



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO  
CÓRDOBA IUA

Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba I.U.A.  
Instituto Universitario Aeronáutico  
Facultad de Ciencias de la Administración

Lic. en Administración

Proyecto de Grado

**“ Balance Social de Ángel Salomón y Cia. S.R.L ”**

Tutor: Cra. Moyano, Carina Teresita

Alumno: Darwich, Franco Antonio

Fecha: Abril de 2018

## **Índice**

Índice .....	2
Dedicatoria .....	10
Agradecimientos .....	11
Título .....	12
Hoja Aceptación Proyecto de Grado (Formulario C) .....	13
Resumen .....	14
Palabras clave .....	15
Introducción .....	17
Capítulo 1: Perfil de la empresa .....	19
1 La empresa, sus industrias y la Responsabilidad Social .....	20
1.1 Herramientas en materia de Responsabilidad Social .....	21
1.1.1 Objetivos del Milenio .....	22
1.1.2 Pacto Global .....	27
1.1.3 Global Reporting Initiative (G.R.I.) .....	29
1.1.4 Otras Herramientas .....	30
1.1.4.1 Convenciones de la O.I.T. ....	30
1.1.4.2 Declaración Tripartita de Principios de la O.I.T. ....	30
1.1.4.3 Comercio Justo .....	31
1.1.4.4 Consejo de Administración de Bosques .....	31
1.1.4.5 Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales .....	31
1.1.4.6 Libro Blanco .....	32
1.1.4.7 Libro Verde .....	32
1.1.4.8 Principles for Business .....	32
1.1.4.9 Corporates Social Responsibility Europe .....	33
1.1.4.10 World Business Council for Sustainable Development .....	33
1.1.4.11 Inversión Socialmente Responsable (S.R.I.) .....	34

1.1.4.12 Índice de Responsabilidad Corporativa .....	34
1.1.4.13 Código de Conducta .....	34
1.1.4.14 La Norma Internacional para la Administración Ambiental .....	35
1.1.4.15 Balance Social .....	35
1.1.4.16 Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad .....	36
1.1.4.17 Social Accountability 8000 .....	36
1.2 Actividad empresarial y su impacto.....	37
1.2.1 Organización y sociedad .....	37
1.2.1.1 Obispo Trejo .....	38
1.2.1.2 La Florida .....	39
1.2.2 Organización y stakeholders .....	41
1.2.2.1 Internos .....	41
1.2.2.1.1 Socios .....	42
1.2.2.1.2 Empleados y trabajadores.....	43
1.2.2.2 Externos.....	44
1.2.2.2.1 Clientes .....	44
1.2.2.2.2 Proveedores .....	45
1.2.2.2.3 Competidores.....	48
1.2.2.2.4 Otros actores externos .....	49
1.2.3 Stakeholders y la sociedad .....	50
1.3 Las industrias de la empresa.....	51
1.3.1 Industria de los hidrocarburos.....	51
1.3.2 Industria agropecuaria .....	52
1.3.3 Industria de la construcción .....	53
1.3.4 Industria textil .....	54
1.3.5 Comercio.....	58
Capítulo 2: Dimensión Económica .....	61
2 Dimensión económica.....	62

2.1 Determinación de riesgos y oportunidades empresariales .....	62
2.1.1 Gobernanza de organizaciones .....	63
2.1.1.1 Autorregulación de la conducta.....	64
2.1.1.1.1. Compromisos Éticos: Adopción y alcance de valores.....	64
2.1.1.1.2 Arraigo en la cultura Organizacional: Eficacia de la diseminación de los valores .....	65
2.1.1.1.3 Gobierno Corporativo: Estructura y prácticas de gobierno .....	65
2.1.1.2 Relaciones transparentes con la sociedad .....	66
2.1.1.2.1 Relaciones con la competencia: Políticas de relación con otras organizaciones .....	66
2.1.1.2.2 Diálogo e involucramiento de los grupos de interés: El impacto de la empresa .....	67
2.1.1.2.3 Balance Social: Elaboración del informe .....	67
2.1.2 Prácticas justas de operación .....	68
2.1.2.1 Selección, evaluación y alianza con proveedores.....	68
2.1.3 Consumidores y clientes.....	71
2.1.3.1 Clientes.....	72
2.1.3.2 Política de comunicación comercial.....	73
2.1.3.3: Excelencia en la atención: Respecto al compromiso de calidad de atención al cliente .....	74
2.1.3.4 Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios .....	75
2.2 Indicadores de desempeño económico .....	75
2.2.1 Desempeño Económico .....	79
2.2.1.1 Valor económico directo generado y distribuido (VEGyD) .....	79
2.2.1.2 Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático .....	82
2.2.1.3 Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales .....	83

2.2.1.4 Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos .....	83
2.2.2 Presencia en el mercado.....	83
2.2.2.1 Relación entre el salario inicial de la organización y el salario mínimo local donde opera.....	84
2.2.2.2. Proporción de gasto en proveedores locales en lugares donde opera .....	85
2.2.3. Proporción de personal y directivos procedentes de la comunidad local .....	86
2.2.3 Impacto Económico Indirecto .....	86
2.3 Diagnóstico .....	87
2.3.1 Gobernanza organizacional .....	87
2.3.2 Prácticas justas de operación .....	87
2.3.3 Consumidores y clientes .....	88
2.4 Acciones a emprender.....	88
2.4.1 Gobernanza de la organización.....	88
2.4.2 Practicas justas de operación .....	89
2.4.3 Consumidores y clientes .....	89
Capítulo 3: Dimensión Social.....	91
3 Dimensión Social .....	92
3.1 Empleados .....	92
3.1.1 Derechos humanos .....	93
3.1.1.1 Diálogo y participación .....	93
3.1.1.1.1 Participación de empleados en sindicatos .....	93
3.1.1.1.2 Gestión participativa .....	94
3.1.1.1.3 Protección social .....	94
3.1.1.1.4 Trabajo decente.....	95
3.1.1.1.5 La diversidad.....	96
3.2 Proveedores y clientes .....	96

3.3 Relación con la comunidad local .....	99
3.3.1 Acción social .....	100
3.4 Gobierno y sociedad .....	101
3.5 Diagnóstico .....	102
3.6 Acciones a encarar .....	102
3.6.1 Derechos humanos .....	102
3.6.2 Proveedores y clientes .....	103
3.6.3 Relación con la comunidad local .....	103
Capítulo 4: Dimensión Ambiental .....	104
4 Dimensión ambiental .....	105
4.1 Principios rectores .....	105
4.2 La gestión ambiental .....	106
4.2.1 Enfoque de cadena de valor .....	106
4.2.1.1 Cadena Hidrocarburífera .....	106
4.2.2 Impacto ambiental de nuevas actividades.....	108
4.2.3 Prácticas ambientales apropiadas .....	109
4.2.4 Prevención de la contaminación.....	110
4.2.5 Protección del medio ambiente.....	111
4.3 Diagnóstico .....	111
4.4 Acciones a encarar .....	112
Capítulo 5: Balance Social.....	113
5 Balance social (B.S.) .....	114
5.1 Resoluciones Técnicas.....	114
5.1.1 Memoria de Sustentabilidad .....	115
5.1.1.1 Marco de elaboración .....	116
5.1.1.2 Principios de elaboración .....	117
5.1.1.2.1 Principios de contenidos.....	117

