetismo en todo el ámbito de la sociedad en la que opera. Con la intención de mejorar la calidad de vida de sus empleados y familia, la empresa decide emprender el desafío de que los mismos se alfabeticen, y de esta manera optimicen su desenvolvimiento en la sociedad actual.

El plan de alfabetización tiene en principio una duración de dos años con una modalidad semi-presencial. El mismo fue aceptado por la Dirección General de Escuelas, quien otorga al finalizar el cursado el certificado correspondiente a las personas que lo llevaron a cabo y rindieron el examen final exitosamente.

Dentro de los conocimientos elementales, tales como enseñarles a leer y escribir, la empresa se ha comprometido también a transmitir valores relacionados con la cultura, la pertenencia a la comunidad y a la Nación. La propuesta también se involucró en el proceso de aprendizaje de las familias de los alumnos, de forma tal que todo el núcleo se sienta incluido y aumente su autoestima.

Respecto a las familias, a los hijos de los empleados se les provee del transporte para que asistan a la escuela y completen así su escolaridad obligatoria. Además se implementan en el transcurso del ciclo lectivo charlas con profesionales sobre embarazo adolescente y prevención de salud.

Los resultados que se han obtenido con el proyecto son óptimos. Se ha logrado alfabetizar a numerosos empleados, cambiando notablemente su condición. Además se ha mejorado la relación empleado-empendedor, debido a que se mejoró la fluidez en las comunicaciones. Se generó un círculo virtuoso, que a su vez alimenta el sentimiento de sentirse parte de la organización. Tienen un mayor incentivo en el trabajo y la responsabilidad de llevar adelante la empresa, haciéndolos partícipes de la misma y siendo conscientes de lo importantes que son para el desarrollo y crecimiento de la firma.

2.7. Bodega Norton

La Bodega Norton desarrolla prácticas de RSE a nivel social (aporte a la comunidad) y a nivel ambiental (denominado Compromiso Verde) que pasamos a detallar a continuación: (Bodega Norton, 2016)

2.7.1. Comunidad

El primer compromiso de Bodega Norton es con su gente. Durante los 120 años desde su fundación, siempre se han realizado acciones en este sentido.

Un ejemplo claro de esta filosofía es que la mayor parte del personal de sus fincas vive en casas que la empresa posee en las mismas. Actualmente tienen 108 casas que mantienen y cuidan para que su personal de fincas y su familia vivan dignamente.

Desde 2009 trabajan con un programa de voluntariado denominado "Solidaridad Norton" a través del cual el personal tiene la oportunidad de colaborar con donaciones y tiempo para ayudar a quienes más lo necesiten.

A través de este programa se han realizado las siguientes campañas:

- **VENDIMIA SOLIDARIA.** Finalidad reunir útiles, guardapolvos, libros y todo lo necesario para el comienzo de clases.
- **UN JUGUETE MIL SONRISAS.** Juntar juguetes para ser donados en hospitales y comedores infantiles.
- **NAVIDAD SOLIDARIA.** Colecta de leche y azúcar y cacao para quienes más lo necesitan.
- **COAS GOURMET.** Además de estas acciones, desde hace años colaboran con COAS Gourmet, que tiene como finalidad ayudar a hospitales públicos en Buenos Aires, y en Mendoza apadrinarse de varias escuelas y comedores comunitarios.
- **FINALIDAD EDUCATIVA.** Por último en 2011 lanzaron el programa "Finalidad Educativa". El mismo tiene como objetivo brindarle la posibilidad a empleados y familiares de la Bodega que por distintas razones no hayan podido concluir sus estudios primarios y secundarios, las herramientas

necesarias para poder hacerlo. En un trabajo en conjunto entre Bodega Norton y la Dirección de Escuelas de la Provincia de Mendoza, ya 53 personas son las que ya están cursando el programa.

2.7.2. Medio ambiente

En Bodega Norton, utilizan el programa "Compromiso Verde", y se enfocan principalmente en la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente.

Para lograr esto, todos sus procesos están certificados bajo normas de calidad con estándares internacionales que garantizan la altísima calidad e inocuidad de nuestros vinos. Entre ellas se destacan la norma ISO 9.001, ISO 22.000 y recientemente certificada la norma ISO 14.001, generando un sistema integrado de gestión de calidad y seguridad alimentaria.

