



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

## **Contador Público Nacional y Perito Partidor**

Trabajo de investigación

# **Responsabilidad Social Empresaria: Aplicación para Distribuidor Oficial de Arcor**

DeGiuseppe, Dante - Registro: 27.090 - Correo: dantedegiuseppe@gmail.com

Federici, Leandro - Registro: 27.643 - Correo: lea.federici@hotmail.com

Fekonja, Sofía - Registro: 27.645 - Correo: sofia.fekonja@gmail.com

Fernández, Agustín - Registro: 27.115 - Correo: agfer9@gmail.com

PROFESOR TUTOR: ROXANA MARTINEZ

Año 2019

## RESUMEN DEL TRABAJO

En el actual trabajo se presenta un tema general que no es nuevo como es la “Responsabilidad Social Empresaria” pero que con el transcurso del tiempo ha tomado un papel preponderante en los diversos actores de la sociedad en la que vivimos. Nosotros como parte de ella, hemos querido ir más allá de lo que conocemos, de lo que hemos estudiado y aprendido, sino que buscamos aplicarlo a un tema que creemos importante en la sociedad como es la inclusión laboral de personas con capacidades diferentes en una distribuidora de Arcor.

El objetivo propuesto es determinar los costos laborales y beneficios, tanto económicos como sociales a través de programas de inserción laboral que ofrece el gobierno de Mendoza, de incorporar en la distribuidora personas con discapacidad.

Algunos conceptos en los que se ahondará a continuación son: el propio de “Responsabilidad Social Empresaria”, Stakeholders, “Empresa B”, también se mencionan diferentes herramientas de investigación como es el análisis FODA, marginal, las 5 fuerzas de Porter que nos permitieron conocer el ámbito de aplicación de la distribuidora tanto interno como externo, los costos implicados en la aplicación de la inclusión laboral, sus beneficios, etc.

Para finalizar, esta práctica aplicada a la distribuidora no sólo presenta beneficios para ella misma sino permita a estas personas con capacidades diferentes afrontar diversos desafíos en sus vidas que los hagan sentir en igualdad de condiciones al resto. Y a su vez, pueda ser empleado también por otras empresas pero no sólo por los beneficios que se pueden obtener sino para poder aplicar correctamente el concepto de “Responsabilidad Social Empresaria” de manera inclusiva.

# ÍNDICE

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>6</b>
<b>1 Capítulo I-Responsabilidad Social Empresaria</b>	<b>12</b>
<i>1.1 Definiciones</i>	12
1.1.1 Responsabilidad Social	13
1.1.2 Responsabilidad social de la empresa o empresarial	13
1.1.3 Responsabilidad social corporativa	13
1.1.4 Consensuando una definición de Responsabilidad Social Empresaria	14
1.1.5 Fin esencial de las prácticas de responsabilidad social en la triple creación de valor	15
<i>1.2 Historia y evolución</i>	16
1.2.1 A nivel mundial	16
1.2.2 A Nivel Latinoamérica	17
1.2.3 Inicios en Argentina	20
<i>1.3 Herramientas para la aplicación de la RSE dentro de una organización</i>	21
1.3.1 Global Compact	22
1.3.2 OCDE Guidelines	23
1.3.3 Global Reporting Initiative	23
1.3.4 Accountability 1000 (AA 1000-Responsabilidad 1000)	24
1.3.5 Social Accountability 8000 (SA 8000 GESTIÓN SALUD Y SEGURIDAD LABORAL)	26
1.3.6 Normas ISO 14000 y 14063	27

1.4 Stakeholders	27
1.5 Empresa B	29
1.6 Legislación vigente sobre la Ley de responsabilidad Social Empresaria	32
1.6.1 Ley de sociedades de beneficio e interés colectivo (Ley BIC):	32
1.6.2 Ley 8488-Provincia de Mendoza	33
1.6.3 Resolución Técnica N°36	33
1.6.4 ISO 26000	34
1.7 Análisis Organizacional	37
1.7.1 Diagnóstico y desarrollo organizacional	38
1.7.2 Las 5 perspectivas del diagnóstico organizacional	39
1.7.3 Pasos del proyecto de diagnóstico organizacional	39
1.8 Análisis FODA	40
1.9 Las 5 fuerzas de porter	41
1.9.1 Poder de negociación de los consumidores	41
1.9.2 Poder de negociación de los proveedores	43
1.9.3 Amenaza de los competidores	43
1.9.4 Amenaza de los productos sustitutos	45
1.9.5 Rivalidad entre los competidores	46
1.10 Gestión Estratégica de los Costos	47
1.11 Análisis Marginal	47
1.12 Árbol de decisión	48
1.13 La inclusión laboral	49
1.13.1 Programa de entrenamiento laboral	50
1.13.2 Programa de inserción laboral	54
1.13.2.1 Programa empalme	55

1.13.2.2 Programa Inserción Laboral	56
<i>1.14 Normativa</i>	59
1.14.1 Ley 26816-Régimen Federal de Empleo Protegido para Personas con Discapacidad	59
1.15 Síntesis Capítulo 1	60
<b>2 Capítulo II- Aplicación Caso Práctico</b>	61
<i>2.1 Caso Práctico: Distribuidora "ARCOR"</i>	61
2.1.1 Diagnóstico organizacional: Aplicación análisis FODA	63
2.1.2 Aplicación práctica de las 5 Fuerzas de Porter a MADRIS S.R.L.	65
2.1.3 Diseño de un Programa de RSE basado en la inclusión laboral con triple impacto	66
2.1.3.1 Descripción del puesto (RRHH)	67
2.1.3.2 Implementación	69
2.1.4 Análisis marginal. Punto de indiferencia	76
2.1.5 Árbol de decisión	82
2.1.6 Síntesis Capítulo 2	83
<b>Conclusiones</b>	84
<b>Bibliografía</b>	86

## INTRODUCCIÓN

La denominada “Cuarta Revolución Industrial” marca sin dudas, un nuevo punto de partida y de acción para las empresas que se encuentran operando. El avance sin dudas de la tecnología, marcada por una sociedad más informada y donde los consumidores poseen un cierto poder ante las redes sociales, son factores de mucha importancia a la hora de elaborar la gestión estratégica en las organizaciones.

En esta nueva sociedad, las organizaciones buscan proveedores sustentables y los clientes miran con atención el origen de los productos que consumen, no solo en cuanto a su composición, sino también respecto al impacto que los mismos generaron durante su elaboración.

En este mundo globalizado, las empresas están llamadas a cumplir un rol fundamental: además de gestionar sus negocios de manera creativa y eficiente, su responsabilidad pasa también por disponer cuanto esté a su alcance para procurar soluciones concretas a las necesidades más urgentes de la población.

Lo cual significa ir más allá del ámbito específico de acción económica, para desempeñar un activo rol ciudadano: mirar no ya al mercado, sino a la sociedad en su conjunto.

La Responsabilidad Social en dichas organizaciones permite que la brecha vaya disminuyendo a lo largo del tiempo, generando una comunidad más integrada que no piensa en lo individual, sino en el trabajo conjunto.

Algunas de las cuestiones más significativas sobre el contexto general en el que actúan hoy las empresas:

- La mundialización de la economía, presenta al mundo de hoy como una unidad, algo que "es uno", que se hace "cada vez más... uno". Caen muchas fronteras y limitaciones al comercio y a la producción de bienes y servicios.
- *Crece las cifras de facturación* de las empresas y se agregan cada día nuevos productos que son el fruto de desarrollos tecnológicos asombrosos, y que sin duda mejoran

la existencia del hombre aumentando expectativas de calidad de vida.

- La *intensificación de la brecha social entre ricos y pobres* en gran cantidad de países, da lugar a una mayor potencialidad de conflictos sociales.

- La *reformulación del rol del Estado*, ha llevado a una cada vez menor intervención en la vida económica.

- Derivado de ello, un *mayor protagonismo de las empresas*, “inducidas” por la sociedad a hacerse cargo de ciertas obligaciones antes propias del Estado (las privatizaciones de servicios públicos, por ej., han implicado en alguna medida un “traspaso” de su función y sus responsabilidades).

- La proliferación de instituciones de *salvaguarda de los derechos de los consumidores y de los derechos humanos en general*.

- El *crecimiento y madurez de los mercados*, evolución que ha hecho de los consumidores verdaderos ciudadanos, más informados y exigentes, y a los que ahora hay que ofrecerles mucho más que excelentes productos y servicios.

- Con la primacía del mercado por sobre el Estado, *la empresa pasa a ser una figura dominante en el escenario social actual*. Ella ha demostrado más que ningún otro modelo de organización, que su capacidad de cambio y adaptación le han permitido superar los crecientes desafíos de un mundo en constante transformación. Pero para que esto sea sostenible, se debe generar un contexto de bienestar básico que favorezca un clima de crecimiento y desarrollo.

- Se está disfrutando de una real economía global de mercado, en la que bienes, servicios, capitales y aún personas pueden moverse libremente; pero advierten sobre el riesgo de fracasar en el reconocimiento de la necesidad de sustentar los valores e instituciones de una sociedad abierta. Suponen así, que el exceso de competencia y la escasez de colaboración, ponen un límite a las propias reglas de mercado, y al menos que haya un reconocimiento del bien común como preeminencia sobre los intereses particulares, nuestro mundo -como sociedad abierta- estará en severo riesgo.

Naturalmente, este nuevo escenario se ha traducido en nuevas demandas y presiones de la sociedad

hacia las empresas; demandas que han tenido -y seguirán teniendo- un significativo impacto en su gestión de negocios y a las que las empresas tienen que dar una respuesta, porque de ella habrá de depender su futuro tanto en el mediano como largo plazo.

La RSE no es un tema inherente sólo a las grandes organizaciones que pueden destinar grandes presupuestos para su implementación, sino que puede ser aplicada en organizaciones pequeñas, adaptando los modelos de acuerdo a las distintas realidades.

El análisis de la organización permitirá comprender las diferentes actividades, la concepción de Responsabilidad Social que poseen, qué capacidad de trabajo en conjunto realizan o están dispuestas a realizar, cuáles son los motivos por los cuales realizan dichas prácticas y qué tan eficiente y productivo es su accionar.

La hipótesis de partida que dará sustento a este estudio, se basa justamente en lo dicho anteriormente. Es decir, la responsabilidad social empresaria no es un concepto filantrópico, sino más amplio con triple valor o impacto, que nos ayudará a obtener calificación de EMPRESA+B, provocando así una mayor sustentabilidad en el largo plazo.

Se puede decir que en este contexto, las empresas deben superar la idea de obtener **“Licencia Social para operar”**, para pasar a construir situaciones estructurales que les permitan disponer de **“Licencia Social para prosperar”**.

El presente trabajo, se aplicará sobre el caso de un distribuidor oficial de ARCOR, partiendo de la base de que ser los representantes comerciales de esta empresa no pueden estar ajenos a las políticas con las cuales opera dicha empresa.

El objetivo general de este trabajo es determinar los costos y beneficios de implementar la incorporación de personal con discapacidad en la distribuidora. Los objetivos específicos son: a) determinar el costo de armado de la denominada “Merienda saludable” y de las cajas de alfajores mixtas para los niños de escuelas primarias de la zona de influencia de la distribuidora (Zona este de Mendoza) que será preparada por personal contratado, bajo la premisa de inclusión de personas

con discapacidad dentro de la planta permanente de la empresa; y b) determinar el beneficio económico y social que la incorporación de personal con discapacidad generaría a través del “PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL” (PIL).

En función de lo dialogado con el Propietario de la empresa, el Sr. Molina Rodrigo y de manifestar su intención de desarrollar acciones de Responsabilidad Social dentro de la empresa, y luego de un arduo trabajo de investigación, se llegó a la elaboración de la siguiente hipótesis de trabajo:

La inclusión laboral de personas con discapacidad implica un aumento del costo laboral trayendo como consecuencia beneficio marginal directo menor en el corto plazo, pero sí generará un beneficio social positivo, ayudará a obtener la calificación de EMPRESA + B, provocando que la distribuidora tenga una mayor sustentabilidad en el largo plazo

## **PRESENTACIÓN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se desarrollara con la intención de abordar la hipótesis y la respuesta a los objetivos específicos. El trabajo consiste en dos capítulos uno con un encuadre teórico y el otro con la implementación del programa de inclusión propiamente dicha. A continuación desarrollaremos un poco más de lo que veremos en los capítulos.

En el capítulo 1 se desarrollara las definiciones, historia y evolución de la responsabilidad social empresaria, su fundamento legal para poder llegar a la configuración y diseño de un programa concreto de implementación de RSE basado en la inclusión de personas con discapacidad. Se abordará la temática propia del tema y un recorrido por su historia tanto mundial como latinoamericana hasta llegar a un concepto contemporáneo y esta nueva corriente de empresas +B.

En el capítulo 2 llevaremos a cabo el caso práctico de incorporar personas con discapacidad a través de programas del ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, con financiamiento propio del mismo en el orden nacional a través de ayuda o subsidio directo al beneficiario (persona con discapacidad). Abordaremos los costos y beneficios para el empleador de implementar alguno de estos programas (EMPALME O PIL). Luego usaremos herramientas de administración como el Análisis Marginal, FODA, PORTER, el Árbol de Decisión para que la firma Mardis SRL logre visualizar la totalidad de posibilidades que se abren al concretar estos programas.

Finalizamos con las conclusiones del trabajo que darán una mirada concisa de la implementación de personas con discapacidad a la planta de la empresa. Entre los beneficios podemos mencionar: por el lado del económico implicaría una mejora en las ventas junto con la disminución de costos por la escala de las mismas como así también la cotización de las acciones y el valor intangible de la empresa (marca). En lo social el impacto es positivo porque ayuda a la inclusión social de personas con

discapacidad. En lo ambiental creamos conciencia en forma transversal a través de los más jóvenes y chicos de cómo cuidar su alimentación e higiene.

## **1 CAPITULO I-RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

En el presente capítulo se desarrollara las definiciones, historia y evolución de la responsabilidad social empresaria, su fundamento legal para poder llegar a la configuración y diseño de un programa concreto de implementación de RSE basado en la inclusión de personas con discapacidad. Se ha hecho hincapié en autores e institutos que llevan muchos años trabajando en RSE tales como Instituto ETHOS, Fernández García, Aguilar, Alea García y el marco legal que contempla prácticas de RSE como Balance Social, ISO 26000, Ley 8488 de Mendoza. Se abordara la temática propia del tema y un recorrido por su historia tanto mundial como latinoamericana hasta llegar a un concepto contemporáneo y esta nueva corriente de empresas +B

### **1.1 DEFINICIONES**

Las empresas, a partir de su relación con el medio, han construido una relación con el mismo basado sobre todo en la generación de trabajo ya sea en forma directa como indirecta.

De la investigación que se realizó para la el desarrollo del presente trabajo, se puede indicar que el concepto de “Responsabilidad social empresaria” se basaba en la forma en que las empresas deciden orientar sus negocios como así también al consideran la sociedad y el ambiente del cual forman parte.