5.1.1.2.2 Principios de calidad .....	118
5.1.1.3 Contenido básico .....	118
5.1.1.4 Nivel de aplicación GRI .....	119
5.1.2 Estado de valor Económico generado y Distribuido .....	120
5.2 Propuesta.....	121
5.2.1 M.S. ajustada a G.R.I.: Opción de conformidad .....	122
5.2.2 Desarrollo de Contenidos básicos generales .....	122
5.2.2.1 Estrategia y análisis .....	122
5.2.2.2 Perfil de la organización.....	123
5.2.2.2.1 Productos más importantes .....	123
5.2.2.2.2 Localización.....	124
5.2.2.2.3 Rango de operación .....	124
5.2.2.2.4 Régimen de propiedad y su forma jurídica .....	124
5.2.2.2.5 Mercado que se sirve.....	125
5.2.2.2.6 Escala Organizacional .....	126
5.2.2.2.7 Cadena de suministro .....	127
5.2.2.2.8 Participación en iniciativas externas .....	127
5.2.2.3 Aspectos materiales y cobertura .....	128
5.2.2.3.1 Nivel de desagregación .....	128
5.2.2.3.2 Proceso de determinación de contenido de la M.S. ....	128
5.2.2.4 Participación de los grupos de interés.....	130
5.2.2.5 Perfil de la memoria .....	131
5.2.2.6 Gobierno corporativo.....	131
5.2.2.7 Ética e integridad.....	133
5.2.3 Contenido básico específico .....	133
5.2.3.1 Categoría económica .....	133
5.2.3.1.1 Enfoque de gestión .....	133
5.2.3.1.2 Aspecto Desempeño Económico .....	134
5.2.3.1.2.1 Indicador Valor económico directo generado y distribuido .....	134

5.2.3.1.2.2 Indicador Cambio climático: Consecuencias económicas, riesgos y oportunidades para las actividades de la organización .....	137
5.2.3.1.2.3 Indicador Plan de prestaciones.....	138
5.2.3.1.2.4 Indicador Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno .....	138
5.2.3.1.3 Aspecto presencia en el mercado .....	139
5.2.3.1.3.1 Indicador Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local en donde se realizan las actividades .....	139
5.2.3.1.3.2 Indicador Porcentaje de altos directivos procedente de la comunidad local .....	139
5.2.3.1.4 Aspecto Consecuencia económicas indirectas.....	140
5.2.3.1.4.1 Indicador Inversión en infraestructura .....	140
5.2.3.1.4.2 Indicador Impactos económicos indirectos.....	140
5.2.3.1.5 Aspecto Práctica de adquisición .....	141
5.2.3.2 Categoría Medio ambiente .....	141
5.2.3.2.1 Enfoque de gestión .....	141
5.2.3.2.2 Aspecto Materiales .....	142
5.2.3.2.3 Aspecto Energía.....	142
5.2.3.2.4 Aspecto agua .....	142
5.2.3.2.5 Aspecto Transporte de mercadería .....	143
5.2.3.2.6 Indicador Desglose de gastos e inversiones ambientales .....	143
5.2.3.2.7 Aspecto Evaluación ambiental de proveedores .....	143
5.2.3.2.8 Aspecto Mecanismo de reclamación ambiental .....	143
5.2.3.3 Categoría desempeño social.....	144
5.2.3.3.1 Enfoque de gestión .....	144
5.2.3.3.2 Asunto Prácticas laborales y trabajo digno .....	144
5.2.3.3.2.1 Indicadores de Empleo.....	144
5.2.3.3.2.2 Indicadores de relación de trabajadores con la dirección .....	145
5.2.3.3.2.3 Indicador de salud y seguridad en el trabajo.....	145

5.2.3.3.2.4 Indicador de Capacitación .....	145
5.2.3.3.3 Aspecto Derechos humanos.....	146
5.2.3.3.3.1 Indicador de libertad de asociación.....	146
5.2.3.3.4 Aspecto Sociedad.....	146
5.2.3.3.4.1 Indicador operaciones locales .....	146
5.2.3.3.4.2 Indicador Lucha contra la corrupción .....	146
5.2.3.3.4.3 Indicador Cumplimientos legales.....	147
5.2.3.3.4.4 Indicador Impacto social de nuevos proveedores .....	147
5.2.3.3.5 Aspecto Responsabilidad sobre productos .....	147
Conclusión .....	148
Bibliografía .....	150

## **Dedicatoria**

A mi familia por su constante apoyo.

## **Agradecimientos**

A la cra. Carina Teresita Moyano, por su aporte a éste trabajo con su tutoría.

A los profesores de la carrera, que me han formado compartiendo sus enseñanzas profesionales y personales.

A mis amigos por su apoyo.

## **“ Balance Social de Ángel Salomón y Cia. S.R.L. ”**



**FORMULARIO C**  
**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Departamento Desarrollo Profesional**  
**Lugar y fecha: Córdoba, 10 de Abril de 2018**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**  
**" Balance Social de Ángel Salomón y Cia. S.R.L. "**

**Integrante:**

Darwich, Franco Antonio – Licenciatura en Administración

**Profesor Tutor del PG:**

Moyano, Carina Teresita

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: Cra. Carbonell, Inés

1er Vocal: Cra. Flores, Carolina

2do Vocal: Cra. Moyano, Carina Teresita

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **Resumen**

El trabajo se desarrolló en el marco de la empresa Ángel Salomón y Cia. S.R.L.. El objetivo general de éste trabajo fue integrar los principios de la Responsabilidad Social (R.S.) a la estrategia de la empresa.

En el capítulo uno se desarrollo un perfil de la empresa y sus industrias. Se obtuvo una caracterización general de la firma en estudio y su entorno de influencia. Adicionalmente se enumeraron y describieron brevemente distintas herramientas de R.S..

En el capítulo 2 se analizó el desempeño económico de la empresa. Se analizaron sus operaciones y los impactos directos e indirectos de las mismas con respecto a sus grupos de interés. El análisis se basó en algunas de las Materias Fundamentales de la ISO 26000 a saber, Gobernanza Organizacional, Prácticas Justas de Operación, y Consumidores y Clientes. Se desarrolló el indicador Valor Económico arribando a un diagnóstico de desempeño.

En el capítulo 3, el análisis se basó en la Dimensión Social. Se puso el foco en la conducta de la firma con sus stakeholders. Se abordaron asuntos tales como los derechos de las personas, las condiciones laborales, y la acción social. Se llegó a un diagnóstico donde se puntualizaron puntos a mejorar en esta dimensión.

En el capítulo 4 se desarrolló La Dimensión ambiental. El desarrollo se centró en la gestión y desempeño ambiental de las actividades de la empresa. Se llegó a un diagnóstico que evidenció la necesidad de la mitigación y prevención de los impactos ambientales.