Su fuerte compromiso con el cuidado del Medio Ambiente, se traslada a acciones que realizan diariamente en su Bodega. Algunas de ellas son:

- **UTILIZACIÓN DE BOTELLAS ECOLÓGICAS.** En 2009 desarrollaron las primeras botellas ecológicas del mercado convirtiéndose en la bodega pionera en Argentina en la utilización de envases "eco-friendly", liderando esta nueva tendencia en el país.
- **RECOLECCIÓN DE PILAS.** Adhirieron al programa provincial de almacenamiento transitorio de pilas y baterías de la provincia de Mendoza. Las pilas y baterías utilizadas son depositadas en estaciones ubicadas en diferentes sectores de la bodega y de las fincas, logrando así un acopio temporal y controlado. El objetivo es el reemplazo de estas unidades por tecnología más limpias y con menos impactos al ambiente.
- **USO CONSCIENTE DEL AGUA.** Llevan a cabo prácticas sustentables en el manejo del agua dentro de nuestra actividad diaria. Entre ellas: la construcción de represas impermeabilizadas, riego por goteo, planta de tratamientos de efluentes industriales y cloacales, reúso de efluentes como agua de riego, reutilización de agua de proceso y fuerte concientización al personal en uso racional del recurso.
- **RECICLADO DE RESIDUOS SÓLIDOS.** Clasifican sus residuos y los mismos son reciclados para ser re-utilizados, según correspondan. Cuentan con un programa ambiental de tratamiento de residuos no peligrosos y peligrosos, en cumplimiento con la legislación vigente sobre residuos.
- **REDUCCIÓN DE EMISIONES DE CARBONO.** Están abocados a cuantificar los gases de efecto invernadero (gei), con el fin de incrementar la eficiencia energética, mejorando la calidad de nuestro ambiente a lo largo del proceso productivo, desde el viñedo hasta el consumidor. En una segunda etapa se abocarán a mitigar los efectos de estos gases cumpliendo con los estándares internacionales reconocidos a nivel mundial.
- **CONSERVACIÓN DE LA ENERGÍA.** Buscan lograr una utilización eficiente y equilibrada de los recursos energéticos, creando cultura basada en la conciencia social, fundamento principal de un desarrollo sostenible.

3. ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN SOBRE EL RELEVAMIENTO DE PRÁCTICAS DE RSE

Después de haber llevado a cabo el relevamiento y análisis de las distintas prácticas referidas a responsabilidad social empresaria en la Provincia de Mendoza, realizamos una clasificación de las mismas de acuerdo al ámbito al que las mismas se aboquen. Sobre una muestra de 15 actividades realizadas por las bodegas, se pudo observar que la mayor cantidad se abocan al compromiso social, apuntando las empresas, a mejorar el nivel educacional de sus empleados y su calidad de vida. Conclusión se puede decir que sobre un total de 15 prácticas de RSE analizadas se obtuvo el siguiente resultado: una es referida a cuestiones económicas, una se refiere a política empresarial, diez se basan en compromiso social y tres se basan en el cuidado del medio ambiente.

Prácticas en términos numéricos

Total de prácticas relevadas: 15

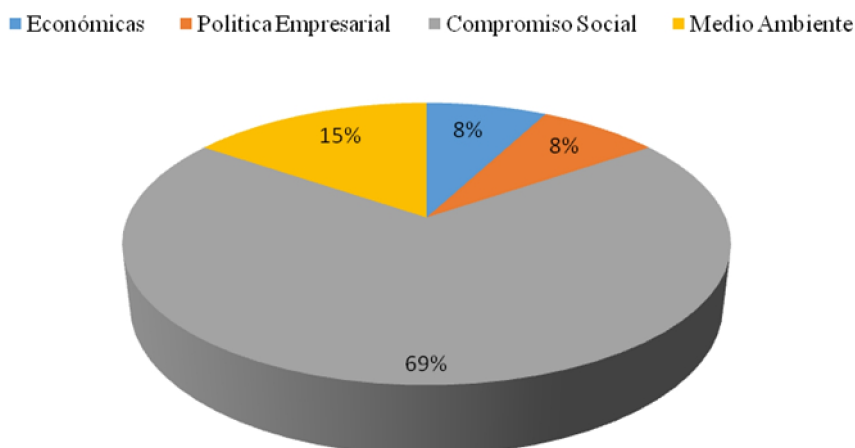
Económicas: 1

Política Empresarial: 1

Compromiso Social: 10

Medio Ambiente: 3

Gráfico 1
Prácticas de RSE en las empresas



Fuente: elaboración propia.

En base a este análisis se concluye que las bodegas de la Provincia están comenzando a incursionar en el ámbito de la responsabilidad social empresaria, con seriedad y demostrando un compromiso certero, con su capital humano, con el ambiente y con la comunidad en la que operan. Dicho compromiso se refleja en la actualidad, en distintas actividades y proyectos llevados a cabo por

las Compañías analizadas, en las que se demuestra el interés por mejorar áreas tales como la inclusión social; la concientización sobre el cuidado del medio ambiente y el agua; la capacitación del personal que trabaja en la empresa, así como también el bienestar de su familia.