Si bien este concepto se viene trabajando desde hace ya varios años, a modo de análisis del estado del arte, se puede observar que existen 3 conceptos íntimamente relacionados entre sí, de los cuales muchas veces se utilizan como sinónimos, pero conceptualmente encierran atributos diferentes.

Dichas definiciones hacen referencia al mismo objetivo en cuanto al incluir en su gestión, los intereses sociales y ambientales, pero se distinguen por un grado gobierno en conjunto.

### 1.1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Según Fernández García, “se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.” (Fernández García, 2009, p. 19).

### 1.1.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA O EMPRESARA

Según Estefanía Spoggi: “Es el compromiso voluntariamente adoptado para gestionar una organización de forma tal que se tengan en cuenta los intereses de los stakeholders, considerando que esto le generará un beneficio a largo plazo. Es buscar el equilibrio justo entre los intereses económicos, los ambientales y el bienestar social.” (Spoggi, 2015, pág. 32)

### 1.1.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Se define como aquella que “abarca un ámbito mayor que el de la responsabilidad social de la empresa, porque incorpora a las organizaciones gubernamentales y a otras, que tengan un interés en mostrar como realizan su trabajo de RSE.” (Fernández García, 2009, p. 19).

Para determinar las causas de por qué las empresas y los organismos aplican prácticas de responsabilidad social, existen dos caminos que nos permite explicar esto: *un primer camino* conduce a que las empresas se autorregulen y voluntariamente comiencen a implementar estrategias y sistemas de gestión que contemplen todos los intereses desde lo social hasta lo ambiental.

*El segundo camino* es que el gobierno sea quien regule su accionar exigiendo diferentes comportamientos, promocionando y ayudando a cumplir con los requisitos exigidos. Ejemplos de esto pueden ser el otorgamiento de préstamos para que puedan financiar sus actividades socialmente responsables, el establecimiento de pautas concretas sobre la forma de aplicarlas, la provisión de información y capacitaciones sobre el tema, ya que existe un gran desconocimiento.

#### 1.1.4 CONSENSUANDO UNA DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Al ser un tema relativamente nuevo, dentro de las Ciencias Económicas, existen varios autores que han trabajado el concepto y se han preocupado por establecer la definición de lo que se entiende como tal; por esta razón, a continuación exponemos una definición que abarca todos los aspectos antes vistos en una sola:

Según el libro “Responsabilidad Social Corporativa”: ***“Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, Gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios” (García, 2010, pág. 25)***

La responsabilidad social empresarial es un concepto que implica la necesidad y obligación de quienes desarrollan algún tipo de actividad económica de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente.

Es el compromiso de la organización en la contribución al desarrollo sostenible; esto implica adoptar una nueva ética en su actuación en relación con la naturaleza y la sociedad, un motivo de solidaridad, el sentido de responsabilidad por salvar las condiciones que sustentan la vida en el planeta, el tributo a la calidad de vida de los grupos de interés (o stakeholders), sus familias y la comunidad.

La misma supone, además del logro de los objetivos económicos; la aportación de beneficios al individuo, colaboradores y a la comunidad; el cumplimiento de los principios éticos, cívicos y la normatividad legal; la capacitación de empleados, no sólo en asuntos relacionados con su desempeño laboral, sino también en aquellos relacionados con el mejoramiento personal, familiar y social; el aseguramiento de las condiciones laborales y de salud de las personas; así como la consideración de las decisiones en función de cuestiones éticas y ambientales; entre otras.

Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un claro conocimiento de todo lo que la rodea, no sólo en términos geográficos, sino del conjunto de reglas,

leyes que rigen su operación y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con ella. Esta responsabilidad deberá comenzar a entenderse como una herramienta que asegurará, en la medida en que sea correctamente aplicada, la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

El desempeño de la responsabilidad social de la empresa no debe ser visto como un gasto social sino considerarse como una parte de su rentabilidad.

Hay estudios que muestran como resultado, que empresas reconocidas por su desempeño social son más competitivas que las otras que son indiferentes al tema, y sus productos son más aceptados en el mercado por la simpatía que despiertan.

*Entre las ventajas de llevar este balance social podemos enunciar:*

- Aquellas compañías que tiene compromiso público con códigos de ética, han logrado superar dos veces a aquellas que no lo tienen.
- Reducción de costos de operación, en particular en las iniciativas ambientales que recortan el desperdicio y la ineficiencia y mejoran la productividad.
- Mejoramiento de la imagen y la reputación, lo que les permite incrementar su habilidad para atraer capital y socios.
- Incremento en las ventas y lealtad de los clientes.
- Incremento en la habilidad de atraer y retener empleados, lo que redundará en una disminución de la rotación y de sus costos de entrenamiento.
- Demandas por un incremento de información sobre su ejercicio social a la que responden con informes sociales que describen su comportamiento social y la hacen accesibles públicamente a través de websites.

#### 1.1.5 FIN ESENCIAL EN LAS PRACTICAS DE RSE EN LA TRIPLE CREACION DE VALOR

a) Social: lograr la empleabilidad, desarrollo personal y social; apostar al compromiso comunitario, desarrollar una cultura de trabajo, trabajar por la inclusión social, aceptar la diversidad, la equidad, la integración y calidad de vida.

b) Económico: ser generadora y distribuidora de riqueza, satisfacer necesidades reales, generar una cadena de valor, desarrollar conocimiento y empleo.

c) Ambiental: eco eficiencia, investigación y desarrollo, educación, reducción de materias primas, reciclaje de materiales, preservación de la biodiversidad, neutralidad.

La finalidad base de comunicar es lograr una interacción positiva con los grupos de interés, basada en la transparencia y el dialogo abierto, cuyo resultado sea lograr la confianza de la comunidad.

## **1.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN**

Como se mencionó anteriormente, este nuevo estilo de management empresarial, nació hace ya algunos años, lo que permite que se pueda realizar el análisis y el impacto a través del tiempo.

En un principio, las primeras prácticas de RSE se materializaron a través de acciones llevadas a cabo por las empresas bajo el concepto de filantropía o acciones de beneficencia, que luego evolucionaron lentamente hacia una concepción de la RSE donde ambas se complementan y son necesarias para un buen funcionamiento de la sociedad.

La diferencia es que la beneficencia es una virtud que surge de la voluntad propia de la persona mientras que la RSE corresponde a los valores de una empresa.

Con el correr de los años, se fue afianzando el concepto de RSE y generando mayor conciencia de la vital importancia de que las empresas lleven a cabo acciones sociales. Tuvieron gran influencia en este avance dos organizaciones denominadas Grupo de Fundaciones y Empresas y Foro del Sector Social, las cuales buscaron promover y apoyar las acciones de solidaridad de las distintas organizaciones, siendo un nexo entre el sector público y el privado, incentivando el trabajo conjunto de ambos.

### **1.2.1A NIVEL MUNDIAL**

Tal como se puede observar en la actualidad, las empresas tienen una fuerte repercusión en la sociedad en la cual están insertas, provocando una de las causas más importantes de los problemas sociales, ambientales y económicos, tanto a nivel mundial como propio de cada país.

Esto se debe a ciertos hechos históricos como la Revolución Industrial que se produjo en el Reino Unido a partir del siglo XVIII donde se pasó de una economía basada en el trabajo manual, artesanal y en la agricultura a una totalmente mecánica, manejada por grandes empresas que sólo buscaban obtener mayor rentabilidad y de la forma más rápida posible.

Esto trajo como consecuencia entre otras, un aumento de la contaminación del aire por el uso del

carbón como fuente de energía para las maquinarias y la disconformidad social en donde el obrero era explotado con un salario muy bajo provocando la introducción del trabajo infantil.

Claramente con el afán de maximizar utilidades insostenibles, con el tiempo se formaron sindicatos, se establecieron normas regulatorias de la contaminación, normas salariales y de jornadas laborales y se prohibió el trabajo infantil.

En todos los casos el efecto es el mismo: una empresa que busca utilidades sin tener en cuenta a su contexto, provocando consecuencias ambientales, sociales y finalmente la disminución de la rentabilidad.

Las empresas multinacionales, generaron un gran impacto en el surgimiento de la RSE, en aquellos países donde aún no estaba incorporado en las prioridades de los directivos de las empresas locales, las cuales vieron en ellas un ejemplo a seguir y se vieron incentivadas en gestionar prácticas socialmente responsables obteniendo mayores resultados económicos.

En Europa, existen diferentes organismos como ONG, fundaciones, cámaras, asociaciones, que han impulsado el desarrollo de la RSE en conjunto con el gobierno de cada país, encontrándose en un grado mayor de evolución, a diferencia de los países en los cuales al no tener la iniciativa de estos organismos y el apoyo del gobierno, no han logrado el mismo nivel de desarrollo.

En cambio, en Estados Unidos no existió gran influencia por parte del gobierno, siendo el sector privado quien impulsó la aplicación del tema, a través de prácticas como la exclusión de inversores no socialmente responsables.

#### 1.2.2A NIVEL LATINOAMERICA

En Latinoamérica, el desarrollo del MERCOSUR generó un gran avance de la RSE en este sector, donde Brasil y Chile constituyeron dos de los principales países en los cuales se alcanzó mayor promoción.

En Brasil, la creación del **Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad** y el apoyo gubernamental, consiguieron implementar una medición del alcance de la RSE en las empresas y así tener conocimiento de cuáles eran los puntos débiles sobre los cuales se debía trabajar más para reforzar el desarrollo de la misma.

En cuanto a Chile, este concepto fue difundido principalmente por organizaciones sin fines de lucro, con el apoyo del gobierno y empresas privadas.

Al examinar la situación de la responsabilidad social y ambiental de las empresas en Latinoamérica es difícil generalizar por diversos motivos. En primer lugar existen grandes diferencias económicas, sociales y culturales entre las diferentes subregiones. México, Centroamérica, El Caribe, la región Andina y el Cono Sur comparten muchas cosas pero las separan muchas otras. La evolución de las prácticas sociales y ambientales de las empresas, desde la filantropía empresarial más tradicional pasando por la ciudadanía corporativa hasta llegar a los comportamientos responsables como parte de la estrategia empresarial desde la óptica de América Latina.

En Latinoamérica, existen asuntos que son comunes a todo el mundo como el medioambiente, derechos humanos, trabajo infantil y forzado y condiciones laborales mínimas. Sin embargo, las prioridades de América Latina son diferentes a las de Europa o Estados Unidos. Los asuntos laborales en esta región no están suficientemente tratados por la mayoría de las legislaciones nacionales (comparados con Europa) por lo que se convierten en un tema prioritario. El alto nivel de desigualdad en el ingreso hace que las prácticas de negocios de inclusión sean también urgentes para llegar hasta los más pobres y vulnerables de forma práctica y efectiva. Hay países en los que ciertos sectores dominan la esfera económica, y lógicamente de la RSE, como es el caso de la minería en Chile y Perú, o donde un conflicto social y la necesidad de afrontarlo con la ayuda del sector privado dominan fuertemente, como ocurre en Colombia.

El avance de la RSE requiere que se den ciertas condiciones. Estas condiciones son básicamente las mismas que hacen que exista un buen clima de negocios: un marco regulatorio y fiscal óptimo y mercados financieros e instituciones que funcionen, entre otros. (VARA, 2012)

Es evidente que aún existen muchas dificultades que hacen que la RSE evolucione más lentamente que en otros lugares del mundo, como son una menor capacidad institucional, una gobernabilidad corporativa más débil, un clima de negocios menos favorable y una escala de negocios menor. Algunos mercados de capitales están relativamente poco desarrollados con lo cual asuntos como el gobierno corporativo no surgen como prioridad. A pesar de ello también existen iniciativas como las de Novo Mercado en BOVESPA (Bolsa de Valores de Brasil) que requiere cumplir una serie de condiciones de gobernabilidad que también da entrada a algunos temas de sostenibilidad en la gestión. (Vara, 2016)

En cuanto al marco regulatorio en algunos casos existe legislación en temas como la conservación

ambiental, prácticas laborales, protección de los derechos del consumidor, gobernabilidad corporativa y ética en los negocios, pero, sin embargo, es difícil forzar su cumplimiento y, además, muchas veces su alcance es muy limitado. Algunos de los países que han realizado reformas legales relacionadas con la gobernabilidad corporativa y el mercado de valores son Brasil, Chile, México y Argentina. Desde el punto de vista de gestión no se han desarrollado completamente herramientas e índices de desempeño en RSE que muestren el argumento empresarial en su totalidad. Es indiscutible que se producen beneficios empresariales pero la relación de causalidad completa todavía es difícil de establecer y, por tanto, de convencer a todos. La idea errónea de que este tipo de prácticas es un gasto y no una inversión que ofrece retornos en el corto, mediano o largo plazo, ha llevado a muchos empresarios a subestimar la RSE. Sin embargo, han empezado a surgir en algunos países de la región metodologías adaptadas a las realidades nacionales que reflejan mejor la situación empresarial y social local para convencer.

Según especialista del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “A pesar de estas dificultades en Latinoamérica, parte del sector empresarial se está dando cuenta de la necesidad de un sector privado responsable. En la región se dan tres condiciones que favorecen el desarrollo de un sector privado responsable. En primer lugar las empresas y líderes empresariales. La presencia de multinacionales preocupadas por la sostenibilidad financiera, social y ambiental que mantienen los estándares de su casa matriz”. (Estrella Peinado-Vara, 2015)

“En este caso se adaptan modelos importados y en ocasiones se exportan, como es el caso de las prácticas responsables con los recursos humanos de Danisco en Brasil. Algunos líderes empresariales, que con tesón han apostado por la RSE y la necesidad de tener en cuenta a las partes interesadas a la hora de tomar decisiones empresariales, son elementos definitivos para el avance de la RSE. En segundo lugar, empresas que por sus comportamientos irresponsables han sufrido consecuencias muy negativas y se han dado cuenta de la necesidad de ser responsables tras sufrir una situación delicada (boicots, litigios, desastres ambientales, etc.). En tercer lugar, un gran esfuerzo de promoción por parte de la sociedad civil, organizaciones empresariales y multilaterales”. (Estrella Peinado-Vara, 2015)

La existencia de instituciones de promoción de la RSE que, con esfuerzo, y con el apoyo de algunos líderes visionarios, continúan con la labor de disseminación de la RSE. Estas tres condiciones descritas (empresas y empresarios responsables, empresas irresponsables e instituciones de promoción)

siguen siendo insuficientes y las empresas latinoamericanas tienen todavía mucho margen para mejorar en cuanto a actividades sociales y ambientales responsables.

Además de éstas, existen otras muchas organizaciones. Entre las más conocidas están IARSE en Argentina ([www.iarse.org](http://www.iarse.org)), AccionRSE ([www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)) en Chile, Perú 2021 ([www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)) en Perú, CentraRSE ([www.centrase.org](http://www.centrase.org)) en Guatemala y Fundemas en El Salvador ([www.fundemas.org](http://www.fundemas.org)). Esta última es otra de las organizaciones pioneras en la región que ha liderado los esfuerzos de indicadores comunes de RSE para Centroamérica.