En el capítulo 5 se sistematizó la información en una propuesta de Balance Social (B.S.). Se desarrollaron los contenidos de la Memoria de Sustentabilidad (M.S.) y del Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD)

## **Palabras clave**

**Acción social:** Engloba cualquier actividad realizada por las organizaciones para atender las expectativas e intereses de la comunidad

**Balance social:** Es un informe anual, cualitativo y cuantitativo de las acciones sociales de las empresas. Es una herramienta de evaluación, gestión y planificación estratégica empresarial que ayuda a identificar oportunidades para el mejoramiento en resultados sociales, ambientales y financieros

**Cadena de suministro:** Conjunto de actividades/partes que suministran bienes/servicios a la organización

**Cadena de valor:** Conjunto de actividades/partes que le dan valor al bien/servicio

**Empleado:** Empleado es aquél que mantiene una relación reconocida como de empleo según la legislación, es decir, relación de dependencia en sus distintas formas

**Esfera de influencia:** Entorno organizacional sobre el que ejerce o puede ejercer influencia, y al mismo tiempo es influenciada por él.

**Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD):** Es un Estado económico-financiero que muestra el valor económico generado y distribuido por una organización y los grupos de interés con los que se vincula por sus actividades.

**Gobernanza organizacional:** Sistema por medio del cual se toman e implementan las decisiones en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Impacto: Efectos positivos o negativos de decisiones y/o actividades de una organización

ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social

Memoria de Sustentabilidad: Parte integrante del Balance Social, es el documento por medio del cual el ente emisor describe sus actividades y resultados en el ámbito económico, social y ambiental.

Partes interesadas (o stakeholders), son los individuos o grupos de ellos cuyos intereses podrían ser afectados por las decisiones y actividades de la empresa

Responsabilidad Social: La responsabilidad de las organizaciones ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente.

## **Introducción**

El trabajo se centra en el estudio de la Responsabilidad Social (R.S.) aplicada a una empresa de tipo familiar del interior de la provincia de Córdoba, y la integración de la temática tratada con su estrategia de negocios.

La Responsabilidad Social Empresaria plantea a la empresa como agente económico con responsabilidades de fomentar el desarrollo sustentable de su ambiente interno y externo en el cual opera, a partir de acciones concretas dirigidas a los distintos actores con los que interactúa directa e indirectamente.

El concepto de R.S. se ha generalizado desde la década de 1970, y hoy es un tema de suma actualidad dado el entendimiento global alcanzado por la sociedad sobre la temática, a partir de la celebración de numerosos acuerdos y normas internacionales, siendo la Norma ISO 26000 la que cuenta hoy en día con gran consenso mundial. Han participado de su confección más de 90 países y 40 organismos internacionales. Su desarrollo se basó en un enfoque de múltiples partes interesadas. Ellas son: Consumidores, gobierno, industria, trabajadores, organizaciones no gubernamentales, y servicios e investigación.

Una primera noción de la R.S. se centraba en las actividades filantrópicas como las acciones de caridad. Con el transcurso del tiempo y los cambios en las expectativas de la sociedad, asuntos tales como las prácticas laborales y de operaciones, el respeto de los derechos humanos, el cuidado del medioambiente, la protección al consumidor, y la lucha contra el fraude y la corrupción han concentrado mayor atención.

La importancia de la temática planteada a la hora de la administración de los negocios, radica en la creciente preocupación de la comunidad por el logro de desarrollo económico sustentable desde el punto de vista social y medioambiental, tornando indispensable la minimización del impacto de la actividad económica sobre el ambiente por miedo de un comportamiento socialmente responsable por parte de las organizaciones, que asegure ecosistemas saludables, equidad social, y

buena gobernanza de las organizaciones.

Las organizaciones han entendido que tienen responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible, materializando su compromiso a través del comportamiento socialmente responsable en el entorno en que operan, incorporando consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones, y valores éticos y de transparencia a sus políticas de negocio y su relación con la comunidad.

La medición del desempeño de las organizaciones en relación con la sociedad en que opera y con su impacto en el medio ambiente, por medio de indicadores y de la confección de un Balance Social (B.S.), será útil a los fines de la evaluación estratégica interna, como de la auditoría por parte de los agentes externos a la firma por su contribución al desarrollo de la comunidad.

Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez a mayor por parte de sus diversas partes interesadas. Tanto la percepción que se tenga del desempeño de una organización en materia de R.S., como su desempeño real, influyen entre otras cosas en: Su ventaja competitiva, su reputación, su capacidad para atraer y retener trabajadores y clientes, mantener la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, la percepción de los aportantes del capital, y sus relaciones con los individuos y las organizaciones del medio en que opera.



## **Capítulo 1: Perfil de la Empresa**

# **1 La empresa, sus industrias, y la Responsabilidad Social**

La norma ISO 26000 define a la Responsabilidad Social (RS) como: “ *La responsabilidad de las organizaciones ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente* ”.

La norma plantea las características que dicho comportamiento debería reunir para ser considerado socialmente responsable, a saber:

- Que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad: Se refiere al desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esto se basa en el principio de la escasez de los recursos, lo que exige de los directivos de las organizaciones un rol de administradores proactivos y líderes en la gestión cotidiana de las actividades organizacionales.
- Que tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas: Consumidores, gobierno, industria, trabajadores, organizaciones civiles y demás actores internos y externos con los que interactúa la empresa, tienen intereses cambiantes con el transcurso del tiempo, y en función de las circunstancias ambientales reinantes, sobre las decisiones y actividades de la organización.
- Que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento: Implica la observancia y adecuación a las expectativas internacionales sobre el comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales. Ya que expresan metas y principios a los

que pueden aspirar todas las organizaciones generalizándose su aplicación cada vez más en el comercio mundial y en las relaciones diplomáticas entre Estados.

- Que esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones dentro de su esfera de influencia: La organización tiene, en su ámbito de actuación, la capacidad de influir para afectar las actividades y decisiones de individuos y organizaciones. El cómo lo haga dependerá del nivel de comprensión sobre la R.S. alcanzado a nivel interno, y el consecuente nivel de integración de la R.S. a las políticas de negocio de la empresa.

La R.S., como forma de gestión responsable cotidiana, se está transformando en un factor de éxito empresarial con nuevas perspectivas para una economía más próspera y socialmente más justa.

## **1.1 Herramientas en materia de Responsabilidad Social**

La Norma ISO 26000 es el producto del consenso mundial alcanzado sobre los principios de R.S.. Ella es el resultado de la evolución que ha experimentado el concepto y la práctica de la R.S. en los últimos años. Hay un cúmulo de iniciativas internacionales que han tenido su influencia en el consenso alcanzado.

A continuación una enumeración de iniciativas sobre RS que ayudan a entender el estado actual en materia de R.S., de entre las cuales se destaca la iniciativa del Pacto Global de Naciones Unidas. La Norma ISO 26000 no se incluye en la siguiente enumeración, ya que su contenido será expuesto, desarrollado o aplicado a lo largo del presente trabajo a medida que sea pertinente.