Se visualiza claramente que la responsabilidad social empresaria en una nueva tendencia que toma cada vez más fuerza en el Sector Vitivinícola en particular. Las empresas están empezando a reconocer de manera consciente cual es el impacto de sus procesos y operaciones en las personas y en el medio ambiente, y conjuntamente, identificar las acciones necesarias para maximizar los que sean positivos y evitar los negativos.

Analizando el comportamiento de las organizaciones bajo estudio en términos de indicadores de gestión, podemos mencionar los siguientes resultados: las compañías bajo análisis se desempeñan con mayor eficiencia, ya que la relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados es mayor que la de una empresa que no aplica prácticas de responsabilidad social empresaria.

Desde el punto de vista de la gestión ambiental, se pueden analizar indicadores tales como el consumo de agua por litros de vino producido, el cual se reduce en la medida en que se aplican técnicas de responsabilidad social empresaria (programa "Compromiso Verde" implementado por Bodegas Norton). En el mismo sentido, el tratamiento de los distintos tipos de residuos ha generado una disminución considerable de las cantidades producidas de los mismos en el transcurso de los años, mejorando la relación entre cantidad de desechos producidos y litros de vino elaborado.

Finalmente, analizado la sustentabilidad del negocio, se determina que las empresas que se enmarcan en un régimen de responsabilidad social empresaria, obtienen mayor rentabilidad en el negocio, lo que les brinda la posibilidad de perdurar en el mercado a largo plazo.

Conclusiones

Como resultado del trabajo realizado hemos podido observar una respuesta correcta por parte de las empresas frente a los problemas medioambientales, necesidades sociales y avance de las tecnologías en las que mediante la aplicación de prácticas de RSE se ha dado solución y ha permitido obtener múltiples beneficios tanto internos como externos.

RSE ya no se aborda sólo en beneficio de la empresa que lo aplica, sino que es mucho más amplio que eso buscando una legitimidad social a través de prácticas sociales y medio ambientales que otorguen beneficios no solo para la empresa sino también para los stakeholders (grupos de interés).

Se comienza a incorporar una triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión.

La solución se encuentra en el concepto de creación de valor compartido, lo cual implica crear valor económico, de manera tal que también se cree valor para la sociedad, al considerar sus necesidades. Aquí, encontramos la relación que existe entre responsabilidad social empresarial y control de gestión.

Este valor compartido se refiere a las políticas y prácticas de una organización, que mejora su competitividad, a la vez que contribuye a mejorar las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que opera.

Las organizaciones que forman parte del sector vitivinícola deben comprender la relación entre control de gestión y responsabilidad social empresarial. Ambas buscan un desarrollo sustentable en un triple sentido: económico, social y ambiental, por lo que es importante para las Organizaciones tanto la creación de valor individual como un cuidado del valor social. Una empresa sostenible se debe gestionar en busca de una creación de valor para todo los afectados por la actividad del ente.

El control de gestión junto a la responsabilidad social empresarial, traen a las empresas múltiples y variados beneficios, que se pueden medir a través de indicadores de gestión. A modo enunciativo podemos mencionar los siguientes: ingreso marginal, eficiencia, productividad, costos y sustentabilidad (a largo plazo). También se pueden efectuar mediciones de carácter ambiental (por ejemplo niveles de consumo de agua).

En lo referido a la normativa aplicable a responsabilidad social empresarial pudimos analizarla tanto a nivel nacional como provincial.

A nivel nacional se encuentra regulado solo parcialmente en la Ley de Régimen Laboral N° 25.877/04 en su artículo 25 y 26 refiriéndose a la aplicabilidad del balance social.

En el Congreso Nacional, existen varios proyectos a la espera. Como se desarrolló en el Marco Teórico creemos de fundamental importancia que se establezca un claro marco normativo que obligue a las empresas a aplicar RSE, debido a los múltiples beneficios que aportan las prácticas no solo para las empresas sino también para la sociedad y medio ambiente que las rodea.

A nivel provincial está regulado por la Ley de Responsabilidad Social Empresaria N° 8.488/12, la primera en Argentina.

Refiriéndose al balance social se puede decir que es de suma importancia su aplicación ya que es una herramienta de administración y control para la empresa, permitiendo comunicar a la sociedad su relación con la comunidad, una mejor administración de los recursos humanos y un desarrollo sustentable, brindando transparencia a las relaciones entre las instituciones o empresas y los grupos de interés.

Para ver la aplicación de las prácticas de RSE en las empresas, nos abocamos a la industria vitivinícola en bodegas pertenecientes a la provincia de Mendoza, lo que nos permitió conocer el impacto económico, social y ambiental generado por las mismas, contribuyendo a la generación de valor compartido tanto para las empresas como para los stakeholders. En las mismas prácticas, se pudo ver el aporte no sólo al cumplimiento de metas y objetivos empresariales, sino que también se ve un desarrollo sostenible y sustentable de la sociedad y preservación del medio ambiente

Además, a través de la enunciación de las prácticas realizadas por las distintas empresas abocadas a la actividad vitivinícola se pudo observar una coherencia entre las prácticas, las cuales varían según al tipo del público al que apuntan o al problema que intentan solucionar.