Algunas de estas instituciones se han visto apoyadas por algunos esfuerzos multilaterales por parte del Banco Mundial, Organización de Estados Americanos (OEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha promovido las prácticas responsables a través de investigaciones, publicaciones y apoyo financiero para el fortalecimiento institucional y la implementación de prácticas responsables, sobre todo en Pymes.

En el caso del BID destacan las actividades de promoción como las Conferencias Interamericanas sobre RSE que se celebran anualmente desde 2002 y las investigaciones y publicaciones sobre la situación de la RSE en las Pymes y microempresas latinoamericanas, casos empresariales en Latinoamérica y la contribución de las empresas al desarrollo económico equitativo. (ESTRELLA, 2015, pág. 1)

### 1.2.3 INICIOS EN ARGENTINA

La creación del IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) junto con la aplicación de las diferentes herramientas de cumplimiento de la RSE a nivel mundial, que impactó en primera medida en las empresas de capitales internacionales, en cierta forma sirvieron para que esta filosofía de gestión empresarial se hiciera cada vez más fuerte en la Argentina.

De esta relación entre empresas de capitales extranjeros con las nacionales, de alguna manera sirvió para “contagiar” la RSE dentro de las empresas, sean grandes, medianas o pequeñas.

El IARSE en sí mismo merece un espacio especial dentro de esta historia, ya que se constituyó inspirado en el Instituto Ethios de Brasil.

La misión del IARSE es promover y difundir el concepto y la práctica de esta responsabilidad para

impulsar el desarrollo sustentable de nuestro país, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua. También en conjunto con el sector privado, trabaja diariamente para lograr que empresas y sus miembros asuman un compromiso con las prácticas sociales y se genere una cultura organizacional orientada a este tipo de responsabilidad.

Además, este organismo crea los Indicadores PLARSE, tomando como base a los indicadores propuestos por el Instituto Ethos de Brasil pero adaptándolos al contexto de nuestro país.

Otras instituciones que han trabajado en la promoción y el desarrollo de la RSE en la Argentina, según Rodríguez Larreta (2003) son:

-IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina): que está conformado por 300 empresas y se dedica a la investigación y la promoción de la RSE, mayoritariamente a través de la redacción de documentos y programación de seminarios.

-ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas): está compuesta por un conjunto de directivos que tratan de dirigir el accionar de las empresas en base a valores Cristianos, desarrollando actividades como publicaciones, foros, seminarios y premios.

-AmCham (Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina): fue fundada en 1918 con el objetivo de representar a la comunidad empresaria norteamericana situada en la Argentina. Impulsó la práctica de RSE mediante la entrega del Premio Ciudadanía Empresaria.

-Foro Ecuménico Social: fue creada en el año 2001 y se ha enfocado en dar un reconocimiento para las empresas y ONG que contribuyan con la comunidad, a través de la Certificación de RSE y el premio al Emprendedor Solidario. (INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, "IARSE")

### **1.3 HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DE LA RSE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Desde esta evolución, a lo largo del tiempo, se han ido generando herramientas para estimular la aplicación del concepto de la RSE dentro de las empresas.

A continuación, se presentará un resumen de las mismas:

### 1.3.1 GLOBAL COMPACT

El Pacto Global como se lo denomina en español, difundió y convocó a los empresarios al cumplimiento y la adopción de principios vinculados a los derechos humanos, derechos del trabajo y medio ambiente. Asimismo, impulsa la adopción de principios y valores compartidos, a fin de humanizar al mercado mundial.

El Global Compact incluye nueve principios, apoyados públicamente por las empresas que participan de la iniciativa, las cuales todos los años deben presentar un ejemplo concreto de los avances logrados en su implementación.

Fue lanzado en septiembre de 2000 y está compuesto por 10 principios sobre protección ambiental, derechos humanos, relaciones laborales y anticorrupción. Es una iniciativa flexible y voluntaria, respaldada por las Naciones Unidas. Las empresas que participan en el Pacto Mundial deben comunicar cada año su progreso a través de un documento denominado CoP (Comunicación sobre el Progreso), mismo que a veces funciona como reporte de sustentabilidad.” Esos principios son:

- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
- Evitar verse involucradas en los abusos de los derechos humanos.
- Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
- La abolición efectiva del trabajo infantil.
- La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
- Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales.
- Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

- Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías para el medio ambiente.

### 1.3.2 OCDE GUIDELINES

Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 36 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

La OCDE ofrece un foro donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Trabajamos para entender que es lo que conduce al cambio económico, social y ambiental. Medimos la productividad y los flujos globales del comercio e inversión. Analizamos y comparamos datos para realizar pronósticos de tendencias. Fijamos estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas. Es un Código de conducta, creado en 1976 con el objetivo primordial de establecer políticas que promuevan la transparencia empresarial, especialmente en temas de relaciones laborales, administración del ambiente, sobornos, intereses de los consumidores, difusión de ciencia y tecnología. Tiene por objeto establecer recomendaciones que garanticen que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollen en armonía con las políticas públicas del país favoreciendo la confianza entre empresas y sociedades y potenciando la contribución al desarrollo sostenible. (OCDE: organización para la cooperación y el desarrollo económico, 2018)

### 1.3.3 GLOBAL REPORTING INICIATIVE

Significa Iniciativa de Reporte Global. Se refiere a una serie de directrices creadas en 1997, por iniciativa de la Coalition Environmentally Responsible Economics y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas. Tiene como misión mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes corporativos de sustentabilidad, de forma tal que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros.

El propósito de la Iniciativa de Reporte global (GRI) es la creación de reportes de sustentabilidad por parte de las empresas que la adoptan. La finalidad de la iniciativa es proveer de lineamientos, de

aplicación global, para que las empresas puedan elaborar sus Reportes de Sustentabilidad. Estos lineamientos son de carácter voluntarios, que le permiten a las empresas poder presentar a sus grupos de interés el impacto de su performance en las dimensiones económicas, medioambientales y sociales. Son más de 700 las empresas que han adoptado estos lineamientos para poder confeccionar sus reportes de sustentabilidad.

Según el sitio web Expok, el contenido básico de un reporte de sustentabilidad que toma como guía los principios de la GRI se divide principalmente en tres tipos de información:

- *Descripción de la organización:* Detallar información sobre las actividades de la empresa, sus objetivos, estrategia y gobierno ayudará a entender el contexto en el que se desarrolla y comprender su desempeño.
- *Dirección:* Entender cómo la organización aborda un problema o tema determinado proporciona el contexto para comprender su desempeño en un área específica.
- *Indicadores de desempeño:* Facilitan comparar información económica, ambiental y social y se clasifican en 47 Indicadores principales y 32 optativos. (Acosta, 2013)

#### 1.3.4 ACCOUNTABILITY 1000

Las normas AA1000 son una herramienta, reconocida internacionalmente, orientada a fortalecer su compromiso con los grupos de interés incorporando un sistema de Gestión del aseguramiento de la Sostenibilidad.

Ha sido diseñada por el Instituto de Responsabilidad Social y Contabilidad Ética con el objetivo de mejorar la contabilidad social y ética, así como la implementación de auditorías e informes internos del sistema de información de las empresas.

El AA1000 enumera un listado de procesos que una organización puede adoptar para contabilizar, administrar y comunicar cual ha sido su desenvolvimiento social y ético, de una manera más efectiva, logrando cuantificar ciertos aspectos.

Además incluye la creación de estándares de credibilidad de la organización, equivalentes a los principios generales de contabilidad y auditoría, a fin de establecer un proceso de verificación de responsabilidad. Los conceptos claves del aseguramiento de la sostenibilidad podemos resumirlos en:

- Cumplimiento de los principios de AccountAbility: con el término AccountAbility queremos referirnos a aspectos tales como: rendir cuentas de las acciones, asumir las consecuencias de las mismas frente a los grupos de interés, fomentar el dialogo y el compromiso con ellos.
- Requerimientos sobre la calidad de la información divulgada acerca del desempeño de la sostenibilidad.

La Norma AA1000 le interesa a:

- Proveedores y profesionales de aseguramiento de sostenibilidad.
- Entidades o profesionales que elaboran informes y buscan aseguramiento
- Usuarios de Informes de Sostenibilidad
- Agentes encargados de la elaboración de estándares.

Los beneficios de implantar un sistema de aseguramiento de la sostenibilidad podemos resumirlos en:

- Nos proporciona un medio global para responder sobre la gestión y desempeño de una organización.
- Evalúa como las Organizaciones gestionan la sostenibilidad más allá de los datos e informes financieros.
- Evalúa la Calidad de la información divulgada relativa al desempeño en sostenibilidad

Proporciona herramientas para evaluar el desempeño de la gestión medioambiental, emisiones de gases de efecto invernadero y otros aspectos como la gestión sostenible de explotaciones forestales o etiquetas de comercio justo.

### 1.3.5 SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 (SA8000 GESTIÓN SALUD Y SEGURIDAD LABORAL)

La SA8000 es una certificación voluntaria la cual fue creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores, etc.

Esta constituye una norma uniforme y auditable, utilizada por cualquier empresa a fin de mostrar su compromiso con la temática.

La misma, básicamente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha a la discriminación y al trabajo infantil o forzado.

Las empresas pueden solicitar la certificación a través de una de las agencias de certificación aprobadas por la SAI. La agencia hace la inspección inicial y una vez el sitio de trabajo es certificado, la empresa es supervisada periódicamente para asegurar que continúa cumpliendo con los requisitos del programa. La empresa productora por lo general paga los costos de la certificación, los cuales incluyen la inspección o auditoría, así como cualquier medida correctiva o preventiva que deba aplicarse para recibir la certificación.

Es uno de los programas con las normas más detalladas sobre condiciones laborales que incluye muchos aspectos de los derechos internacionales de los trabajadores. El cumplimiento de los requisitos pueden contribuir a mejorar la productividad, la calidad y ayudar a reclutar y conservar a los trabajadores.

No se utiliza en las etiquetas de los productos. Los productos de las empresas certificadas no reciben un

premio o sobreprecio especial ni tienen un mercado específico. Gradualmente, está empezando a ser utilizada por el sector agrícola, aunque es más común en otros sectores debido a que es difícil de aplicar en la producción estacional.

### 1.3.6 NORMAS ISO 14000 y 14063

La primera tiene como fin de proveer estándares para dotar a las empresas de herramientas adecuadas para manejar y evaluar el impacto y los riesgos medioambientales.

Certifica a aquellas empresas que se encuentran comprometidas con la protección del medio ambiente. Mientras que la segunda, creada a partir de desarrollo de una guía estándar sobre principios básicos para la realización de reportes medio ambientales. (Rodríguez Larreta, 2003, p. 15-16)

## 1.4 STAKEHOLDERS

Según la Cátedra de Costos para la Gestión FCE UNCUIYO: ***“Los stakeholders son individuos o grupos con una multiplicidad de intereses, expectativas y demandas que una empresa debe proporcionar y proyectar a la comunidad. Estos poseen atributos y los más importantes son: la legitimidad, el poder y la urgencia”*** (JARDEL, 2017, pág. 6)

Para ello las empresas deben establecer la sensibilización y la comunicación con sus stakeholders, para el desarrollo sostenible de los canales de monitoreo para identificar las necesidades y demandas que la empresa debe satisfacer permanentemente.

Con el paso del tiempo, el impacto económico social y ambiental de las actividades de la organización es un factor importante en la decisión de adquisición de productos y servicios.

Las empresas y sus stakeholders juegan un papel muy importante para liderar un futuro mejor exclusivamente en los niveles más altos de la gerencia y la dirección de las grandes empresas con la necesidad de promover un desarrollo sostenible y de reconocimiento de la sociedad. Para ello las empresas deben trabajar con responsabilidad social que debe ser una iniciativa voluntaria y orientada al cumplimiento de la política que cada empresa adopte.

Los stakeholders es un enfoque integrador que no solo cumple con sus obligaciones económicas, legales, éticas y sociales con respecto a sus accionistas, sino también hacia los empleados, clientes, comunidades locales, medioambientales, proveedores y distribuidores.

Los consumidores esperan de las empresas que demuestren los valores sociales, así como la evaluación de las alternativas que se ofrecen en el bienestar de la sociedad y la comunidad.

Las dimensiones ambientales se concretan en la mencionada inversión de I+D para hacer un proceso productivo más compatible con el medio ambiente; la reducción del despilfarro de recursos, tener un código de ética de conducta, publicar un informe anual del medio ambiente.

Las dimensiones sociales se centran en las prácticas laborales con respecto a los derechos humanos y cooperación social en el mejoramiento de la calidad de vida en todas las regiones donde operan la empresa. En esta dimensión la empresa debe rechazar la violación de los derechos humanos, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida en toda las regiones donde funciona la empresa, ofreciendo un trabajo justo a todo sus trabajadores independientemente del género, raza, procedencia y religión; también ayudando a los países en su desarrollo, formación de sus empleados y respetando los derechos humanos.

Las dimensiones económicas es obtener los mayores beneficios posibles, tener precios bajos con productos o servicios de calidad y preocuparse en la creación de empleo.

Los consumidores esperan de las empresas que demuestren los valores sociales, así como la evaluación de las alternativas que se ofrecen en el bienestar de la sociedad y la comunidad.

Las dimensiones ambientales se concretan en la mencionada inversión de I+D para hacer un proceso productivo más compatible con el medio ambiente; la reducción del despilfarro de recursos, tener un código de ética de conducta, publicar un informe anual del medio ambiente.

Las dimensiones sociales se centran en las prácticas laborales con respecto a los derechos humanos y cooperación social en el mejoramiento de la calidad de vida en todas las regiones donde operan la empresa. En esta dimensión la empresa debe rechazar la violación de los derechos humanos, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida en toda las regiones donde funciona la empresa, ofreciendo un trabajo justo a todo sus trabajadores independientemente del género, raza, procedencia y religión; también ayudando a los países en su desarrollo, formación de sus empleados y respetando los

derechos humanos.

Las dimensiones económicas es obtener los mayores beneficios posibles, tener precios bajos con productos o servicios de calidad y preocuparse en la creación de empleo. (<https://www.gestiopolis.com/stakeholders-responsabilidad-social-empresarial/>, 2016)

## 1.5 EMPRESA B

Según ecointeligencia define La *Empresa B (ó B Corporation)*: “es un tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales.

La *empresa “B”* opera con bajos altos estándares sociales, ambientales y de transparencia y por sus estatutos toma decisiones corporativas legalmente vinculantes considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses y de largo plazo tales como la de los empleados, los proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente.” (ECOINTELIGENCIA, 2014)

Surge como iniciativa de B Lab, una compañía cofundada en 2006 por Jay Coen Gilbert desde la que se trata de crear las condiciones necesarias para que prosperen las empresas que tienen vocación sostenible.

Antes se creaban ONGs para solucionar los problemas de nuestros tiempos, ahora se crean empresas.