### **1.1.1 Objetivos del Milenio**

En el año 2000, 189 países, entre ellos Argentina, aprobaron en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas la Declaración del Milenio. La misma establece una serie de objetivos relacionados con el desarrollo de los países para el año 2015. Para cumplir con ellos, es preciso entablar relaciones basadas en el respeto a los derechos humanos, la confianza, la ética y el compromiso compartido entre Estados, Sociedad Civil y Empresas.

El 24 de octubre del 2003, Argentina firmó el *documento que fija los Objetivos de Desarrollo del Milenio para Argentina*<sup>1</sup>, los cuales en el año 2010 quedaron redactados de la siguiente forma:

#### Objetivo 1: Erradicar la Pobreza Extrema y el Hambre

##### Metas:

- Erradicar la indigencia y el hambre.
- Reducir la pobreza a menos del 20%.

#### Objetivo 2: Alcanzar la Educación Básica Universal

##### Metas:

- Asegurar que en el periodo 2010-2015, todos los niños y adolescentes puedan completar los 3 niveles de educación básica (10 años de educación obligatoria).
- Promover que en el año 2015, todos los niños y adolescentes puedan completar todos los niveles de educación (3 niveles de EGB y Polimodal).

#### Objetivo 3: Promover el Trabajo Decente

##### Metas:

- Reducir en el 2015 el desempleo a una tasa inferior al 10%.

<sup>1</sup> <http://www.undp.org.ar/odm2010.html>, Objetivos de Desarrollo del Milenio, Programa de Naciones Unidas Argentina

- Reducir la tasa de empleo no registrado a menos del 30%.
- Incrementar la cobertura de protección social al 60% de la población desocupada para el año 2015.
- Disminuir la proporción de trabajadores que perciben un salario inferior a la canasta básica total a menos del 30%.
- Erradicar el trabajo infantil.

#### Objetivo 4: Promover la Igualdad y la equidad de Género

##### Metas:

- Alcanzar en el 2015 una mayor equidad de género mediante una mejor participación económica de la mujer, una reducción de la brecha salarial entre varones y mujeres, y manteniendo los niveles de igualdad de género alcanzados hasta el 2.000 en el ámbito educativo.
- Aumentar la participación de la mujer en niveles decisorios (en empresas y en instituciones públicas y privadas).

#### Objetivo 5: Reducir la Mortalidad Infantil

##### Meta:

- Reducir entre 1990 y 2015 en dos tercios la mortalidad infantil y la mortalidad de niños menores de 5 años.
- Reducir en 10% la desigualdad entre provincias.

#### Objetivo 6: Mejorar la Salud Materna

##### Meta:

- Reducir entre 1990 y 2015 en tres cuartas partes la Mortalidad Materna.
- Reducir en un 10% la desigualdad entre provincias.

Objetivo 7: Combatir el HIV/Sida, la Tuberculosis, el paludismo, el Chagas y otras enfermedades:

Metas:

- SIDA: Reducir entre 2005 y 2015 un 10% la prevalencia de VIH en mujeres embarazadas entre 15-24 años de edad. Reducir entre 2005 y 2015, un 12.5% la mortalidad por VIH/SIDA y, reducir la tasa de incidencia de SIDA en un 20%. Incrementar entre 2003 y 2015, en un 25% el uso de preservativo en relaciones sexuales entre jóvenes.
- Tuberculosis: Reducir la morbilidad por Tuberculosis un 8% anual promedio y, la mortalidad por tuberculosis un 10% anual promedio. Lograra el 90% de curación de casos de tuberculosis bajo tratamiento abreviado estrictamente supervisado.
- Paludismo: mantener el índice Parasitario anual por debajo de 1 por 1000 en las áreas de riesgo.
- Chagas: Certificar la interrupción de la transmisión vectorial de Chagas en 19 provincias.

Objetivo 8: Asegurar un Medio Ambiente Sostenible

Metas:

- Haber logrado en el 2015 que todas las políticas y programas del país hayan integrado los principios del desarrollo sostenible y se haya revertido la pérdida de recursos naturales (ambientales).
- Reducir en dos terceras partes la proporción de la población sin acceso al agua potable entre los años 1990 y 2015.
- Reducir en dos terceras partes la proporción de la población sin acceso a desagües cloacales entre los años 1990 y 2015.
- Haber reducido a la mitad la proporción de hogares residente en viviendas deficitarias y en condiciones de tenencia irregulares.

## Objetivo 9: Promover una asociación mundial para el desarrollo

### Metas globales:

- Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible, y no discriminatorio.
- Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados.
- Atender las necesidades especiales de los países sin litoral y los pequeños estados insulares en desarrollo.
- Encarar de manera general los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.
- En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo.
- En colaboración con el sector privado, velar porque se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- En colaboración con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo a un costo razonable.

De la lectura del informe<sup>2</sup> Objetivos de Desarrollo del Milenio Rendición de Cuentas 2010, se desprende sobre el progreso alcanzado por nuestro país con respecto a las metas planteadas que, a partir de la aplicación de políticas sociales implantadas por el gobierno nacional desde el año 2003 en lo concerniente a la redefinición del sistema de protección social, se han reducido las personas en estado de vulnerabilidad, se ha incrementado la matrícula y egreso de niños y adolescentes de la escuela en sus distintos niveles, y se intensificaron los esfuerzos por asegurar trabajo digno e igualdad de oportunidades a hombre y mujeres. Por otra parte, en lo que respecta a la situación sanitaria de la población, si bien la mortalidad infantil ha descendido, la mortalidad materna por aborto es

---

<sup>2</sup> Consejo Nacional de Coordinación de políticas Sociales Presidencia de la Nación, Objetivos de Desarrollo del Milenio Rendición de Cuentas 2010, Agosto 2010.

un flagelo social actual. Por su parte, la lucha contra el SIDA, el Chagas y demás enfermedades bajo control sanitario constante por parte del Estado, han demostrado buenos resultados con descenso en los indicadores de transmisión y propagación sobre el territorio nacional. Por último, es de destacar que persisten falencias de infraestructura de vivienda.

La empresa a cuya estrategia se integrarán los conceptos de R.S. aquí desarrollados, se localiza en la localidad de Obispo Trejo del departamento Río Primero de la Provincia de Córdoba. Del Seguimiento de los Indicadores de Progreso<sup>3</sup> para dicho departamento provincial, surge que:

- Las tasas de alfabetización y escolarización de niños y adolescentes son del 90%.
- El objetivo de igualdad de género se ha conseguido en el ámbito educativo.
- Las tasas de mortalidad infantil y materna son muy baja y nula respectivamente.
- Que en el año 2010 se notificaron casos de Tuberculosis, pero el éxito de tratamientos supervisados supera el 85%.
- El porcentaje de viviendas deficientes es del 1.5%.
- Si bien el 85% de la población del departamento tiene acceso a agua potable, menos del 1% tiene acceso a desagües cloacales.