Con la aplicación numérica se pudo dejar asentado los beneficios que trae la utilización de prácticas de RSE en un proyecto. Se pudo ver que los valores resultantes de rendimiento, flujo neto y VAN del mismo son mayores que un proyecto en el que no se aplica RSE.

Para concluir, hemos podido satisfacer nuestras expectativas con el desarrollo del trabajo ya que pudimos analizar a fondo el marco teórico, lo cual nos dió pie para recolectar información referida a la aplicación práctica en las distintas empresas del rubro vitivinícola, permitiendo, este enfoque teórico y práctico analizar al RSE como un todo y cumplir con los objetivos planteados.

Bibliografía

- Argentina (B.O. 18/03/2004). *Ley de Régimen Laboral N° 25.877*.
- BCI. Disponible en www.bci.cl. [enero, 2016]
- Bodega La Celia. Disponible en <http://lacelia.com.ar>. [noviembre, 2015]
- Bodega Norton. Disponible en www.norton.com.ar. [noviembre, 2015]
- Bodegas Chandon. Disponible en www.chandon.com.ar. [noviembre, 2015]
- Boullaude, M. *Una década de RSE en Mendoza*. Mendoza: Revista Punto a Punto.
- Farré, D. (2009). *Vinculando la teoría de los Stakeholders con enfoques y técnicas de gestión*. XI Congreso Internacional de Costos y Gestión. Trelew: IAPUCO.
- Fernández Lorenzo L., Geba N. y Montes, V. (1998). Tipología del denominado Balance Social. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Disponible en <http://www.econo.unlp.edu.ar>. [febrero, 2016].
- Gobierno de la Provincia de Mendoza (2014). *Demografía de la provincia de Mendoza*. Disponible en <http://www.mendoza.gov.ar/la-provincia>. [abril, 2016]
- Hedera. Disponible en www.hederaconsultores.com. [octubre, 2015]
- INCAE. Disponible en www.incae.edu. [octubre, 2015]
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2011). *Guía de elaboración del Informe y Balance Anual de Responsabilidad Social Empresarial*. Brasil: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.
- Jardel, E. (2014). *Apuntes de clases de la cátedra de Control de Gestión*. Mendoza: UNCuyo-FCE.
- Legrand, F. *Un momento de transformación sostenible*. Disponible en <http://rseonline.com.ar/>. [noviembre, 2015]
- Malizia, G. *La Responsabilidad Social Empresarial en las bodegas*. Disponible en <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=5243>. [enero, 2016]
- Martínez Herrera, Horacio (2005). *El marco ético de la Responsabilidad Social empresarial*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Mendoza (B.O. 13/09/2013). *Ley N° 8.583. Responsabilidad Social Empresaria*.
- Mendoza (B.O. 28/11/2012). *Ley N° 8.488. De Responsabilidad Social Empresaria*.
- Moreno, M. Diario Uno online. *Unas 24 mil empresas locales podrán sumarse a la Ley de RSE*. Disponible en www.diariouno.com.ar/. [noviembre, 2015]
- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. (Marzo - Abril 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.
- Porter, M. y Kramer M. (Enero 2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 1101, 2-18.
- Real Academia Española (2016). *Término Ética*. Madrid: RAE.
- Valos. Disponible en www.valos.org.ar. [enero, 2016]

Anexo

Ley N° 8.488

El Senado y Cámara de Diputados de la Provincia de Mendoza, sancionan con fuerza de LEY:

LEY DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

CAPÍTULO I

DEL OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 1° - Objeto - El objeto de la presente Ley es promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general, en el diseño y materialización de sus políticas, con el fin que se cumpla una objetiva valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera. Para ello se fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE).

Artículo 2° - Exigibilidad - La aplicación de esta Ley es obligatoria para aquellas empresas que cuenten con una dotación de más de trescientos (300) trabajadores y asimismo tengan una facturación que supere, en el último año, los valores indicados para medianas empresas en la Resolución SEPyme N° 147/06, siendo voluntaria para las demás que no se encuadren en las características referidas.

Artículo 3° - Ámbito de Aplicación – Se encuentran comprendidas dentro del alcance de la Ley todas las organizaciones que tengan domicilio legal y/o comercial en la jurisdicción de la Provincia de Mendoza o desarrollen su actividad principal, con al menos un año de funcionamiento en la misma, desde el momento de vigencia de esta Ley, ya sean privadas o estatales, nacionales o extranjeras.