Este paradigma redefine el sentido de éxito en los negocios al formular una pregunta básica: *¿Cuál es el propósito, el para qué de la empresa en la Sociedad?* Al responder esta pregunta, los rendimientos financieros pasan a ser entendidos como herramienta indispensable para lograr sus objetivos, pero no como su razón de existencia única. El éxito pasa, entonces, no sólo por su nivel de facturación, utilidades o dividendos, sino por cómo su modelo de negocios integra los beneficios con el impacto en la sociedad y el medio ambiente de un modo medible y escalable. (ECOINTELIGENCIA, 2014)

Los beneficios, la facturación, los dividendos pasan a ser un **medio**, no un **fin**.

Ya son más de mil las compañías en todo el mundo que han obtenido la *Certificación Empresa B*, otorgada por la OSC B Lab. Este nuevo modelo protege la misión de la empresa, por estatuto,

asegurándose de que esta cumpla su propósito social y ambiental.

Una *empresa "B"*, junto a otras, dan lugar a una comunidad de organizaciones que están apostando por redefinir el éxito en los negocios. Para formar parte de esta comunidad apuestas por cumplir unos altos estándares de transparencia, rendición de cuentas y de desempeño. Estar certificado como Empresa B te permite salir de un mercado saturado ofreciendo una visión positiva y una nueva manera de hacer negocios.

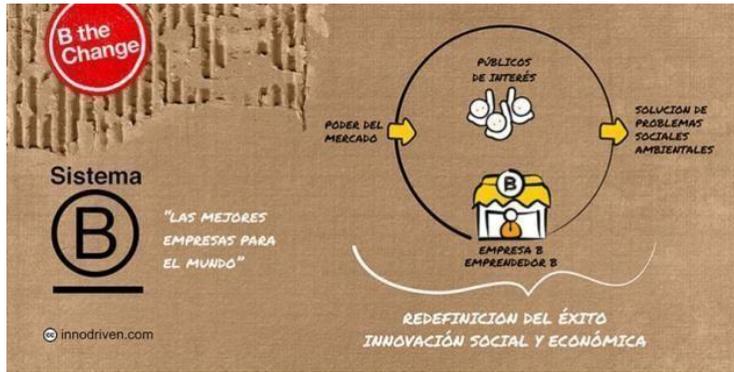
Es importante saber que las *Empresas B* tienen otra forma de entender el mercado menos egoísta y avariciosa, para potenciar la labor del emprendedor creando y apostando por valor para todos.

Una B Corporation se diferencia del resto de organizaciones por ser modelos innovadores que persiguen el ***Triple Impacto***:

1. **Propósito**: Crear impacto positivo en el ámbito social y el ambiental.
2. **Responsabilidad**: Tener en cuenta como fin primordial los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
3. **Transparencia**: Publicar informe anual sobre el impacto social y ambiental certificado por un organismo externo e independiente que le de veracidad a tus datos.

Quizás puedas pensar que este modelo tiene que ver con la implantación de la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**. Sin duda tienen puntos en común y consideramos que son visiones acertadas, pero quizás para algunos la RSC sea un modelo demasiado conservador que hace que las empresas consideren lo social y lo medioambiental como algo al margen de su día a día cuando en realidad debería estar integrado en su misión central.

Más de 1.100 Empresas B, en 35 países, en más de 120 sectores de actividad, y con único objetivo común. Sea como fuere, cuantas más fuentes de inspiración tengan la empresa para dar soluciones a problemas sociales y ambientales, más rápido y profundo será en cambio de timón hacia una cultura empresarial a favor de la sostenibilidad. (Empresas B, 2012)



**Ilustración 1 Tabla 1-REPRESENTACION GRAFICA EMPRESA B. Fuente Sistema B (Empresas B, 2012)**

La filosofía de la empresa B, se muestra a continuación con el siguiente gráfico:



**Ilustración 2 REPRESENTACION GRAFIC SISTEMA B (Empresas B, 2012)**

## **1.6 LEGISLACION VIGENTE SOBRE LA LEY DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

### **1.6.1 LEY DE SOCIEDADES DE BENEFICIO E INTERES COLECTIVO (LEY BIC)**

Conforme a lo investigado, la creación de régimen especial ha permitido que las empresas tengan una identidad de triple impacto; permite identificar y regular a aquellas que integran en sus actividades empresariales la creación de valor económico, social y ambiental.

Según lo investigado, no crea un nuevo tipo societario fuera de la Ley General de Sociedades (Ley N° 19550). Lo que permite es que cualquiera de las sociedades comprendidas en la ley correspondiente pase a ser, por ejemplo, una SA BIC o una Sociedad Anónima Simplificada BIC. Esta ley no genera beneficios impositivos de ningún tipo sino que el objetivo principal comprende en identificar, reconocer y potenciar a aquellas empresas que generan impacto ambiental y social; los beneficios surgirán del mercado y/o políticas que el Estado pueda implementar como por ejemplo facilidades de acceso a créditos o fondos.

Para poder aplicar este régimen, además de cumplir con las condiciones propias de acuerdo al tipo social adoptado por la ley 19550, deben:

Incorporar a su estatuto o contrato social el impacto ambiental y social, positivo y verificable que pretendan generar.

Confeccionar conforme a lo establecido en el punto anterior, un reporte anual de las acciones realizadas para su cumplimiento.

Dicho reporte, debe ser auditado por un profesional independiente a la organización y matriculado en aquella especialización donde se pretende lograr el impacto. También debe ser de acceso público.

Esta ley beneficia a diversos actores tanto internos como externos a las organizaciones, entre ellos encontramos a:

Emprendedores: que ven a las empresas con un fin más allá de la generación de valor económico.

Empresas y PYMES: buscan un negocio de manera más sustentable.

Organizaciones de la sociedad civil: permite integrar la generación de un beneficio económico,

cuidando su propósito.

Inversores: darle un mejor destino a su inversión generando un impacto positivo. Consumidores: optar por elegir la mejor opción.

Empleados: ser mejores representado al propósito de la empresa. (Empresas B, 2012)

#### 1.6.2 LEY 8488-PROVINCIA DE MENDOZA

La ley de RSE tiene como objeto promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general y para ello se les propone, a quienes operan en Mendoza, que presenten de manera voluntaria el balance de Responsabilidad Social, Ambiental y Empresaria.

#### 1.6.3 RESOLUCION TECNICA N°36

El Balance Social es una herramienta para la comunicación de la responsabilidad social que, a través de indicadores y una estructura de presentación de las acciones de la organización, comunica de manera clara y confiable sobre cómo ha sido el resultado de las acciones de la empresa, evaluando permanentemente su acción y realizando las correcciones pertinentes. El reporte de sustentabilidad utiliza la información proveniente de este dicho balance pero tiene una Estructura más dinámica, acompañada de fotografías y texto más explicativo, orientado al público más externo. La correcta aplicación del balance, será necesario que se disponga de las siguientes condiciones:

- Estructura de una política social.
- Apoyo de la gerencia.
- Existencia de una estrategia integral.
- Conocimiento del concepto y contenido del balance social.
- Definición de objetivos y metas.

#### 1.6.4 ISO 26000

Dicha norma se publicó el 1º de noviembre de 2010. Después de 10 años de trabajo, culminó bajo el título “Guía de Responsabilidad Social”. Esta proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o localización, sobre los términos y definiciones, principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y la puesta en práctica en las organizaciones. A diferencia de las otras normas, no es certificable. De acuerdo a la definición de la misma guía, “no es una norma de sistema de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual.” Se expondrán los puntos más destacados:

*Términos y definiciones:* en el capítulo 2 se definen términos claves. Algunos de los más importantes son:

- Debida diligencia “Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico en las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.” (Cap. 2, punto 2.4)
- Comportamiento ético “Comportamiento acorde los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento” (Cap. 2, punto 2.7)
- Impacto de una organización “Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.” (Cap. 2, punto 2.9)
- Iniciativa de responsabilidad social “Programa o actividad dedicados expresamente a cumplir con el objetivo particular relacionado con la responsabilidad social”. (Cap. 2, punto 2.10)
- Normativa internacional de comportamiento “Expectativas de comportamiento

organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.” (Cap. 2, punto 2.11)

- Organización “Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.” (Cap. 2, punto 2.12)

- Gobernanza de la organización “Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.” (Cap. 2, punto 2.13)

- Responsabilidad social “Responsabilidad de una organización ante los impactos negativos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y está integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.” (Cap. 2, punto 2.18).

- Esfera de influencia “Ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.” (Cap. 2, punto 2.19)

- Involucramiento de las partes interesadas “Actividad llevada a cabo para crear oportunidad es de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.” (Cap. 2, punto 2.21)

- Desarrollo sostenible “Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.”

***Principios de la responsabilidad social:*** esta guía pretende que el objetivo principal de una organización sea maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Existen siete principios que se deberían respetar, como mínimo, para el cumplimiento de este objetivo, lo cual no indica que sea una lista definitiva. Es importante tener en cuenta que cuando una organización quiere adoptar

esta Norma internacional, considere la diversidad social, cultural, ambiental, económica, política, legal y organizativa. A continuación, expondremos los siete principios:

- Rendición de cuentas: Esta norma invita a la organización a rendir cuentas por los impactos sociales, económicos y medioambientales. Esto implica asumir la responsabilidad cuando se cometen errores y realizar acciones para repararlos como así también a futuro tomar decisiones para evitar que no se repitan. También propone a la organización aceptar un escrutinio público y responder al mismo.

- Transparencia: Una organización debería mostrar en forma transparente, clara, precisa y completa la información en un grado razonable y suficiente de las decisiones y actividades que impactan a la sociedad y el medio ambiente. La Guía no exige que la organización publique información protegida por derechos de propiedad, como así tampoco información que pueda causar incumplimientos de obligaciones legales.

- Comportamiento ético: una organización debería tener como base valores tales como honestidad, equidad e integridad, es decir, promover un comportamiento ético en todas sus dimensiones: económica, social y medioambiental.

- Respeto a los intereses de las partes interesadas: se recomienda prestar atención no sólo a los intereses de los dueños, socios, clientes o integrantes de la organización, sino también a otros grupos que pueden tener intereses en las actividades de la empresa, como por ejemplo proveedores.

- Respeto al principio de legalidad: Consiste en la supremacía del derecho. Implica reconocer que ninguna organización o individuo están por encima de la ley. Una organización debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables, lo que implica estar al tanto del conocimiento de tales obligaciones legales.

- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: la guía invita a ir más allá del cumplimiento de la ley nacional cuando ésta no proporcione las salvaguardas sociales o ambientales adecuadas, por tanto, una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento. En el caso que la ley entre en conflicto con la normativa internacional de comportamiento, una organización debería, en la medida de sus posibilidades, revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades en esa jurisdicción y evitar ser cómplice de otra organización que no cumpla con la normativa internacional.

Respeto a los derechos humanos: Por último, se propone respetar los derechos humanos y reconocer su

importancia como universalidad, es decir, que se aplican a todos los hombres en todos los países y culturas. Si en algún lugar no se garantiza la protección adecuada de los derechos humanos, la organización debe regirse por el principio explicado anteriormente.

## **1.7 ANALISIS ORGANIZACIONAL**

En función a lo analizado y extraído, "el análisis organizacional constituye un método de abordaje para el cambio de un caso concreto. Consiste en la implementación de un proceso solicitado por un sistema cliente-una empresa, institución, un grupo, un organismo gubernamental, etc. Acordado contractualmente entre los miembros del sistema y un consultor independiente externo, con el propósito de encarar el desarrollo del sistema y/o abordar problemas que los obstaculizan. El acuerdo compromete una relación de colaboración voluntaria y una exploración conjunta, conducente a la comprensión de los aspectos interpersonales, organizativos, tecnológicos, axiológicos y contextuales que afectan el desarrollo del sistema y/o de sus miembros." (Schlemenson, 2014)

Una variedad de problemas relacionados con el funcionamiento de la organización y la gente (con frecuencia, difíciles de precisar o identificar para el cliente), suelen ser los principales disparadores de la consulta. Por eso, la misión de los analistas consultores consiste en poner en marcha un proceso de estudio de la realidad particular de cada caso, incluidas sus relaciones con el contexto. Esto implica que el profesional no brinde soluciones estandarizadas sino que realiza diversas actividades analíticas y reflexivas con el objetivo de analizar el problema, para luego rearmarlo de manera tal que cobre un sentido que lo haga más comprensivo.

La delimitación del objeto y del campo sobre el cual se va a analizar, constituyen una clarificación fundamental para el comienzo del análisis y la búsqueda de soluciones realistas. La misma consiste en:

- Identificar la información pertinente y relevante.
- Identificar el nivel de análisis.
- Planificar la búsqueda de información

- Establecer controles destinados a corroborar la validez de los resultados.

Otro concepto de diagnóstico organizacional es: "el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento.

En general podría decirse que busca generar eficiencia en la organización a través de cambios." (Wikipedia, 2014)

### 1.7.1 DIAGNOSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas.

Existen un sinnúmero de situaciones por las que se requiere aplicar un diagnóstico a cierta empresa, entre ellas encontramos:

1. El crecimiento de la organización: la misma ha incrementado sus activos, ventas y personal. Para ello es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la organización.
2. El atraso de la organización: mientras unas empresas dan enormes pasos al unísono con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, teniendo así la necesidad de un diagnóstico organizacional.
3. La oferta de calidad: nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.
4. Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo. (Wikipedia, 2014)

### 1.7.2 LAS 5 PERSPECTIVAS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Perspectiva social: el interés se concentra conocer los efectos que se generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad; en cómo ve la sociedad a la organización, en qué la beneficia o en qué la daña y qué sugiere ésta.

Perspectiva ejecutiva: se entiende la participación de los socios, dueños o directivos de la empresa quienes se encargan de evaluar diversos aspectos como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos.

Perspectiva de las áreas: se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la organización, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la empresa y la eficiencia de cada departamento y de la organización como un conjunto que encierra a los departamentos.

Perspectiva de los grupos informales: cada empresa cuenta con cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para el bienestar de la organización, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo a intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas. Para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar la facilidad de interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa.

Perspectiva individual: expectativas que tiene cada individuo que conforma la organización, sin importar área o puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes.

### 1.7.3 PASOS DEL PROYECTO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

1. Plantear los Objetivos
2. Elegir la metodología
3. Programar cada actividad
4. Generar un análisis de la información recabada

5. Dar a conocer las propuestas (Wikipedia, 2014)

Para llevar a cabo el estudio de la organización se han aplicado herramientas relacionadas con estudio de mercado, análisis estratégico, entrevistas con el socio de la empresa MARDISSRL, estudio de manuales de procedimientos, cuestionarios al personal de la empresa y observación directa del trabajo rutinario.

## 1.8 ANALISIS FODA

FODA es un acrónimo de **Fortalezas**: factores críticos positivos con los que se cuenta, **Oportunidades**: aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas, **Debilidades**: factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y **Amenazas**: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

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

La *matriz FODA* es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros, en el que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas. (Teoría y Gestión de las organizaciones)

## **1.9 LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Se ha considerado importante investigar acerca de estas 5 fuerzas ya que las mismas determinan el entorno competitivo de la empresa, lo que afecta directamente a la rentabilidad de esta.