Estos números dejan en evidencia que, la zona de influencia de la empresa en estudio, ha alcanzado progreso sustancial en los Objetivos del Milenio 2, 4, 5, 6, 7 y 8.

El apoyo a los objetivos del Milenio por parte del empresariado se sustenta en la adhesión formal y explícita a los principios consagrados en el Pacto Global, el cual se explica a continuación.

---

<sup>3</sup> <http://www.politicassociales.gov.ar/odm/provinciasymunicipios>, Consejo Nacional de Coordinación de políticas Sociales Presidencia de la Nación.

### **1.1.2 Pacto Global**

En 1999 y en el marco del Foro Económico Mundial, el entonces Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan, hizo un llamado al sector privado para que trabaje en conjunto con la ONU, las uniones de trabajadores y la sociedad civil, aportando a la construcción de una economía mundial más sustentable e inclusiva.

Esta iniciativa tomó forma con el lanzamiento del Pacto Global (P.G.), que tuvo lugar el 26 de julio de 2000, y que se traduce en una apelación al sector privado para que adhiera de forma voluntaria a valores y principios universales en las áreas de los derechos humanos, los derechos laborales, el medioambiente y la lucha contra la corrupción, promoviendo su incorporación en la gestión cotidiana de las empresas, con miras a conseguir el crecimiento económico mundial responsable.

A continuación se enuncian los 10 principios componentes del P.G.:

- Derechos humanos

- 1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
- 2 Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos.

- Derechos laborales

- 3 Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
- 4 La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
- 5 La abolición del trabajo infantil.
- 6 La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.

- Medio ambiente

7 Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.

8 Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental

9 Alentar y desarrollar la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

- Anticorrupción

10 Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Estos preceptos se derivan de documentos globalmente aceptados como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración de Río sobre Ambiente y Desarrollo, entre otras.

El P.G. promueve la incorporación de estos diez principios en la gestión estratégica de la empresa, en su cultura organizacional y en sus operaciones diarias. De este modo, se estimula la participación activa del sector privado en proyectos de cooperación y alianza con la sociedad civil, a fin de alcanzar los Objetivos del Milenio que las Naciones Unidas, por medio de sus 189 países miembros, han fijado para el 2015.

Para poder abordar los desafíos que plantea el P.G. teniendo en consideración las particularidades regionales, se construyen Redes Nacionales y/o Regionales pro P.G.. En Argentina, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (C.E.P.A.L.) y la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) encabezan el Grupo Promotor del Pacto Global en Argentina, que se compone además de entidades del sector privado, del mundo académico y de la sociedad civil comprometidas a promover, establecer y fortalecer la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina.

Por otro lado, es de destacar que existen estrechos vínculos entre los Principios del P.G. y las materias fundamentales de R.S. definidas por la ISO 26000, dada la coherencia que guardan entre sí. Las materias fundamentales a que se refiere la citada norma son: Gobernanza de organizaciones, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Cabe mencionar que las empresas utilizan en la actualidad los indicadores de actuación del Global Reporting Initiative (G.R.I.) para demostrar su compromiso con los principios del P.G. y comunicar su desempeño en materia de R.S. abordada por la ISO 26000.

### **1.1.3 Global Reporting Initiative (G.R.I.)**

La Iniciativa de Reporte Global surgió en 1997 como un proyecto del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (P.N.U.M.A.) y la Coalición de Economías Responsables (C.E.RES.). Hoy es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sustentabilidad. Estas normas son de uso voluntario por parte de las organizaciones a fin de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios con estándares internacionalmente aceptados. Las directivas de G.R.I. incluyen principios y orientaciones para la elaboración de las memorias, e indicadores de desempeño organizados en las dimensiones económica, medioambiental y social. A su vez hay indicadores principales y adicionales en cada dimensión. Para producir un informe según estándares G.R.I., una empresa debe informar sobre los indicadores centrales, y opcionalmente sobre los secundarios. Además, para darle calidad al contenido de la memoria, debe exponer las razones de por qué no informa sobre algún indicador central o adicional que dado el perfil de la empresa debiera hacerlo. No se profundiza sobre estos aspectos, dado que los estándares G.R.I. serán aplicados a lo largo de este

trabajo a medida que resulten pertinentes.

## **1.1.4 Otras herramientas**

### **1.1.4.1 Convenciones de la O.I.T.**

Uno de los roles principales de la O.I.T. es establecer normas internacionales del trabajo en la forma de Convenciones y Recomendaciones. Esas normas mínimas de los derechos laborales básicos cubren la libertad de asociación, el derecho a organizarse, la negociación colectiva, la abolición del trabajo forzado, igualdad de trato y oportunidad y otras normas que regulan las condiciones a través de un amplio espectro de temas relativos al trabajo. Las Convenciones fueron ideadas para ser usadas como una guía para el diseño e implementación de la política laboral y social a nivel nacional.

### **1.1.4.2 Declaración Tripartita de Principios de la O.I.T.**

Esta Declaración, que fue adoptado por el Cuerpo Ejecutivo de la O.I.T. en el año 1977 con actualizaciones en los años 2000 y 2006, es un instrumento internacional que establece principios relacionados con la conducta de empresas multinacionales y las condiciones que han de regir las relaciones de ellas con los países huéspedes. Aborda cuestiones relativas al trabajo y la política social. Apunta a alentar la contribución positiva y minimizar o resolver las dificultades que las empresas multinacionales ejercen sobre el progreso económico y social. Este instrumento se complementa con el resto de Convenciones y Recomendaciones que emite la O.I.T..

### **1.1.4.3 Comercio Justo**

Comercio Justo (Fair Trade) es un movimiento internacional que aspira a lograr que los productores de los países en desarrollo consigan un trato justo en sus relaciones comerciales. Entre los principios que promueve, incluye el de un precio justo para los productos, que es aquel que permite condiciones de vida digna. Las relaciones entre las partes se orientan al desarrollo sustentable y sostenible de la oferta. El Comercio Justo se orienta al desarrollo sustentable respetando la idiosincrasia de los pueblos. En la actualidad, la certificación de Comercio Justo se limita mayormente a las mercaderías.

### **1.1.4.4 Consejo de Administración de Bosques**

Su misión es promover el manejo ambientalmente apropiado, socialmente benéfico, y económicamente viable de los bosques del mundo. Éste consejo, a través de procesos consultivos, desarrolla estándares y políticas para el manejo sostenible de los bosques. Es indispensable la consulta a los stakeholders para conseguir la certificación. Para lograr que el producto final sea certificado, toda entidad que intermedie en el proceso, desde el bosque hasta llegar al consumidor, debe someterse a la certificación, la cual demuestra un manejo sostenible de los bosques.

### **1.1.4.5 Directrices de la O.C.D.E. para Empresas Multinacionales**

Las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.) son recomendaciones hechas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas, de cumplimiento voluntario, para una conducta empresarial responsable compatible con la legislación vigente. Estas

normas cubren el campo de los derechos humanos, trabajo, medioambiente, impuestos y corrupción. Las mismas son de aplicación a todos los emprendimientos multinacionales y a todas sus entidades, sin considerar a dónde llevan a cabo sus negocios, incluidos los países que no adhieren a las Directrices.