CAPÍTULO II

DEL BALANCE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL EMPRESARIA

Artículo 4° - Definición - A los efectos de la presente Ley se entiende por Balance Social y Ambiental, al Instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización. En este documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, valorando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento.

Artículo 5° - Presentación y publicidad del BRSAE –

Los BRSAE deben reflejar los procedimientos internos aplicables por las empresas y que satisfagan los requisitos de: objetivos mensurables, trazables y auditables. Su presentación será anual, en la fecha de cierre de cada ejercicio económico. Una vez presentados, de conformidad con la normativa que establezca la autoridad de aplicación, serán públicos y de libre acceso por parte de la población.

Artículo 6° - Contenido - El contenido para la presentación de los BRSAE será establecido por la autoridad de aplicación. Los compromisos asumidos en los BRSAE estarán basados en indicadores que permitan mostrar el esfuerzo que realiza la empresa en beneficio de la comunidad, el ambiente y su personal, como así también la magnitud de su impacto social, teniendo como referencia los desarrollados por la Global Reporting Initiative (GRI en su versión G3.1), que como Anexo I forma

parte de la presente, y sin perjuicio de las modificaciones, reemplazos y actualizaciones que se implementen al respecto, para la mejor consecución de los fines buscados en esta norma. Asimismo, se tomarán en cuenta los estándares que en el futuro se creen a nivel nacional a fin de actualizar estos parámetros.

Artículo 7° - Índice de Responsabilidad Social Empresaria - La Autoridad de aplicación debe elaborar un Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE) considerando los indicadores establecidos mediante los mecanismos mencionados anteriormente, como instrumento de medición y evaluación del aporte integral de las empresas al bienestar de la sociedad mendocina.

Artículo 8° - Auditoría - El BRSAE debe ser auditado por profesionales independientes especialistas en la materia, quienes emitirán su informe de acuerdo a normas profesionales, cuyas firmas serán certificadas por el Consejo Profesional Respectivo.

CAPÍTULO III

I - DE LA CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Artículo 9° - Obtención del distintivo socialmente responsable -Las organizaciones podrán obtener el certificado de "Empresa socialmente responsable" que servirá para acreditar que alcanzaron o superaron las pautas fijadas en el Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE).

El Distintivo será otorgado por la Autoridad de Aplicación y tendrá una vigencia de un (1) año, pudiendo en este sentido, obtenerlo de acuerdo a distintas y progresivas categorías. El mantenimiento de la certificación exige de la auditoría de su cumplimiento efectivo, con la periodicidad, método y requerimientos que establezca la norma a cuya conformidad se ha certificado, pudiendo ser revocado antes del vencimiento por incumplimiento de las condiciones que lo fundamentaron, lo que implica la pérdida automática de todo beneficio que se establece en esta Ley.

II - USO Y BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN

Artículo 10 - Utilización - La empresa tiene el derecho de utilizar públicamente el distintivo de "Empresa Socialmente Responsable" con la identificación de la marca de la entidad que haya extendido la certificación.

Artículo 11 - Beneficios - Las Empresas que obtengan el "Certificado de Empresa Socialmente Responsable" y que no estuvieren obligadas por ley, podrán acceder, de acuerdo a las pautas y categorías que oportunamente determine la autoridad de aplicación, a los siguientes beneficios:

a) Prioridades en las contrataciones con el Estado Provincial y/o Municipal que adhiera a la presente Ley, cuando exista igualdad de condiciones en la oferta.

b) Mejor y mayor posibilidad de acceso a líneas de crédito y financiación del Fondo para la Transformación y el Crecimiento de la Provincia, así como de toda entidad financiera, pública o privada, que así lo disponga mediante convenio con el Estado Provincial. Asimismo podrán habilitarse líneas de créditos para aquellas empresas que no habiendo sido certificadas, inicien el trámite para acceder al CESR con el compromiso de afectar los fondos obtenidos para solventar los gastos que demanden las medidas necesarias para obtener dicha certificación, atendiendo principalmente a las Pequeñas y Medianas empresas.

c) Las empresas acreedoras del premio anual a la RSE, mencionado en el artículo 12 de la presente, podrán contar con una bonificación de hasta un diez por ciento (10%) en el pago de impuestos provinciales, u otro tipo de beneficios fiscales, según lo determine la reglamentación.

d) Podrá el Estado Provincial y/o Municipal que adhiera a la presente, proveer un espacio físico a los fines que las empresas publiciten sus productos o servicios en eventos públicos de índole provincial o municipal.

e) Podrán representar a la Provincia con sus productos o servicios en las ferias nacionales e internacionales en las cuales la Provincia concorra con un stand.

Artículo 12 - Premio anual - Se crea el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables, cuya reglamentación quedará formalizada por la Autoridad de aplicación de la presente.