A continuación se explicarán el marco teórico de estas cinco fuerzas relevantes según la revista digital "las 5 fuerzas de Porter" de Walter J. Montilla R.

Consideramos que la empresa debe tomar conocimiento para determinar el poder de negociación de los compradores y proveedores y conocer las barreras de entrada de futuros competidores y productos sustitutos.

### **1.9.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES**

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos-

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar una diferenciación en los productos.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas

### 1.9.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general mientras menos cantidad de proveedores existan mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materia prima, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de estos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto
- Las empresas realizan compras con poco volumen

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores
- Producir las materias primas que uno necesita
- Realizar alianzas estratégica con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes

### 1.9.3 AMENAZA DE LOS COMPETIDORES

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital
- Falta de canales adecuados de distribución
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles
- Falta de acceso a materia primas.
- Posesión de patentes

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.

- Aumentar los canales de ventas
- Aumentar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento

#### 1.9.4 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso,

estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad
- Aumentar las promociones de ventas.

### 1.9.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Generalmente la fuerza más poderosa de todas hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar de marcas
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.

- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

-Algunos ejemplos de estas estrategias son:

-Aumentar la calidad de los productos.

-Reducir los precios.

-Dotar de nuevas características a los productos.

-Brindar nuevos servicios.

-Aumentar la publicidad.

### **1.10 GESTION ESTREATEGICA DE COSTOS**

Según lo extraído, "los costos representan recursos económicos, que han sido, deben o deberían sacrificarse para alcanzar ciertos objetivos, independientemente de la forma de medición de los mismos".

Desde el punto de vista contable, se refiere exclusivamente a la "suma de valores cuantificables en dinero, que representan consumo de factores de producción realmente incurridos o efectivamente desembolsados para llevar adelante el acto de gestión de cuyo costo se trate". Este concepto tiene una acepción más restringida que el concepto económico. (Billene A.)

### **1.11 ANALISIS MARGINAL**

Según economipedia la definición de análisis marginal: "El mismo consiste en establecer un punto de equilibrio a partir del cual dos variables, generalmente coste e ingreso, se crucen para establecer el punto óptimo de operación y maximización.

En macroeconomía o microeconomía, se utiliza para la toma de decisiones sobre venta, producción y precio, las tres variables básicas en la ordenación empresarial, ya que mediante la marginalidad se puede establecer el punto óptimo a partir del cual, a un determinado coste y precio se produce una maximización del beneficio o venta. ¿Cómo nos ayuda en la toma de decisiones?

Este análisis económico relaciona variables como volumen (cantidad), precio, coste (fijo y variable) y oferta (cantidad a ofrecer/venta), y permite establecer mediante formulaciones matemáticas en qué condiciones es mejor vender a un precio u otro, de acuerdo a unos costes, qué cantidad ofrecer e incluso la inclusión de discriminación de precios, en función del tipo de agente (mayor volumen, mayor rentabilidad..)" (ECONOMIPEDIA, 2019)

En este caso permite establecer dos razones: si es mejor obtener una mayor rentabilidad unitaria, es decir, qué precio puede plantearse para obtener el mayor margen posible; o por otra parte cómo maximizar el beneficio total vendiendo toda la capacidad posible a un precio cierto a través del cual se obtiene la ganancia de equilibrio.

También de forma indirecta, el análisis marginal permite obtener un precio, el precio marginal o idóneo, a través del cual es más óptimo poner a la venta la producción.

El análisis marginal dependerá en buena parte de la estructura de costes de la organización, por ejemplo, si los costes fijos son grandes, lo que derivará en un precio mínimo independientemente de la producción, mientras que unos costes variables grandes favorecerán la rebaja del precio, pues los costes están asociados a la producción unitaria (sólo hay coste si hay producción).

El análisis marginal se establece en las estrategias de producción y operaciones como una premisa básica para el cálculo previsto de beneficios o el establecimiento de un precio competitivo. (ECONOMIPEDIA, 2019)

## **1.12 ÁRBOL DE DECISION**

Un árbol de decisión es una forma gráfica y analítica de representar todos los eventos (sucesos) que pueden surgir a partir de una decisión asumida en cierto momento.

Nos ayudan a tomar la decisión "más acertada", desde un punto de vista probabilístico, ante un abanico de posibles decisiones.

Permite desplegar visualmente un problema y organizar el trabajo de cálculos que deben realizarse. (Árbol de decisión)

### 1.12.1 TERMINOLOGIA

Nodo de decisión: Indica que una decisión necesita tomarse en ese punto del proceso. Está representado por un cuadrado. Símbolo: 

Nodo de probabilidad: Indica que en ese punto del proceso ocurre un evento aleatorio. Está representado por un círculo. Símbolo: 

Rama: Nos muestra los distintos caminos que se pueden emprender cuando tomamos una decisión o bien ocurre algún evento aleatorio. Símbolo:

#### GRAFICO

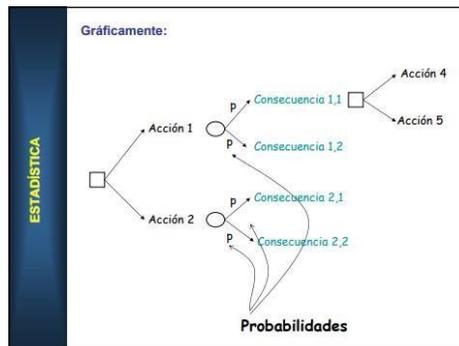


Ilustración 2GRAFICO ARBOL DE DECISION (Árbol de decisión)

### 1.13 LA INCLUSION LABORAL

La importancia de establecer un programa de inclusión laboral implica un beneficio Social y un posicionamiento desde el punto de vista de la igualdad de oportunidades de trabajo, el objetivo

principal es disminuir la exclusión y la realidad que viven actualmente las personas con capacidad restringida impactando en forma positiva y directa en la calidad de vida de la población

Resulta interesante esta posibilidad de otorgarles a estas personas una posibilidad de crecimiento profesional y oportunidades de capacitación, desarrollando funciones y tareas bajo las mismas obligaciones y derechos que cualquier trabajador.

A continuación se mencionan aquellas leyes que el gobierno Nacional promulgó y que consideramos pertinentes para la aplicación de nuestro trabajo de investigación.

### 1.13.1 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO LABORAL

Como ya se vio, el Estado proporciona programas de inclusión laboral para personas con discapacidad para poder integrarlas en el mundo del trabajo e incentivar a empresas a que contraten a los mismos, este trabajo explicara cómo funciona este programa, como se puede extender en otro programa más permanente y cuáles son los costos-beneficios del empleador y empleado.

Según el MTYSS “Este Programa brinda incentivos económicos a las empresas para que el entrenamiento de aprendices en los puestos que necesitan. Luego tienen la posibilidad de incorporar a esos aprendices ya entrenados. Durante el desarrollo del proyecto no se establece una relación laboral entre la empresa y los trabajadores, sino un acuerdo de entrenamiento.” (MINISTERIO TRABAJO) (SOCIAL, 2014)

#### ✓ **Objetivo**

Según programa de empalme laboral: “Las acciones de entrenamiento para el trabajo estarán dirigidas a mejorar las condiciones de empleabilidad de trabajadores desocupados mediante el desarrollo de prácticas en ambientes de trabajo que incluyan procesos formativos y acciones de tutoría tendientes a enriquecer sus habilidades y destrezas” (MINISTERIO TRABAJO) (SOCIAL, 2014)

#### ✓ **Destinatarios**

Según programa de empalme laboral “Podrán participar en las acciones de entrenamiento para el trabajo:

- 1) trabajadores desocupados mayores de DIECIOCHO (18) años incluidos en el SEGURO

DE CAPACITACION Y EMPLEO, en el PROGRAMA JOVENES CON MAS Y MEJOR TRABAJO o en otros programas o acciones ejecutados por el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL;

- 2) trabajadores desocupados mayores de DIECIOCHO (18) años con discapacidad
- 3) trabajadores desocupados mayores de DIECIOCHO (18) años que presenten dificultades de inserción en el empleo.” (MINISTERIO TRABAJO) (SOCIAL, 2014)

**✓ Tipos de empresa que pueden aplicar el programa**

Este cuadro es elaborado en base a lo expuesto en el ministerio de trabajo de la nación, son los parámetros para categorizar una empresa de acuerdo a su cantidad de empleados.

Tamaño de empresa	N° de empleados en planta
Microempresa	Hasta 5 trabajadores
Pequeña	De 6 a 15 trabajadores
Mediana	De 16 a 80 trabajadores
Grande	Más de 80 trabajadores

**Ilustración CUADRO COMPARATIVO EMPRESAS SEGUN SUS TRABAJADORES. Fuente: Elaboración propia (MINISTERIO TRABAJO)**

**✓ Ayuda económica**

Este cuadro surge del trabajo realizado en base al Resolución 1032/14, es un esquema visual de las posibilidades de ayuda económica que brinda el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

	<b>MTEySS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>MICRO EMPRESAS</b>	\$3600	\$0	\$3600
<b>PEQUEÑAS</b>	\$3250	\$350	\$3600
<b>MEDIANAS</b>	\$2800	\$800	\$3600
<b>GRANDES</b>	\$1850	\$1750	\$3600

**Ilustración 3 CUADRO COMPARATIVO AYUDA ECONOMICA. Fuente elaboración propia (MINISTERIO TRABAJO)**

✓ ***Cobertura medica***

Según programa de empalme laboral: “Deberán contratar la cobertura de una prestadora de servicios médicos que garantice a sus participantes las prestaciones del Programa Médico Obligatorio, establecido por el Ministerio de Nación, a efectos de cubrir gastos de contratación, siempre que dicha cobertura no estuviera garantizada por un sistema de prestaciones contributivas por desempleo” (MINISTERIO TRABAJO) (SOCIAL, 2014)

✓ ***Seguros por accidente***

Según programa de empalme laboral: “Deberán contratar un seguro por accidentes a través de una prestadora de seguros.” (MINISTERIO TRABAJO) (SOCIAL, 2014)

✓ ***Incompatibilidades***

Según programa de empalme laboral “La ayuda económica mensual no remunerativa a asignarse a trabajadores desocupados incluidos en acciones de entrenamiento para el trabajo será incompatible con la percepción, por igual período, de:

1. una remuneración laboral;
2. un ingreso económico originado en una actividad laboral independiente, un contrato de locación de servicios o de obra, o un vínculo contractual de empleo público;
3. la prestación por Desempleo por La Ley de Empleo N° 24.013, en su Título IV
4. beneficios previsionales;
5. pensiones no contributivas de cualquier naturaleza;
6. ayudas económicas de otros programas sociales, de empleo o capacitación

En el caso de participantes incluidos en la línea de entrenamiento para trabajadores con discapacidad, no serán aplicables las incompatibilidades previstas en los incisos 4) y 5).” (MINISTERIO TRABAJO (SOCIAL, 2014)

✓ **Regímenes especiales.**

El régimen establecido en el artículo 11 de la resolución 1032/14 “no será aplicable a los participantes del seguro de capacitación y empleo, del programa jóvenes con más y mejor trabajo o de otra acción o programa del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL integrados a las acciones de entrenamiento para el trabajo, a los cuales se les aplicarán los regímenes de incompatibilidades establecidos por los marcos regulatorios de tales acciones o programas.” (SOCIAL, 2014)

✓ **Forma de pago**

El pago de las ayudas económicas mensuales a cargo del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL se realizará en forma directa e individualizada a los participantes, a través de su depósito en una cuenta bancaria para su disponibilidad mediante una tarjeta magnética.

En aquellas localidades donde no resultare operativamente viable la utilización de tarjetas magnéticas como modalidad de pago, se adoptarán los circuitos operativos acordados por la SECRETARIA DE EMPLEO con la ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL para el pago personal y directo de ayudas económicas.

En aquellos supuestos en que los participantes perciban una prestación dineraria por su inclusión en otras acciones o programas del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL compatibles

con las acciones de entrenamiento para el trabajo, se unificará el procedimiento de pago.

#### ✓ **Continuidad de la participación**

De acuerdo a la finalización del trabajo el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social propone: "Si durante la vigencia de un proyecto venciera el plazo de permanencia de sus participantes en el seguro de capacitación y empleo, en el programa jóvenes con más y mejor trabajo o en otra acción de este Ministerio compatible, continuarán vinculados a las acciones de entrenamiento para el trabajo hasta la finalización del proyecto, en cuyo marco se integrará la diferencia que fuera necesaria para alcanzar el monto total a cargo de este Ministerio." (SOCIAL, 2014)

La diferencia será computada como parte de la ayuda económica proveniente de las acciones de entrenamiento para el trabajo y se le aplicará el régimen general de incompatibilidades, hasta la finalización del proyecto.

Para realizar la continuidad de un entrenamiento laboral, se deberá contratar una persona al menos para que se habiliten nuevos entrenamientos.

#### ✓ **Carga horaria**

Por lo expresado por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social: "Deberá tener una carga horaria de 20 horas semanales y una duración de dos meses y máximo de 6 meses. Y desarrollarse de lunes a viernes en el horario de 5 a 22 horas." (SOCIAL, 2014)

### 1.13.2 PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL

Luego del programa de entrenamiento para la continuidad de la persona con discapacidad puede optar por dos programas del MTEYSS en forma excluyente, para acceder a la continuidad del trabajador luego de realizar el entrenamiento laboral de 6 meses. El primero es el plan empalme con duración de 24 meses y el segundo plan de inserción laboral con duración de 2 a 6 meses según el caso del contrato de trabajo que necesite el empleador (determinado o indeterminado).

### 1.13.2.1 Programa empalme

Este nuevo programa de inserción laboral para beneficiarios de programas sociales tiene por objetivo mejorar la inserción social, la productividad laboral y facilitar el empleo genuino.

Por el mismo los beneficiarios de programas sociales del MTEySS que accedan a un empleo en relación de dependencia en el sector privado, podrán a través de este nuevo PIL continuar durante dos años percibiendo su actual subsidio en forma integrada al neto de su nueva remuneración quedando a cargo del empleador el resto de su remuneración y las cargas sociales sobre el resto de las mismas.