#### **1.1.4.6 Libro Blanco**

La O.C.D.E. promueve el “ Libro Blanco ” de la gobernabilidad corporativa. Como las demás, se trata de una iniciativa voluntaria. La misma es producto de una interacción público–privada que busca homogeneizar criterios de comportamiento a distintos niveles entre hacedores de política, entidades regulatorias, actores que interactúan en el mercado, empleados, proveedores, clientes y sociedad civil en su conjunto. Plantea una definición de R.S. de los gobiernos corporativos caracterizada por la promoción de la participación en los directorios de representantes de los accionistas minoritarios y de los distintos stakeholders, sin perder de vista el fin último de todo gobierno corporativo de maximizar los beneficios de los accionistas de la empresa.

#### **1.1.4.7 Libro Verde**

Este documento presenta la visión de la Comisión de la Comunidad Europea sobre R.S.. Es el resultado del debate europeo sobre el modo de promover la R.S., aprovechando las experiencias existentes para fomentar las prácticas innovadoras, aumentando la transparencia y así hacer más competitiva e innovadora la actividad económica a partir de una mayor fiabilidad de la evaluación y validación de las iniciativas realizadas en Europa.

#### **1.1.4.8 Principles for Business**

Los Principios Para los Negocios es una iniciativa de empresarios líderes de

Europa, Japón y Estados Unidos, reunidos en la denominada Caux Round Table. El objetivo es consensuar una norma mundial para medir la conducta de las empresas, estableciendo un procedimiento que identifique valores compartidos y que reconcilie valores no compartidos, para desarrollar una conducta empresarial aceptada y respetada por todos. Estos principios están basados en dos conceptos éticos. Uno japonés, kyosei, que significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable. El segundo, dignidad humana, entendida como el supremo valor de la persona como fin y no como medio para la consecución de los objetivos propuestos.

#### **1.1.4.9 Corporates Social Responsibility Europe**

La iniciativa sobre Responsabilidad Social de las Empresas Europeas aborda los desafíos sociales a traves de dar forma a la contribución que se espera de las empresas para la Europa de la visión futura sobre la Unión Europea Estratégica 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador que logre altos niveles de empleo, productividad y cohesión social. Este planteo se basa en un permanente dialogo e involucramiento con los stakeholders.

#### **1.1.4.10 World Business Council for Sustainable Development**

El Consejo Mundial de Negocios por el Desarrollo Sustentable está compuesto por directivos de compañías internacionales que tienen por objetivo promover el cambio hacia un desarrollo sustentable mediante la ecoeficiencia, la innovación y la responsabilidad social empresaria, en un intento por promover el equilibrio entre los negocios y la sociedad.

### **1.1.4.11 Inversión Socialmente Responsable (S.R.I.)**

Inversión Socialmente Responsable es un término referido a inversiones que consideran no sólo los aspectos financieros de una inversión sino también los asuntos sociales y ambientales. Permite combinar los objetivos financieros con valores sociales relativos a la justicia social, el desarrollo económico y el medio ambiente. Esta herramienta puede ser un medio efectivo para la promoción de la R.S. cuando hay dinero para invertir u oportunidad para influir en las inversionistas.

### **1.1.4.12 Índice de Responsabilidad Corporativa**

Esta herramienta permite medir e informar el comportamiento social de una entidad, permitiendo además, la comparación entre distintas organizaciones. El objetivo es la elaboración de un índice de R.S. de carácter voluntario, debidamente auditado, verificado y certificado por entidades externas independientes a la organización. El índice consiste, básicamente, en la evaluación de cuatro componentes: Estrategia corporativa; integración de los valores corporativos con la conducción del negocio; administración de la R.S. y su nivel de cumplimiento.

### **1.1.4.13 Código de Conducta**

Un código de conducta pretende ser una guía básica de referencia para los empleadores, para la toma de decisiones cotidiana. Está destinado a clarificar la misión, los valores y principios de una organización y conectarlos con normas de conducta profesionales. Esta herramienta complementa las normas, las políticas y las leyes pertinentes, sin ser un sustituto de ellas. Los códigos de conducta establecen pautas en asuntos que incluyen desde el trabajo infantil, trabajo forzado, salarios, beneficios, horas de trabajo, prácticas disciplinarias, libertad de asociación, hasta la salud y la seguridad.

### **1.1.4.14 La Norma Internacional para la Administración Ambiental**

La Norma ISO 14000 expresa un estándar internacionalmente aceptado para la práctica y el mejoramiento del sistema de gestión ambiental efectivo. La norma busca un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente. La norma no fija metas de prevención de la contaminación ni desempeño ambiental, sino que se enfoca en los procesos internos de la empresa, y de los efectos que de estos se derivan al medio ambiente. La adhesión a esta norma es un indicador del compromiso con la protección del medioambiente.

### **1.1.4.15 Balance Social**

El Balance Social (B.S.) es un informe anual, cualitativo y cuantitativo de las acciones sociales de las empresas. Es una herramienta de evaluación, gestión y planificación estratégica empresarial que ayuda a identificar oportunidades para el mejoramiento en resultados sociales, ambientales y financieros. Con la publicación de los datos del desempeño social de las empresas relacionados a los trabajadores, sus familias y con las comunidades donde trabajan, las empresas muestran los resultados de acciones concretas que son consecuencias de la R.S. y la filantropía empresarial.

Dada la actual tendencia de su uso anexo a los Estados Contables obligatorios, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) aprobó el pasado 30 de Noviembre de 2012 la Resolución Técnica (RT) n°36 sobre B.S., la que tiene por objeto el establecimiento de los criterios de preparación y presentación de B.S.. La misma es de aplicación para ejercicios económicos iniciados a partir del 1 de Enero de 2013, sujeta a que la organización haya optado por emitir B.S. y bajo los criterios de la guía de G.R.I..

Al equiparar el B.S. a los Estados Contables obligatorios, la FACPCE aprobó también la Interpretación n°6 de Normas de Contabilidad y Auditoría: Auditoría o Revisión de B.S.. Dicha Interpretación es una guía sobre los aspectos a considerar en la definición de los procedimientos de auditoría o revisión de B.S., y de la emisión del Informe de verificación que emite el auditor sobre cifras e información presentada por las organizaciones que presenten memorias de sostenibilidad.

#### **1.1.4.16 Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad**

AA1000 AS es un método cuyo objetivo es garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la actividad empresarial. Es una norma de procedimiento. Especifica los requisitos de los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones, pero no por los niveles de desempeño que la empresa debería alcanzar en los indicadores sociales, ambientales y económicos.

#### **1.1.4.17 Social Accountability 8000**

S.A.8000 es una norma internacional iniciada por el Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica (organización sin fines de lucro de Estado Unidos) que promueve los principios establecidos en las recomendaciones de la O.I.T., la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, entre otras, a fin de mejorar las condiciones laborales. Esta es una norma voluntaria que puede aplicarse a cualquier organización o empresa en el campo industrial, destacándose su implementación en el sector agroindustrial. Los lineamientos principales de la S.A.8000 giran entorno al trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad en el trabajo, la libertad de asociación y el derecho de negociación

colectiva, la discriminación, las medidas disciplinarias, el horario de trabajo, y la remuneración.