CAPÍTULO IV

DE LA AUTORIDAD DE APLICACIÓN

Artículo 13 - Autoridad de Aplicación - El Ministerio de Agroindustria y Tecnología, o el que en un futuro lo remplace, a través del organismo que considere pertinente, será la autoridad de aplicación de la presente Ley.

Artículo 14 - Responsabilidades de la Autoridad de Aplicación -La Autoridad de Aplicación tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Establecer la forma de presentación, su contenido y publicación de los BRSAE.
- b) Reglamentar los requisitos de la auditoría que establece la presente Ley, pudiendo suscribir con la Universidad Nacional de Cuyo un convenio a los fines de coordinar un postgrado de especialización en la materia.
- c) Elaborar el Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE).
- d) Otorgar el certificado de "Empresa socialmente responsable", previa verificación de los requisitos correspondientes.
- e) Llevar un Registro actualizado de Empresas Socialmente Responsables, el cual tendrá carácter público y donde se inscribirán las empresas que obtienen la certificación, como también sus revocaciones.
- f) Emitir un informe anualmente sobre el grado de implementación de la Ley, que debe remitir a la H. Legislatura.
- g) Elaborar y dar a publicidad un "Manual de Buenas Prácticas" destinado a promover, generar y sugerir a las Empresas con asiento en la Provincia de Mendoza, acciones concretas relativas a la RSE, dotándolas de herramientas de gestión, redes y mecanismos de información e intercambio de experiencia y colaboración recíproca.
- h) Promover el cumplimiento de esta norma a través de la participación y promoción de la misma por parte de los tres poderes del Estado y los Municipios de la Provincia, procurando la consolidación definitiva de la cultura de la RSE.
- i) Reglamentar el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables.

Artículo 15 - Cooperación - La Autoridad de aplicación puede convocar a participar en el desarrollo de la instrumentación de la presente Ley a Organizaciones Gubernamentales

y no Gubernamentales que desarrollen actividad empresaria, así como a especialistas del ámbito empresario y/o toda organización profesional con vinculación en lo temático y social en materia de RSE, priorizando el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza.

En el marco de esta norma, puede realizar acuerdos y convenios con entidades provinciales, nacionales y/o internacionales similares o análogas, para el mejor cumplimiento de sus objetivos y fundamentalmente para la realización de cursos, talleres de capacitación y formación en RSE.

Artículo 16 - Reglamentación - El Poder Ejecutivo reglamentará la presente Ley en un plazo de ciento veinte (120) días a partir de la promulgación de la misma.

Artículo 17 - Invitar a los Municipios a dictar las normas necesarias para la aplicación de la presente Ley en el ámbito de sus respectivas competencias.

Artículo 18 - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN EL RECINTO DE SESIONES DE LA HONORABLE LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, a los veinticuatro días del mes de octubre del año dos mil doce.

Ley N° 8.583

El Senado y Cámara de Diputados de la Provincia de Mendoza, sancionan con fuerza de LEY:

Artículo 1° - Modifícanse los artículos 2°, 4°, 6°, 7°, 8°, 9°, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 de la Ley N° 8488, los que quedan redactados de la siguiente manera:

"Art. 2 - Carácter: Las organizaciones que se encuentren comprendidas dentro del ámbito de aplicación establecido por el Art. 3°, podrán acceder voluntariamente a los alcances y efectos de la presente ley.

Art. 4 - Definición: A los efectos de la presente ley se entiende por Balance Social y Ambiental, al Instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización. En este documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, valorando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento.

El término balance a los efectos de esta ley se concibe en el más amplio sentido, de modo que independientemente de la denominación que se utilice, este instrumento cumpla con los requisitos de información descripto en el párrafo precedente. De modo que puede denominarse reporte, memoria u otro término que se utilice de acuerdo a las características definidas anteriormente.

Art. 6 - Contenido: El contenido para la presentación de los BRSAE será establecido por la autoridad de aplicación. Los compromisos asumidos en los BRSAE estarán basados en indicadores que permitan conocer las dimensiones económicas, ambientales y sociales de la empresa teniendo como referencia los desarrollados por la Global Reporting Initiative (GRI en su versión G3.1), que como

Anexo I forma parte de la presente. En el futuro podrán realizarse modificaciones, reemplazos y actualizaciones, conforme a nuevos estándares que se creen a nivel nacional o internacional, para la mejor consecución de los fines buscados en esta norma.

Art. 7 - Índice de Responsabilidad Social Empresaria: La Autoridad de aplicación debe elaborar en forma progresiva un Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE) considerando los indicadores establecidos mediante los mecanismos mencionados anteriormente, como instrumento de medición y evaluación del aporte integral de las empresas y organizaciones al bienestar de la sociedad mendocina.