- *Personas beneficiarias*

*Según lo expuesto por el DECRETO DEL PEN 304/17: "los beneficiarios son:*

- a) Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social son beneficiarios de: trabajo autogestionado, construir empleo, entrenamiento en el trabajo, transición al salario social complementario.
- b) Ministerio de Desarrollo Social son beneficiarios de: Argentina trabaja, Ellas Hacen, Desde el barrio, Proyectos productivos comunitarios." (MINISTERIO TRABAJO)

- *Empresas empleadoras*

*Según lo expuesto por el DECRETO DEL PEN 304/17: "Para participar los empleadores interesados deberán adherir al programa de inserción laboral del MTEySS y solicitar la incorporación al mismo de las trabajadoras y los trabajadores que contraten. Las empresas creadas a partir del 31 de diciembre del 2016 podrán contratar hasta un 10% de personal proveniente de estos programas." (MINISTERIO TRABAJO)*

- *Prestación económica*

La ayuda económica mensual que percibirán los participantes del programa durante la nueva relación laboral tendrá carácter de subsidio al empleo dentro de la modalidad habitual del programa de inserción laboral (PIL) y podrá ser contabilizada por los empleadores como parte de su remuneración laboral neta mensual. Esta ayuda será igual al subsidio que recibirá cada persona en los programas sociales

de los que era beneficiario, valor que será ajustado según los valores de dichos programas. Actualmente se encuentra vigente el subsidio directo del MTEYSS por 2000 pesos en caso de jornada laboral de 4 horas y por 4000 pesos jornada laboral por 8 horas. Este subsidio se pondrá como a cuenta del sueldo que paga en empleador en el respectivo F-931 del empleado.

- *Duración del programa y características*

*Según lo expuesto por el DECRETO DEL PEN 304/17:* "Los trabajadores que en el marco del programa sean incorporados al programa continuarán percibiendo la ayuda económica mensual en carácter de subsidio al empleo durante un plazo de veinticuatro (24) meses siempre que continúe vigente la relación laboral. De esta manera las empresas contarán con el beneficio económico mientras dure la relación laboral. Los trabajadores ingresarán en blanco luego del periodo de entrenamiento sin periodo de prueba y por contrato por tiempo indeterminado." (MINISTERIO TRABAJO)

- *Reingreso al programa base*

*Según lo expuesto por el DECRETO DEL PEN 304/17:* "En caso de que se suspenda la relación laboral con la empresa dentro de 24 meses del PIL, los beneficiarios podrán regresar al programa de origen en tanto la desvinculación no sea producto de la renuncia de la persona o despido con justa causa por parte de la empresa. En caso de desvinculación por mutuo acuerdo la persona podrá volver al programa de origen." (MINISTERIO TRABAJO).

### **1.13.2.2 Programa de inserción laboral (PIL)**

- *Objeto*

*Según lo expuesto por el DECRETO DEL PEN 304/17:* "Tiene por objeto promover la incorporación de trabajadoras y trabajadores desocupados en empleos de calidad, mediante la asignación de una ayuda económica mensual que podrá ser descontada de su salario por los empleadores con los que celebren un contrato laboral." (MINISTERIO TRABAJO)

- *Destinatarios*

*Según lo expuesto por el DECRETO DEL PEN 304/17:* "Podrán ser contratados en el marco del programa de inserción laboral:

- 1) trabajadores desocupados mayores de DIECIOCHO (18) años incluidos en el seguro de capacitación y empleo, en el programa jóvenes con más y mejor trabajo o en otros programas o acciones ejecutados por el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL;
- 2) trabajadores desocupados mayores de DIECIOCHO (18) años con discapacidad;
- 3) Trabajadores desocupados mayores de DIECIOCHO (18) años que presenten dificultades de inserción en el empleo, de acuerdo a la evaluación y/o criterios que fije la SUBSECRETARIA DE POLITICAS DE EMPLEO Y FORMACION PROFESIONAL.”(MINISTERIO DE TRABAJO)

DECRETO 304/17: “ARTICULO 4º.- Destinatarios

- Régimen especial. Los trabajadores desocupados incluidos en el programa jefes de hogar o en el programa de empleo comunitario para ser incorporados por un empleador al programa de inserción laboral deberán adherir al seguro de capacitación y empleo o al programa jóvenes con más y mejor trabajo.

En el caso de no reunir los requisitos de accesibilidad al seguro de capacitación y empleo o al programa con más y mejor trabajo, los trabajadores podrán ser incorporados a través de las opciones previstas por el artículo 3º, en sus incisos 2) ó 3), cesando de oficio su participación en el programa de jefes de hogar o en el programa de empleo comunitario.

Requisitos específicos. Los trabajadores desocupados comprendidos en los incisos 2) y 3) del artículo 3º, deberán reunir los siguientes requisitos:

- 1) tener residencia permanente en el país;
- 2) contar con Libreta de Enrolamiento (L.E.), Libreta. Cívica (L.C.) o Documento Nacional de Identidad (D.N.I.) y Código Único de Identificación Laboral (C.U.I.L.);
- 3) registrar su Historia Laboral en la Plataforma Informática de la Red de Servicios de Empleo;
- 4) en el caso de trabajadores con discapacidad, para ser incluidos en la Línea de PROMOCION DEL EMPLEO ASALARIADO PARA TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD, además de los requisitos señalados en los incisos anteriores, deberán contar con certificado de discapacidad expedido en el marco de la Ley N° 22.431 o norma similar de alcance provincial o municipal.”

- Plazo de Adhesión

Los empleadores podrán incorporar trabajadores a la línea de promoción del empleo asalariado en el sector privado por un plazo mínimo de un (1) mes a seis (6) meses.

- Ayuda económica

Este cuadro surge del trabajo realizado en base al Resolución 304/17, es un esquema visual de las posibilidades de ayuda económica que brinda el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (MINISTERIO TRABAJO)

**Tabla 11-TIPOS DE CONTRATOS Y AYUDAS ECONOMICAS**

<b>Microempresa</b>	Contrato tiempo completo	\$4300
	Contrato tiempo parcial	\$1700
<b>Pequeña empresa</b>	Contrato tiempo completo	\$3700
	Contrato tiempo parcial	\$1500
<b>Mediana empresa</b>	Contrato tiempo completo	\$3150
	Contrato tiempo parcial	\$1300
<b>Empresa grande</b>	Contrato tiempo completo	\$2550
	Contrato tiempo parcial	\$1050

(Propia)

- Tipos de contratos y plazo de ayuda económica

Del trabajo realizado podemos obtener ciertas diferencias del programa empalme y también con la figura de contratar este programa en forma independiente sin realizar previamente.

Pueden contratar bajo la modalidad de dos tipos de contrato, esta es la gran diferencia del programa empalme.

Contrato a tiempo indeterminado----- HASTA 6 MESES DE AYUDA ECONOMICA Contrato a Plazo Fijo- A-----1 año-----HASTA 6 MESES DE AYUDA ECONOMICA Contrato a Plazo Fijo- B-----4 meses-----HASTA 2 MESES DE AYUDA ECONOMICA

(MINISTERIO TRABAJO)

## **1.14 NORMATIVA**

### **1.14.1 LEY 26816- REGIMEN FEDERAL DE EMPLEO PROTEGIDO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

La norma crea el Régimen Federal de Empleo Protegido para Personas con Discapacidad, con jurisdicción en todo el territorio nacional de la República Argentina, que tendrá los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo laboral de las personas con discapacidad mejorando el acceso al empleo y posibilitar la obtención, conservación y progreso en un empleo protegido y/o regular en el ámbito público y/o privado. Para ello se deberá promover la superación de las aptitudes, las competencias y actitudes de las personas con discapacidad, de acuerdo a los requerimientos de los mercados laborales locales.
- Impulsar el fortalecimiento técnico y económico de los Organismos Responsables para la generación de condiciones protegidas de empleo y producción que incluyan a las personas con discapacidad.

El Régimen será administrado por la autoridad de aplicación, con los créditos presupuestarios que se contemplen en los presupuestos de la Administración Pública Nacional y, en su caso, de los gobiernos provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, bajo los principios de

corresponsabilidad, coparticipación, cooperación y coordinación, para garantizar su funcionamiento eficaz y homogéneo en todo el territorio nacional.

La autoridad de aplicación deberá coordinar las actividades de los organismos que intervengan para el desarrollo del presente Régimen y propender a su fortalecimiento.

Promoverá, especialmente a través del Consejo Federal del Trabajo, la participación activa de los gobiernos provinciales, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y municipales del país para la asistencia técnica, el financiamiento y el control, como así también la incorporación de otros organismos públicos nacionales, con la finalidad de construir una Red Federal para el Empleo Protegido.`` (REGIMEN GENERAL DE EMPLEO PROTEGIDO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD, 2013)

### **1.15 SINTESIS DEL CAPITULO I**

Son numerosas las empresas en todos los rubros que han comenzado a incursionar en el ámbito de la RSE, con seriedad y demostrando un compromiso certero, con su capital humano, con el ambiente y con la comunidad en la que operan. 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. Dicho compromiso se refleja en la actualidad, en el interés por mejorar áreas tales como la inclusión social; la concientización sobre el cuidado del medio ambiente; la capacitación del personal que trabaja en la empresa, así como también el bienestar de su familia. En este capítulo se trata de recorrer en forma conceptual los conceptos más importantes y destacados de RSE para que el lector tenga un mínimo conocimiento del tema, que tiene un largo potencial de desarrollo y que está contribuyendo a una nueva mirada por parte de las empresas de la forma de trabajar y obtener sustentabilidad. Se ha hecho hincapié en autores e institutos que llevan muchos años trabajando en RSE tales como Instituto ETHOS, Fernández García, Aguilar y el marco legal que contempla prácticas de RSE como Balance Social, ISO 26000, Ley 8488 de Mendoza. Para poder llegar a la implementación concreta de programas de inserción laboral para personas con discapacidad del ministerio de trabajo empleo y seguridad social.

## 2 CAPITULO II-APLICACIÓN CASO PRÁCTICO

### 2.1 CASO PRÁCTICO: DISTRIBUIDORA “ARCOR”

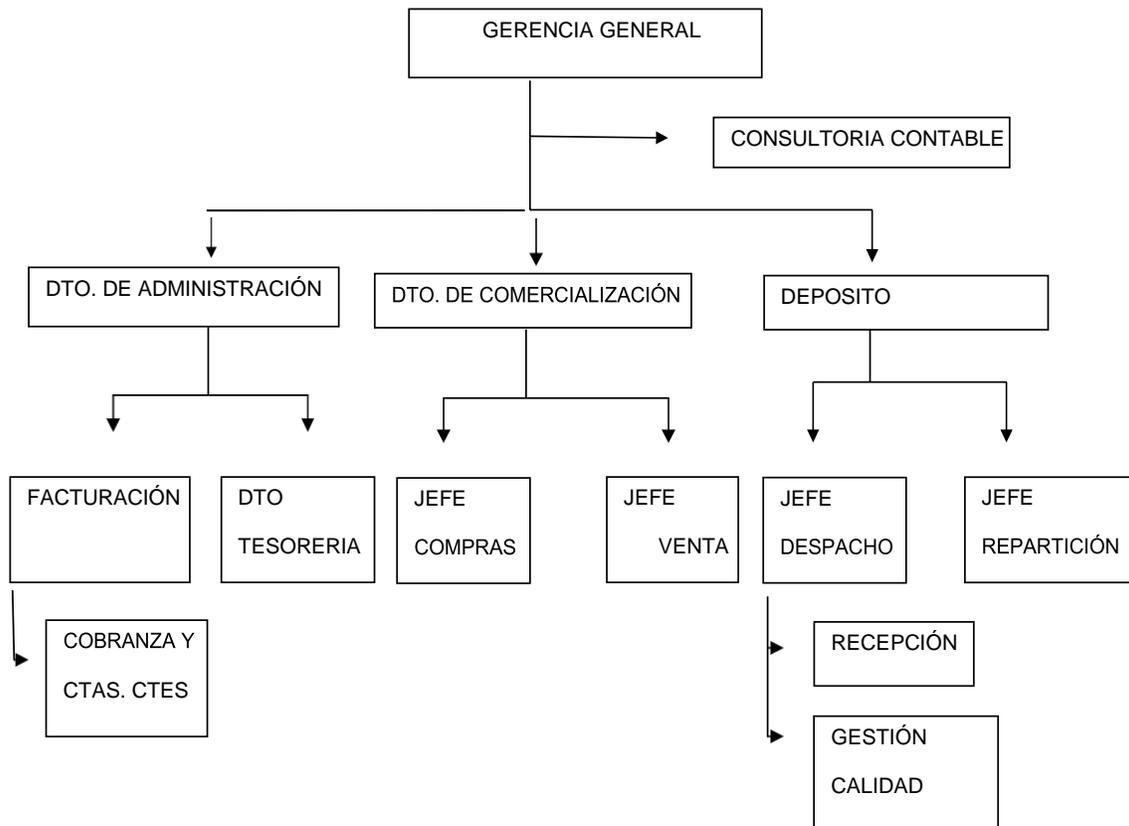
En este capítulo llevaremos a cabo el caso práctico de incorporar personas con discapacidad a través de programas del ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, con financiamiento propio del mismo en el orden nacional. Abordaremos los costos y beneficios para el empleador de implementar alguno de estos programas. Luego usaremos herramientas de administración como el análisis marginal, FODA, PORTER, el árbol de decisión para que la firma Mardis SRL logre visualizar la totalidad de posibilidades que se abren al concretar estos programas.

MARDIS SRL fue fundada el 22 de agosto del 2005, por sus socios fundadores Rodrigo Molina y Juan Antonio Spitalieri.

La empresa está dedicada al servicio de consumo masivo, no a través de su producción sino del servicio de distribución en los puntos de ventas

Cuenta con 13 vendedores, 6 repartidores, 5 personas en Depósito, 3 administrativos, 1 gerente y un supervisor de venta. Tiene la exclusividad de ventas en la zona asignada por contrato de distribución-representación.

Según la entrevista realizada al socio Rodrigo Molina, el mismo nos suministró el siguiente organigrama a fin de obtener un esquema de las distintas áreas de la organización:



Luego de realizar distintas reuniones con el socio de la empresa Rodrigo Molina hemos realizado una investigación, con datos de estudio de mercado y con información sacada del sistema SIGMA de gestión comercial. La gerencia general ya cuenta con un plan estratégico alineado con el espíritu del proveedor que es ARCOR.

Visión: Atender todos los puntos de ventas dentro de su zona geográfica asignada.

Misión: lograr la satisfacción de sus clientes.

Se encuentra ubicada en Ruta 50 s/n y Acceso Este. Ubicada en Maipú-Mendoza

Posee una clientela estable debido a su reputación sin embargo no cuenta con un sistema formal de RSE

2.1.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: APLICACIÓN ANÁLISIS FODA

Fortalezas		Oportunidades
	Cercanía y comunicación	La estructura del mercado tiene las condiciones para poder llegar a todos los puntos de ventas.
	Uniformidad de objetivos	Poder mejorar y desarrollar los canales de distribución
	Adopción a la ejecución de lineamientos	Utilización de Redes Sociales y Tecnología
	Sentido de pertenencia / compromiso	Cuenta con base de datos aportada por proveedor Arcor
	Ascendencia en cuanto a los lineamientos impartidos.	Tiene exclusividad de ventas en productos muy reconocidos
	Respeto recíproco.	Trabaja con canales de ventas que son de consumo masivo
	Transparencia en su relación con	

	Arcor.	
	Promueve el negocio de ambas partes.	
	Manejo indirecto de la red de distribución más importante del país.	
	Relación con el distribuidor siendo un soporte general de su organización empresarial y permanente.	