Art. 8 - Auditoría: El BRSAE debe ser auditado por profesionales independientes especialistas en la materia, quienes emitirán su informe de acuerdo a normas profesionales y según lo establecido por el Art. 6° de la presente.

El informe deberá ser presentado por un grupo interdisciplinario de profesionales de acuerdo a las características de la empresa que se audite, quienes serán responsables por dicho informe ante la autoridad de aplicación, independientemente de sus responsabilidades profesionales.

Dicho grupo de profesionales deberá ser coordinado por un profesional de las Ciencias Económicas.

Exceptúase de esta obligación a las empresas adherentes durante un plazo de dos años a partir de la entrada en vigencia de esta ley, salvo en el caso previsto en el Art. 12 in fine de esta Ley.

Durante este periodo de prueba las empresas presentarán sus balances, memorias o reportes mediante declaración jurada.

Art. 9 - Obtención del Distintivo "Compromiso con la RSE": Las organizaciones podrán obtener el distintivo de "Empresa Comprometida con la RSE" por el cumplimiento de los requisitos de las formalidades de la presentación exigidos en el

Art. 6° de la presente. Tendrá una vigencia de un (1) año, pudiendo en este sentido, obtenerlo de acuerdo a distintas y progresivas categorías. Será otorgado por la autoridad de aplicación.

Art. 10 - Utilización: La empresa tiene el derecho de utilizar públicamente el distintivo de "Empresa Comprometida con la RSE", con la identificación de la marca: "Gobierno de Mendoza".

Art. 11 - Beneficios: Las Empresas que obtengan el "Distintivo de Empresa Comprometida con la RSE" podrán acceder, de acuerdo a las pautas y categorías que oportunamente determine la autoridad de aplicación, a los siguientes beneficios:

a) Prioridades en las contrataciones con el Estado Provincial, cuando exista igualdad de condiciones en la oferta. Los municipios que adhieran a la presente ley pueden adoptar el mismo criterio en lo concerniente a este tema.

b) Mejor y mayor posibilidad de acceso a líneas de crédito y financiación del Fondo para la Transformación y el Crecimiento de la Provincia, así como de toda entidad financiera, pública o privada, que así lo disponga mediante convenio con el Estado Provincial.

c) La bonificación de hasta un diez por ciento (10%) en el pago de impuestos provinciales, u otro tipo de beneficios fiscales, según lo determine la reglamentación, para las empresas acreedoras del "Premio Anual" a la RSE, mencionado en el artículo 12.

d) Contar con espacio físico a los fines que las empresas publiciten sus productos o servicios en eventos públicos de índole provincial o municipal. A tal efecto se faculta al Poder Ejecutivo a proveer los mismos.

e) Representar a la Provincia con sus productos o servicios en las ferias nacionales e internacionales en las cuales la Provincia concurra, debiendo la reglamentación establecer modo de priorización entre las mismas.

Art. 12 - Premio Anual: Se crea el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables, cuya reglamentación quedará formalizada por la Autoridad de Aplicación.

Para acceder a este premio las empresas deberán presentar sus balances, reportes o memorias, debidamente auditados, de acuerdo a lo prescripto en el Art. 8° de esta ley.

Art. 13 - Autoridad de Aplicación: El Ministerio de Agroindustria y Tecnología, o el que en un futuro lo reemplace, a través del organismo que considere pertinente, será la autoridad de aplicación de la presente ley, quedando facultado para dictar su respectiva reglamentación.

Art. 14 - Responsabilidades de la Autoridad de Aplicación: La Autoridad de Aplicación tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Establecer la forma de presentación, su contenido y publicación de los BRSAE.
- b) Reglamentar oportunamente los requisitos de la auditoría que establece la presente ley.
- c) Suscribir convenios con Universidades o Institutos especializados, a los fines del perfeccionamiento y especialización en la materia.
- d) Elaborar el Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE).
- e) Emitir un informe anualmente sobre el grado de implementación de la ley, que debe remitir a la H. Legislatura.
- f) Elaborar y dar a publicidad un "Manual de Buenas Prácticas" destinado a promover, generar y sugerir a las Empresas con asiento en la Provincia de Mendoza, acciones concretas relativas a la RSE, dotándolas de herramientas de gestión, redes y mecanismos desinformación e intercambio de experiencia y colaboración recíproca.
- g) Promover el cumplimiento de esta norma a través de la participación y promoción de la misma por parte de los tres poderes del Estado y los Municipios de la Provincia, procurando la consolidación definitiva de la cultura de la RSE.
- h) Remitir al Consejo Consultivo la documentación de las empresas distinguidas.
- i) Reglamentar el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables.