(Propia)

<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>
	Nivel de información.	Otras compañías con productos similares tienen red distribución exclusiva
	Actitud defensiva. (desgaste en las relaciones).	Presión de los competidores en supermercados
	Falta de profesionalismo.	Apertura de importaciones hace poner en juego la entrada de golosinas muy económicas
	Desarrollo de mandos	Convenios colectivos de trabajo muy

	medios.	inflexibles
	No tenemos códigos preestablecidos que den una unificación nacional para la selección de distribuidores.	

(Propia)

## 2.1.2 APLICACION PRÁCTICA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER A MARDIS SRL

Luego de concretar una reunión en la empresa con unos de sus socios el Sr. Rodrigo Molina, realizaremos una aplicación práctica de las cinco fuerzas de Porter basada en un estudio de mercado hecha por ellos de acuerdo a la información brindada en la entrevista y otras investigaciones realizadas por nosotros.

### 2.1.2.1 Poder de negociación de los consumidores

De acuerdo a la información brindada por el socio entrevistado, la empresa posee distintos canales de ventas:

- **CANAL A:** Distribución a mayoristas (no incluye supermercados), poseen mayor poder de negociación por la escala de ventas y son la mayor fuente de ingresos de la empresa.
- **CANAL B:** Distribución a minoristas, no poseen casi poder de negociación ya que el enfoque de la distribuidora está en el canal mayorista sin eliminar el canal minorista.

### **2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

En el caso de la distribuidora tiene contrato de exclusividad con ARCOR siendo este su único y exclusivo proveedor, fijando no solo precios si no que también ciertas condiciones de venta, pago, canales de ventas etc.

### **2.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores**

Actualmente la empresa no registra amenaza de nuevos competidores, esto se debe a la experiencia y exclusividad que ha logrado en la región del Centro - Este de Mendoza y la alta variedad de productos que distribuye y todos con un amplio nivel de competencia y bien posicionados en el mercado, sumando la situación actual del país, otro negocio competente debería realizar una inversión alta y riesgosa.

### **2.1.2.4 Amenazas de productos sustitutos**

La empresa ve como una amenaza ciertos productos (golosinas) que de a poco se van insertando en supermercados mayoristas y otras distribuidoras no exclusivas de MARDIS S.R.L.

### **2.1.2.2 Rivalidad entre competidores**

Actualmente si bien MARDIS domina ampliamente la región existe competencia directa con Mendolez, Distribuidores Amores, y en ciertos productos individuales como lo son alfajores ENTRE DOS, galletitas TIAMARUCAY Dulcor que distribuye mermeladas.

## **2.1.3 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RSE BASADO EN LA INCLUSIÓN LABORAL CON TRIPLE IMPACTO**

Como puede verse día a día a través de diferentes canales de comunicación, existen un sinnúmero de acciones que las empresas realizan para llevar a cabo la Responsabilidad Social Empresarial.

El presente trabajo de investigación, está orientado especialmente a diseñar una acción concreta que le

permita a la Distribuidora Arcor lograr su implementación. El objetivo consiste en incluir dentro del equipo de trabajo de la distribuidora, a personas con discapacidad.

Luego de efectuado el análisis organizacional de la organización y del estudio de los procesos, se han identificado las siguientes tareas como potables a realizar por personas con discapacidad:

**-Armado de cajas mixtas de alfajores:** tanto los alfajores negros como los blancos, se

Encuentran en las cajas individuales. La tarea consistiría en la apertura de las dichas cajas y mezclar ambos productos, es decir, componer la caja con la misma cantidad de productos (mitad alfajores negros y la otra con los blancos) para luego poder destinarlos a la venta. La misma tiene como fin reutilizar el cartón de las diversas cajas.

Esto debería de estar más explicado, es decir cómo sería la línea de montaje, los materiales que son necesarios, la disposición dentro de la empresa, el Layout del proceso que se está armando, la cantidad de empleados, y las instalaciones que son necesarias.

**-Preparación de meriendas para kioscos de escuelas y otros:** esta consistiría colocar en cada bolsa (de cartón con un sticker que posea el logo de la empresa) tres tipos de producto como un jugo, un turrón y un alfajor con el objetivo de generar una promoción para alumnos y jóvenes.

Esta última tiene una 'condición', la cual consiste en que cada establecimiento debe elaborar con productos reciclables un contenedor, en donde en lugar de tirar el envase de jugo a un basurín con todos los demás desechos, estos puedan ser depositados allí con el objetivo de que al obtener una cantidad abundante de este cartón puedan ser llevados a una empresa que dedique al reciclado del dicho material.

### **2.1.3.1 Descripción del puesto (RRHH)**

**TITULO DEL PUESTO:** Personal de depósito **DEPARTAMENTO:** Comercial **RESPONSABILIDADES:**

- Conocer y aplicar manuales de procedimientos
- Cumplir memorando internos
- Aumentar la efectividad en el armado del packaging

- Crear conciencia de la importancia del trabajo en equipo
  - Aplicar los principios de la RSE implementada por la empresa TAREAS
- PRINCIPALES: ejecutar tareas establecidas en Instrucciones de Trabajo y Manuales

de Procedimientos:

- Realizar el armado de cajas de 40 alfajores en forma mixta (20 alfajores blanco simple Tatín y 20 alfajores negros simple Tatín)
- Realizar el armado de merienda saludable conformada por: Barra de Cereal Mix, Turrón, Jugo BCx250ml, bolsita reciclable y cinta de embalar
- Verificar el correcto armado de sus tareas (Packagins de alfajores y merienda saludable)

NIVEL DEL PUESTO: Operativo

PERSONAL A CARGO:

SI	NO (X)
----	--------

EDUCACIÓN BÁSICA REQUERIDA: estudiante de secundaria (No excluyente)

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

- Conocimiento en armado de cajas de alfajores de 40 unidades mixta de alfajores simples Tatín blanco y negro.
- Conocimiento de armado de bolsas de merienda saludable.
- Conocimiento de las políticas de la empresa y sus normas de procedimiento.

- Conocimiento de trabajo en equipo.

EXPERIENCIA MÍNIMA NECESARIA: Ninguna

RELACIONES INTERNAS: Jefe Dpto. - Supervisores

HABILIDADES REQUERIDAS: Adaptabilidad y Flexibilidad – Buen Trato

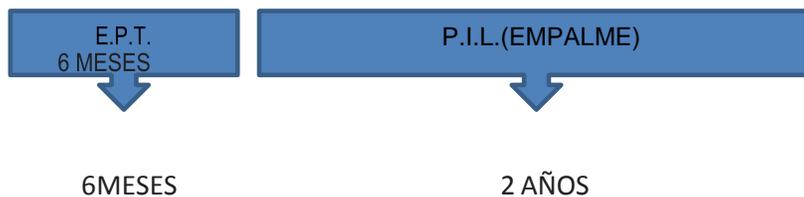
COMPETENCIAS REQUERIDAS: Responsabilidad–Trabajo en equipo–Compromiso

### 2.1.3.2 Implementación

El plan de trabajo que se ha diseñado, contempla un plazo total que ronda los 2 años, con el objetivo de brindarle al dueño de la Distribuidora Arcor, la seguridad de la contratación de personal calificado para la tareas y ciertos costos y beneficios a valorar en su impacto en RSE; como así también al empleado seguridad y calidad laboral con su inclusión laboral a través de trabajo calificado con sus derechos a obra social, seguro de accidentes, cargas patronales, aportes jubilatorios, convenio colectivo de trabajo,

Primera etapa: **EPT- entrenamiento para el trabajo-(duración 6 meses).**

Segunda etapa: **P.I.L. -programa de inserción laboral -(duración dos años).**



En este transcurso de tiempo calcularemos los costos y beneficios para el empresario de contratar personas con discapacidad a través de estos programas que tienen financiación del ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

**Primer etapa: Entrenamiento laboral**

Este Programa brinda incentivos económicos a las empresas para que el entrenamiento de aprendices en los puestos que necesitan. Luego tienen la posibilidad de incorporar a esos aprendices ya entrenados. Durante el desarrollo del proyecto no se establece una relación laboral entre la empresa y los trabajadores, sino un acuerdo de entrenamiento.

- *Calculo de costos y beneficios para el empleador*

**Tabla 8-CUADRO COSTOS Y BENEFICIOS ENTRENAMIENTO LABORAL**

Empresa mediana	MTEySS	EMPRESA
Sueldo por 4 hs diarias 5 días a la semana	2800	800
Cobertura Medica		1500
Seguro por accidente		700
Total sueldo empleado	2800	3000

(Propia)

**Segunda etapa: P.I.L.-Programa de Inserción Laboral**

Existen dos programas para acceder a la continuidad del trabajador luego de realizar el

entrenamiento laboral de 6 meses. El primero en el plan empalme con duración de 24 meses y el segundo plan de inserción laboral con duración de 2 a 6 meses según el caso del contrato de trabajo que necesite el empleador (determinado o indeterminado).

- **PROGRAMA EMPALME**

Este nuevo programa de inserción laboral para beneficiarios de programas sociales tiene por objetivo mejorar la inserción social, la productividad laboral y facilitar el empleo genuino.

Por el mismo los beneficiarios de programas sociales del MTEYSS que accedan a un empleo en relación de dependencia en el sector privado, podrán a través de este nuevo PIL continuar durante dos años percibiendo su actual subsidio en forma integrada al neto de su nueva

Remuneración quedando a cargo del empleador el resto de su remuneración y las cargas sociales sobre el resto de las misma.

- *Calculo de costos y beneficios para el empleador*

Beneficio y costo por jornada de 4 horas diarias (con programa empalme)

**Tabla 9-BENEFICIOS Y COSTOS PROGRAMA EMPALME 4 HS**

Empresa mediana	MTEySS	EMPRESA(CCT 130/75)
Sueldo 5 días a la semana		\$10830
Subsidio MTEySS por 5 días a la semana	\$2000	<b>-\$2000</b>
Total sueldo empleado por 24 meses	\$48000	8830x24= \$211920

Beneficio y costo por jornada de 8 horas diarias (CON PROGRAMA EMPALME)

**Tabla 10-BENEFICIOS Y COSTOS PROGRAMA EMPALME 8HS**

Empresa mediana	MTEySS	EMPRESA(CCT 130/75)
Sueldo 5 días a la semana		\$21660
Subsidio MTEySS por 5 días a la semana	\$4000	\$-4000
Total sueldo empleado por 24 meses	\$96000	19660x24= \$471840

Beneficio y costo por jornada de 8 horas diaras(SIN PROGRAMA EMPALME)

Empresa mediana	MTEySS	EMPRESA(CCT 130/75)
Sueldo 5 días a la semana		\$21660
Subsidio MTEySS por 5 días a la semana		
Total sueldo empleado por 24 meses		21660x24= \$519840

- PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL

Tiene por objeto promover la incorporación de trabajadoras y trabajadores desocupados en empleos de calidad, mediante la asignación de una ayuda económica mensual que podrá ser descontada de su salario por los empleadores con los que celebren un contrato laboral.

- Cálculo de costos y beneficios para el empleador

Beneficio y costo por jornada de 4hs diarias (con programa PIL). Contrato determinado

**Tabla 12-BENEFICIOS Y COSTOS PIL 4HS**

Empresa mediana	MTEySS	EMPRESA(CCT 130/75)
Sueldo por 5 días a la semana		\$10830
Subsidio MTEySS por 5 días a la semana	\$1300	<b>-\$1300</b>
Total sueldo empleado por 6 meses	\$7800	9530x6= \$57180

Beneficio y costo por jornada de 8hs diarias (con programa PIL). Contrato indeterminado

**Tabla 13-BENEFICIOS Y COSTOS PIL 8HS**

Empresa mediana	MTEySS	EMPRESA(CCT 130/75)
Sueldo por 5 días a la semana		\$21660
Subsidio MTEySS por 5 días a la semana	\$3150	<del>\$-3150</del>
Total sueldo empleado por 6 meses	\$18900	18540x6= \$110700

Beneficio y costo por jornada de 8 hsdarias (Sin programa PIL)

**Tabla 14-BENEFICIOS Y COSTOS SIN PROGRAMAS PIL**

Empresa mediana	MTEySS	EMPRESA(CCT 130/75)
Sueldo por 5 días a la semana		\$21660
Subsidio MTEySS por 5 días a la semana		
Total sueldo empleado por 6 meses		21660x6= \$129600

### Terapista Ocupacional:

Para la implementación de dichas personas, se hace necesaria la consulta en forma permanente de un terapeuta ocupacional cuyas funciones serán:

- Evaluación e intervención de los problemas de integración sensorial.
- Valoración funcional.
- Entrenamiento en Actividades de la Vida Diaria e instrumentales.
- Adaptación/Readaptación funcional.
- Estimulación y reeducación cognitiva.
- Estimulación e integración sensorial.
- Valoración, diseño y entrenamiento de ortesis y productos de apoyo.
- Entrenamiento en el uso de prótesis.
- Adaptación del hogar y del puesto de trabajo.
- Orientación/reorientación laboral.
- Preparación para la vuelta a la ocupación o al desarrollo de actividades significativas.
- Asesoramiento en ocio y tiempo libre.
- Adaptación de actividades.
- Terapia de grupo.

*Algunas de las herramientas que pueden utilizar son:*

- *Evaluación de Habilidades Motoras y Procesamiento (AMPS):* es de tipo observacional, evaluando simultáneamente capacidades de adaptación, conceptuales, organizacionales y de atención en relación con equilibrio, movilidad, coordinación y capacidad de fuerza. Evalúa habilidades de organización y ejecución, así también el componente objetivo del

desempeño. Va dirigido a adolescentes, adultos o personas que estén en riesgo, que ya hayan tenido un déficit motor o de procesamiento.

- *Evaluación de las Habilidades de Comunicación e Interacción (ACIS):* Es una evaluación observacional que obtiene datos acerca de las habilidades que la persona demuestra al comunicarse e interactuar con otros en una ocupación. El ACIS obtiene datos en habilidades como es exhibida durante el desempeño de una tarea y/o dentro de un grupo social del cual la persona forma parte.

Esta evaluación está constituida por los comportamientos o acciones "verbos" que representan habilidades de desempeño. Los ítems de habilidades representan tres dominios de la comunicación e interacción: físico, intercambio de información y relaciones. Cada habilidad es graduada de acuerdo a una escala de puntaje, desde un desempeño competente (4) a un desempeño deficiente (1). Se evalúa en contextos sociales relevantes y significativos.

En conclusión, una vez definidas las acciones que se llevaran a cabo en los diferentes puestos de trabajo, el terapeuta ocupacional será quien en función a los estudios realizados a las personas, y el análisis de puesto, realice la asignación de las personas a las tareas.

#### 2.1.4 ANALISIS MARGINAL. PUNTO DE INDIFERENCIA

Analizaremos la situación de encontrar el punto de indiferencia entre dos alternativas:  
Alternativa A: No contratar personal con discapacidad y realizar las meriendas y las cajas de alfajores asignando una comisión por unidad al personal de la empresa.

Alternativa B: Contratar personas con discapacidad y realizar las meriendas y las cajas de alfajores.