Art. 15 - Cooperación: Se crea el Consejo Provincial de "Empresas y organizaciones comprometidas con RSE", el que estará integrado por:

a) Un representante de la autoridad de aplicación b) Dos representantes de Universidades públicas y privadas con funcionamiento en la Provincia. Uno de ellos será propuesto por la U.N.C. y U.T.N. y el otro por las demás Universidades privadas en forma rotativa cada un (1) año.

c) Dos representantes de las organizaciones empresarias de la Provincia.

Uno de ellos será de entidades de 2° grado y el otro por entidades empresarias con trayectoria en la temática, debiendo rotarse anualmente entre las mismas su representación.

d) Un representante de las organizaciones ambientales no gubernamentales.

e) Un representante de organizaciones de la sociedad civil dedicadas al tratamiento de las problemáticas sociales.

f) Un representante de las organizaciones sindicales, debiendo en este caso ser propuesto por la C.G.T. Regional Mendoza.

g) Un representante del Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos.

h) Un representante de la Secretaría de Ambiente.

i)Un representante del Ministerio de Trabajo, Justicia y Gobierno: priorizando las dependencias de la Subsecretaría de Trabajo y Seguridad Social y/o de la Dirección de Defensa al Consumidor.

j)Un representante del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia.

k)Cuatro representantes de los municipios de la Provincia, representando cada uno de ellos a los oasis productivos existentes en la misma.

l)Dos representantes de los Consejos Profesionales, debiendo entre ellos realizar designación rotativa anual.

m)Un representante de las Cámaras Legislativas, alternando, anualmente entre ellas, la designación del mismo.

Las Universidades, organizaciones sociales, ambientales, sindicales, empresariales y consejos profesionales, deberán funcionar dentro del ámbito de la Provincia, contar con personería jurídica otorgada por la autoridad competente y encontrarse al día con sus obligaciones legales y contables.

Serán priorizadas para formar parte del Consejo las organizaciones sociales, ambientales, empresariales y sindicales que estén en pleno ejercicio y concreción del objeto o materia que determinó su constitución.

Art. 16 - Vigencia: La presente ley entrará en vigencia a partir de la fecha de publicación del respectivo decreto reglamentario.

Art. 17 - Invitar a los Municipios a dictar normas necesarias para facilitar y optimizar el alcance de los objetivos y aplicación de la presente ley, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Artículo 2° - Incorpóranse los Arts. 11 bis, 15 bis y 15 ter a la Ley N° 8.488, los que quedaran redactados de la siguiente manera:

"Art. 11 bis - Promoción: El Estado Provincial facilitará distintos mecanismos para apoyar a aquellas empresas que manifiesten interés en presentarse para obtener los beneficios de la ley, atendiendo principalmente a las Pequeñas y Medianas Empresas. Se invita a los municipios que adhieran a la presente, a tomar similares medidas en el ámbito de su jurisdicción.

Art. 15 bis - El Consejo tendrá como función principal:

a)Otorgar el Premio Anual de la Empresa o Empresas y organizaciones

Socialmente Responsables";

b)Realizar consultas a los organismos oficiales o privados que participen de su constitución.

c)Sugerir modificaciones a la legislación vigente tanto en la instrumentación o aplicación de la ley.

d)Proponer la concreción de convenios a la autoridad de aplicación para la mejor implementación de la ley.

e)Promover la expansión cultural del ejercicio de la RSE.

f)Dictar las bases y condiciones relativas al Premio Anual.

g)Dictar un reglamento de su funcionamiento interno.

Art. 15 ter - El Consejo designará una mesa ejecutiva compuesta por 7 miembros:

1. Un representante del Estado Provincial.
2. Un representante designado por los Municipios de la Provincia.
3. Un representante de las O.N.G.
4. Un representante elegido por Universidades.
5. Un representante de las empresas.
6. Un representante designado por las organizaciones gremiales.
7. Un representante de las organizaciones profesionales.

Sus atribuciones y obligaciones serán establecidas en el reglamento que dicte el propio Consejo."

Artículo 3° - Modifícanse los títulos I y II del Capítulo III de la Ley N° 8488, los que quedan redactados de la siguiente manera:

"CAPÍTULO III

I - DEL OTORGAMIENTO DEL DISTINTIVO

II - USO Y BENEFICIO DEL DISTINTIVO - PREMIO ANUAL"

Artículo 4° - Incorpórase el Capítulo V "DE LA CREACIÓN DEL CONSEJO" que comprende los Arts. 15, 15 bis y 15 ter.

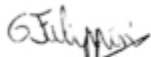
Artículo 5° - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN EL RECINTO DE SESIONES DE LA HONORABLE LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, a los veintiún días del mes de agosto del año dos mil trece.

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

“Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayan dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, julio de 2016

	Mendoza,	
Apellido y Nombre	Nº Registro	Firma
Filippini, Guillermo	26141	
Neva Qjeda, Ana Carolina	27256	