$Q = (CFA - CFB) / (cvb - cva)$  Significados

Q: cantidad

CFA: costos fijos alternativa A CVA: costos variables alternativa A CFB: costos fijos alternativa B CVB: costos variables alternativa B

Partimos de la fórmula de igualación de cantidades utilizando ambas alternativas.

**COSTOS ALTERNATIVA A**

Costos Fijos ALTERNATIVA A	
1-Mano de obra (BASICO)	\$13649,52
a- Presentismo (8,33%)	\$1137,46
b- Antigüedad(1% x año)	\$ -
c- Cargas Patronales (33%)(Seg. Social 19%, Obra Social 5,4%, ART 6%)	\$ 4.506,15
Total costo mano de obra	\$19924,5

Costos Variables Merienda Saludables ALTERNATIVA A	
----------------------------------------------------	--

Barra cereal mix	\$7,50
Turrón	\$ 5,00
Jugo BC x 250ml	\$ 8,00
Bolsitas reciclable	\$ 1,00
Cinta de embalar	\$ 0,50
Costo Variable comisión Personal (15000 u )	\$ 1,30
Total costos variables	\$ 23,30
<b>TOTAL( 15000 X 23,3)</b>	<b>\$ 349.500</b>

---



---

Costos Variables Cajas Alfajores ALTERNATIVA A
------------------------------------------------

Alfajor blanco simple tatin	\$ 1,75
Alfajor negro simple tatin	\$ 1,75
Caja reutilizable	\$-
Costo Variable comisión Personal (4480 cajas )	\$ 3,00
Total costos variables	\$ 6,50
<b>TOTAL( 4480 X 6,5)</b>	<b>\$ 29.120</b>

## COSTOS ALTERNATIVA B

Costos fijos PROGRAMA PIL 8 HS
--------------------------------

1-Mano de obra (BASICO)	\$27311,0
a- Presentismo (8,33%)	\$2.266,81
b- Antigüedad(1% x año)	\$ -
c- Cargas Patronales(33%)(Seg Social 19%, Obra Social 5,4%, ART 6%)	\$9.012,63
d- Beneficio programa EMPALME 8 HS	\$3.150,00
Total costo mano de obra	\$41.740,4
2- Terapista ocupacional	
a- 4hs semanales durante dos meses (2 veces por semana x 2hs cada una)	\$6.400,00
b- Viatico y movilidad	\$600,00
Total terapeuta ocupacional	\$7.000,00
3- Construcción obra edilicia	
d- Depreciación (10 años)	\$3170
total mejora instalaciones por mes	\$264,17
Total costo mano de obra	\$49004,61

Costos Variables Merienda Saludables ALTERNATIVA B

Barra cereal mix	\$7,50
Turrón	\$5,00
Jugo BC x 250ml	\$8,00
Bolsitas reciclable	\$1,00
Cinta de embalar	\$0,50
Total costos variables	\$22,00
<b>TOTAL( 15000 X 22)</b>	<b>\$330.000</b>

Costos Variables Cajas Alfajores ALTERNATIVA B

Alfajor blanco simple tatin	\$1,75
Alfajor negro simple tatin	\$1,75
Caja reutilizable	\$-
Total costos variables	\$3,50
<b>TOTAL( 4480 X 3,5)</b>	<b>\$15680</b>

### SITUACION INICIAL EMPRESA

- Ventas Marzo 2019: 10.000.000
- mc promedio: 32%
- Costos Fijos: 1.200.000
- Razón Contribución: 68%

---

$$RO = (\text{PRECIO} - rc) * Q - \text{COSTOS FIJOS}$$

$$RO = rc * Q - \text{COSTOS FIJOS}$$

$$RO = (32\% * 10.000.000) - 1.200.000$$

$$RO = 3.200.000 - 1.200.000$$

$$RO = 2.000.000$$

---

Ventas Nivelación:  $\text{COSTOSFIJOS} / rc$   
promedio

$$\text{Ventas Nivelación: } 1.200.000 / 0,32$$

$$\text{Ventas Nivelación: } 3.750.000$$

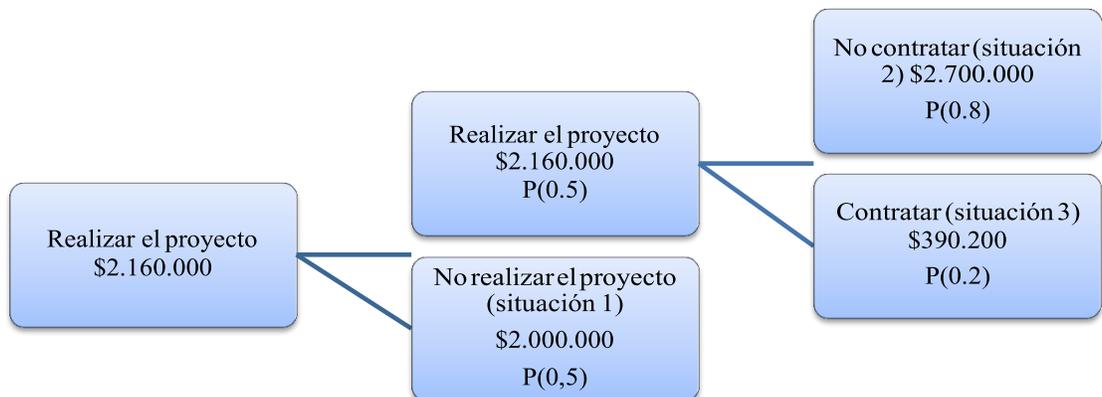
## 2.1.5 ARBOL DE DECISION

A través de esta herramienta se analizarán las diferentes situaciones en las que puede encontrarse inmersa la distribuidora al momento de llevar a cabo el proyecto planteado. Existen 3 situaciones a ser evaluadas:

Situación 1: no llevar a cabo el proyecto, es decir, no contratar personas ajenas a la organización (con capacidad restringida) ni realizar las meriendas ni las cajas mixtas.

Situación 2: realizar el armado de cajas mixtas y preparación de bolsas de meriendas pero sin contratar personas ajenas a la organización (con capacidad restringida) sino que va a ser llevado a cabo por los empleados de la misma. En este caso se adicionará al salario, un incentivo de \$1 por las cajas y \$0,50 por las bolsas de las meriendas.

Situación 3: comprende realizar el proyecto en forma completa, es decir, contratar terceras personas con capacidad restringida y el armado tanto de cajas mixtas como de las meriendas.



**Tabla 15-CUADRO DE ALTERNATIVA DE DECISIÓN**

Decisión	Resultado operativo	Probabilidad de ocurrencia
Situación 1	\$2.000.000	
Situación 2	\$2.700.000	0,80
Situación 3	\$1.951.000	0,20

#### 2.1.6 SINTESIS DEL CAPITULO II

La compañía analizada MARDIS SRL se desempeña 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 RSE. Estos datos de costos y beneficios son sacados del sistema de gestión comercial actual que tiene la empresa al que tenemos acceso por autorización del dueño. Desde el punto de vista de la gestión ambiental, se pueden analizar indicadores tales como el consumo de meriendas saludables en kioscos de colegios de Mendoza, el cual impacta en los alumnos de forma directa en su salud e higiene diaria, en la medida en que se aplican técnicas de RSE. En el mismo sentido, la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral de la empresa trae aparejados costos y beneficios a tener presente como una posibilidad para lograr el impacto social y económico que constantemente hemos remarcado a lo largo de este trabajo. Finalmente, analizado la sustentabilidad del negocio, se determina que las empresas que se enmarcan en un régimen de RSE, obtienen mayor rentabilidad en el negocio, lo que les brinda la posibilidad de perdurar en el mercado a largo plazo.

## CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo de investigación se pudo arribar a diversas conclusiones. En primera medida, cabe destacar que las prácticas de responsabilidad social empresarial son cada vez más habituales y van tomando fuerza entre las empresas de todo el mundo, situación que también se ve en las empresas de Mendoza.

Esto se debe sin dudas, al interés creciente de la sociedad en el cuidado del ambiente, junto con la preocupación, social y el crecimiento económico que genera a las empresas un gran posicionamiento en el mercado y frente a la sociedad en comparación con otras que realizan la misma actividad.

Las transformaciones que se han producido en el mundo actual, han llevado a las empresas a generar nuevas estrategias para desarrollar su trabajo de una forma que les permita una sostenibilidad en el tiempo, adaptándose a las nuevas exigencias de la sociedad y obligaciones de las leyes que se sancionaron para tal fin.

La RSE no sólo tiene un impacto positivo en la vida interna de la empresa, sino que también favorece su integración con la comunidad que desea insertarse o en la que ya está inserta, y tienen un impacto positivo tanto en los potenciales clientes como proveedores de los mismos.

En segundo lugar, se pudo observar que como la práctica de RSE afecta a la rentabilidad de la empresa, por lo cual a partir de los cálculos realizados, se puede concluir que la misma si bien a corto plazo requiere de una inversión, en el mediano y largo plazo se verá retribuida a través del incremento en sus beneficios no solo en el aspecto económico sino también en lo social y ambiental.

Entre los beneficios podemos mencionar: por el lado de lo económico implicaría una mejora en las ventas junto con la disminución de costos por la escala de las mismas como así también la cotización de las acciones y el valor intangible de la empresa (marca).

En lo social el impacto es positivo porque ayuda a la inclusión social de personas con discapacidad como en este caso. En lo ambiental, no solo creamos conciencia en forma transversal a través de los más

jóvenes y chicos de cómo cuidar su alimentación sino que también los colegios, kioscos y cualquier otro establecimiento pueda colaborar con la venta de estos productos que favorezcan a esta práctica, incentivando una alimentación saludable ya que estos los niños, en especial son el futuro del país y deben estar en las mejores condiciones desde todos los puntos de vista, para poder crecer día a día.

Esto se debe a que la empresas no pueden actuar solas, sin la ayuda de nadie, es por eso que las prácticas de RSE deberían estar acompañadas por una actividad desarrollada por los colegios o kioscos que tendrán el kit de productos como mencionamos anteriormente.

Este feedback de acciones, beneficiaria a todos los integrantes de la cadena de valor implicando que a medida que estos se han visibles a los ojos de todos, pueden irse desarrollando nuevas ideas que hagan que las prácticas de RSE sean habituales en empresas e impliquen una integración de los miembros de la sociedad.

En tercer lugar podemos decir que si bien incorporar personas con discapacidad implica un aumento en el costo laboral mayor al beneficio meramente económico que esto acarrea, tenemos que tener en cuenta el beneficio social marginal positivo por el programa de inclusión laboral y que la empresa sea categorizada como empresa + B.

## BIBLIOGRAFÍA

*Aguilar, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México.*

Alea García, A. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible*. Revista Futuros nº 17, vol. V. Recuperado de <http://abiunsa.edu.pe/wp-content/uploads/2014/01/Responsabilidad-Social-Empresarial.pdf> [marzo, 2017]

*Alhama, R y Alonso, F. Martínez, F. (2005). Dimensión Social de la Empresa. Esencia de las Nuevas Formas Organizativas. La Habana*

Fernandez García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Alicante: Editorial Club Universitario.

*GLOBAL REPORTING INITIATIVE, GRI, (2013). G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, Manual de aplicación, Ámsterdam, Países Bajos, 272 páginas. recuperado en: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf*

*GLOBAL REPORTING INITIATIVE, GRI, (2013), G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, Principios y contenidos básicos, Ámsterdam, Países Bajos, 96 páginas. recuperado en: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf*

*GLOBAL REPORTING INITIATIVE, GRI, (2013), Introducción a la G4, La nueva generación de memorias de sostenibilidad, Ámsterdam, Holanda, 8 páginas. recuperado en: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Introduction-to-G4-Spanish-low-res.pdf*

*Gómez, I.M. (2000). Material Complementario de la Asignatura: Sistemas Organizativos. Matanzas: Universidad de Matanzas.*

*Gómez, I.M; Pavón, A (2012); La Planificación y la Organización como Funciones Rectoras de la Administración de Empresas. Editorial Académica Española.*

[http://www.dmae.upct.es/~mcruiz/Telem06/Teoria/arbol\\_decision.pdf](http://www.dmae.upct.es/~mcruiz/Telem06/Teoria/arbol_decision.pdf)

<http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s06.htm>

<http://www.granjaandar.org.ar/se-promulgo-ley-talleres-prottegidos/>

<http://www.matrizfoda.com/dafo/https://www.normas-iso.com/aa1000-aseguramiento-de-la->

sostenibilidad/

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-marginal.html>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Terapia\\_ocupacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Terapia_ocupacional)

<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-gri-indicadores-de-responsabilidad-social-corporativa/>

[https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/12/LEY-BIC-10\\_12.pdf](https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/12/LEY-BIC-10_12.pdf)

<https://www.ecointeligencia.com/2014/09/empresas-b/>

[https://www.expoknews.com/categoria/responsabilidad\\_social/](https://www.expoknews.com/categoria/responsabilidad_social/)

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2010). *Guía de Autoaplicación Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria*, Recuperado de [http://www.iarse.org/seccion/wp-content/uploads/2013/12/82827\\_Indicadores-PLARSE-2-0-en-baja-3.pdf](http://www.iarse.org/seccion/wp-content/uploads/2013/12/82827_Indicadores-PLARSE-2-0-en-baja-3.pdf) [Marzo, 2010]

<https://www.gestiopolis.com/stakeholders-responsabilidad-social-empresarial/>

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresaria*, [en línea]. Brasil. Recuperado de [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011\\_Indic\\_ETHOS\\_ESP.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf) [Enero, 2017] Instituto Ethos. (2016). Instituto Ethos. Recuperado de <http://www3.ethos.org.br/> [Junio, 2016] Machado de Acedo, Clemy. (2004). "Balance Social: una forma de medición de la responsabilidad social". *Universidad Católica Andrés Bello. Vol. 4, N°1.*

Mc. Farland, D.A.; Gomez, Ch.J. (2013). *Análisis Organizacional. Universidad de Stanford, 2013.* MENDOZA, Decreto 2.094/14. *Responsabilidad Social Empresaria*. Recuperado de <http://cpcemza.org.ar/?p=3245> [Febrero, 2017]

MENDOZA, Ley N° 8488/13. *Responsabilidad Social Empresaria*. Recuperado de <http://cpcemza.org.ar/?p=3245> [Febrero, 2017]

Menguzzato, M. (1997). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Biblioteca Empresa.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: Librería Ateneo, 1991.

Porter, M. y Kramer M. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 1101, 2-18.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall, 1998.

Rodríguez Larreta, H. (2003). *Responsabilidad Social Empresaria, un desafío cultural para la Argentina*.

Recuperado de

<http://www.ingenieroambiental.com/4012/investigacionGrupoSophia.pdf> [Julio, 2003]

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredió o afecta derecho de terceros"

Mendoza, 29 de Marzo de 2019

Apellido y Nombre

N° Registro

Firma

Fekoujo, Sofia

27645

De Giuseppe, Dante

27090

Fernandez, Agustín

27115

Federici, Leonora Martín

27643