## **1.2 Actividad empresarial y su impacto**

En este punto nos abocaremos al reconocimiento del ámbito de influencia de la empresa marco del presente trabajo. La empresa Ángel Salomón y Cia. S.R.L. es una empresa familiar que desarrolla actividades de comercio al por mayor y menor de ramos generales en la localidad de Obispo Trejo del departamento Río Primero de la provincia de Córdoba.

A partir del conocimiento sobre la firma alcanzado en el Trabajo Final de Pregrado<sup>4</sup> de mi autoría, y de la información adicional recabada para el presente Proyecto de Grado, lo que se hará a continuación es la identificación de los stakeholders de la empresa y caracterizar su involucramiento con los mismos. Ello permitirá la identificación de los impactos reales o potenciales de las actividades de la firma en su ámbito de actuación, y como abordarlos en el marco de las siete materias fundamentales de la R.S. definidas por la ISO 26000. Las relaciones de la empresa en su esfera de influencia determinarán los asuntos pertinentes a abordar de cada materia fundamental. Seguidamente se consideran los tres niveles de relaciones que una empresa debe entender para abordar cabalmente la R.S..

### **1.2.1 Organización y sociedad**

Caracterizar esta relación permite a la empresa entender como impacta su quehacer habitual en el medio ambiente y la sociedad. La sociedad determina las normas y las expectativas de comportamiento respecto a las materias fundamentales de R.S..

---

<sup>4</sup> Darwich Franco Antonio, Relevamiento Sistema Contable Ángel salomón y Cia S.R.L., Instituto Universitario Aeronáutico, 2012.

### **1.2.1.1 Obispo Trejo**

La localidad de Obispo Trejo está ubicada a la vera de la ruta provincial n° 17. Se caracteriza por ser una zona rural. Cuenta actualmente con una población cercana a los 2500 habitantes. La población está compuesta por descendientes de italianos, sirios y criollos.

En 1883 se fundó como Villa San Antonio de Padua en terrenos donados por Antonio Celayes, a cuya muerte fueron donados al Obispado, quien mandó trazar lo que actualmente es la plaza central y la construcción de la iglesia en honor al santo homónimo de la villa.

En 1888 con la llegada del ferrocarril, se asentaron los primeros habitantes, pasando a llamarse Obispo Trejo en honor al fundador de la Universidad Nacional de Córdoba, el obispo Hernando de Trejo y Sanabria.

En 1889 el obispado entregó los terrenos al Estado provincial. En la década de 1950 es que producto de la masiva llegada de pobladores se transforma de Comuna a Municipio, rango que al día de hoy mantiene.

La vieja estación tipo inglés de ferrocarril, la plaza y la iglesia son actualmente las estructuras que atestiguan los orígenes de este pueblo del norte de la provincia.

La localidad cuenta con dos entidades deportivas, el Club Deportivo Unión Social y el Club Atlético Obispo Trejo. Ambos despiertan fuertes pasiones entre los habitantes. A nivel educativo, cuenta con la Escuela Primaria Ricardo Gutiérrez, el instituto Parroquial José Manuel Estrada (niveles inicial, primario y secundario), el Jardín de Infantes Ulises Elían Morillo, el Colegio Secundario para Adultos C.E.N.M.A., el Centro de Enseñanza Primaria para Adultos C.E.N.P.A., y el recientemente inaugurado Instituto Municipal de Estudios Superiores de Obispo Trejo. En materia asistencial cabe destacar el Centro de Cuidado Infantil Regalo de Díos, el Albergue para Jóvenes José Manuel Celayes, el Hogar de día San Antonio para personas de la tercera edad, y el Hospital Municipal (donde funciona además un geriátrico).

En lo que respecta a infraestructura y servicios cuenta con subcomisaría policial, extensión de mostrador del Banco de la provincia de Córdoba, garita de Correo Argentino, cuerpo de bomberos voluntarios, y Cooperativa Agropecuaria de Servicios Públicos, Crédito y vivienda de Córdoba Ltda. (sólo presta luz). El agua y el teléfono son provistos por el municipio, mientras que no hay servicio de gas natural debiendo utilizar gas envasado en garrafa o tubo. Cuenta con Terminal de ómnibus, la cual hace las veces de centro comercial, además de la concentración comercial a lo largo de la avenida principal del pueblo.

### **1.2.1.2 La Florida**

La Florida, nombre de fantasía de la empresa en estudio, es una empresa de tipo familiar del rubro de comercio, con una historia de más de 60 años en la localidad. Su objeto original, plasmado en su contrato de constitución, es la comercialización de ramos generales. Actualmente, a él se le agrega la comercialización de combustibles.

La empresa tiene su origen en el seno de una familia compuesta por descendientes de inmigrantes sirio-libaneses de principios del siglo XX. Desde su origen la dirección y gestión ha estado a cargo exclusivamente de integrantes de la familia, situación que hoy perdura. Todo comenzó con un almacén que al tiempo pasó a ser un salón de ramos generales que hoy se ubica en una tradicional esquina de la localidad sobre la avenida principal.

La familia propietaria ha mantenido desde el principio de la empresa la política de crecer a base de la constante incorporación de rubros. Los primeros adicionados al de almacén fueron ropa, calzado y ferretería. En el año 1967 incorporó una estación de servicio como segunda unidad de negocio, la cual hasta fines del año 2010 fue bandera YPF siendo hoy una estación blanca. Acompañando el desarrollo de las décadas siguientes, el negocio incorporó los rubros corralón, muebles, y artículos de hogar. A partir del año 2007, entabló un acuerdo comercial con al

empresa Minetti a los efectos de ser su representante en la localidad, en la comercialización de cemento y demás insumos de construcción.

La empresa rige su relación con el entorno a través de la visión corporativa que emana del socio más antiguo de la firma, el gerente de administración. En función del conocimiento sobre sus ideas acerca del rumbo que desea para el negocio, se transcriben a continuación la misión y visión institucional:

- Misión institucional: *“ Ser una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de Obispo Trejo, poniendo al alcance de los habitantes de la localidad y zona de influencia, de los productos básicos necesarios para la subsistencia y un nivel de vida digno ”.*
- Visión institucional: *“ Satisfacer a nuestros clientes, a partir de una gama amplia de productos, a precios competitivos, y con atención personalizada ”.*

La estrategia de la firma en el nivel de negocio aplicada para competir en su mercado de influencia, ha sido la diferenciación a base de múltiples rubros, para así satisfacer las múltiples necesidades de sus clientes. Desde comestibles, ropa, y electrodomésticos básicos, hasta insumos de construcción y para el trabajo agropecuario. Podrían sintetizarse los rubros comercializados en los siguientes:

- Ferretería y Corralón
- Combustible
- Ropa y Calzado
- Muebles
- Almacén
- Bazar y Artículos del hogar
- Telas y Mercería
- Librería, Juguetería y Regalería

- Ropa de cama, Mantelería y Cortina
- Lencería y Bejou
- Talabartería

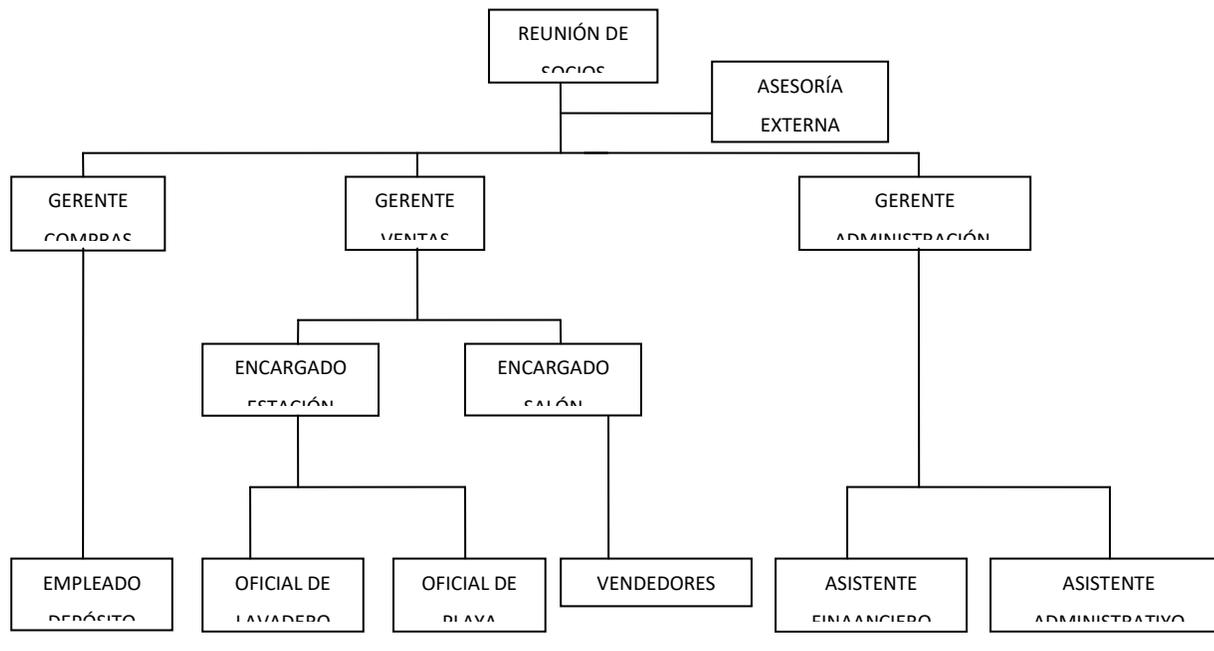
## **1.2.2 Organización y stakeholders**

Analizar esta relación le permite a la empresa ser consciente de sus partes interesadas. Los stakeholders son los individuos o grupos de ellos cuyos intereses podrían ser afectados por las decisiones y actividades de la empresa. Pueden ser tanto internos como externos a la empresa.

### **1.2.2.1 Internos**

Para conocer la estructura sobre la que se basa la empresa para desarrollar su actividad se presenta a continuación su organigrama:

*Gráfico 1: Organigrama<sup>5</sup>*



<sup>5</sup> Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la firma

El total de personal afectado directamente por la empresa es de 10 empleados. Los mismos se distribuyen por función de la siguiente forma:

- Depósito: 1
- Asistentes de administración: 2
- Vendedores: 3
- Encargado de salón: 1
- Encargado de turno: 1
- Oficiales de playa: 2

A ello se le suman los 3 socios que cumplen funciones gerenciales. Asimismo, el asesoramiento externo se compone por la asesoría legal y contable que recibe la firma a través de profesionales independientes. Los profesionales no trabajan en relación de dependencia con la empresa.

El principio rector de la conducta de los miembros de la organización, es la búsqueda constante de la satisfacción del cliente.

### **1.2.2.1.1 Socios**

A partir de las sucesivas transferencias de cuotas sociales de generación en generación, hoy en día la propiedad de esta firma familiar posee parte mayoritaria y minoritaria. La misma está dividida entre las familias de dos primos con una división del capital de 67% y 33%.

Ambas partes del capital coinciden en el interés por la maximización de la rentabilidad de las operaciones y del capital. La representación minoritaria corre con desventaja por la posibilidad de la imposición de decisiones societarias por la parte que detenta la mayoría del capital. Una situación que impacta negativamente en el flujo de caja, la liquidez, y la rentabilidad de la firma es el retiro que efectúan continuamente los socios tomándolo como su remuneración por las tareas gerenciales que desempeñan. Esta circunstancia podría significar

perjuicio económico para la empresa ya que podría reducir la capacidad de afrontar compromisos con otros acreedores.

### **1.2.2.1.2 Empleados y trabajadores**

Tanto I.S.O., la O.I.T. como G.R.I. aclaran la sutil diferencia entre empleado y trabajador. Empleado es aquél que mantiene una relación reconocida como de empleo según la legislación. Trabajador por su parte es aquel que desempeña un trabajo pudiendo ser por cuenta propia. En relación a la empresa, en esta última categoría entrarían los asesores y socios de la firma.

Los empleados son todos de la zona. La plantilla de personal se compone de 7 Hombre y 3 mujeres. En el depósito y la estación de servicio se desempeñan exclusivamente hombres. En tanto que en el área administrativa y en el salón de ventas hay presencia de mujeres. De las mujeres, son todas solteras pero una de ellas es madre soltera con un hijo a cargo. Los hombres son todos casados con hijos. La antigüedad de los hombres es de un promedio simple de unos 20 años, mientras que el de las mujeres es de 6 años.

De estos datos se aprecia el hecho de que los empleados masculinos trabajan para mantener a sus familias, y que la menor antigüedad promedio de las mujeres es explicada por una alta rotación de personal femenino, las cuales al constituir familia dejan sus trabajos para dedicarse a su hogar y la cría de sus hijos. Es de destacar que el personal femenino es tomado solo para las áreas ventas o administración, en detrimento del resto de las áreas de la empresa en cuestión. En consecuencia los empleados esperan estabilidad laboral, remuneración adecuada, y perspectivas de progreso personal y profesional.

Como trabajadores, los socios tienen una necesidad de remuneración no adecuadamente satisfecha por lo expuesto en el inciso anterior. A su vez, los asesores externos requieren del cumplimiento de sus contratos y de que la

gerencia no obstruya su labor por medio de actos antiéticos u omisión de información.

Es necesario la constante identificación y alienación de loa objetivos del personal con los organizacionales, para así alimentar su sentido de pertenencia y motivación.

## **1.2.2.2 Externos**

### **1.2.2.2.1 Clientes**

Dado que La Florida comercializa bienes de variados rubros, su clientela se caracteriza por su heterogeneidad. Además del público en general (consumidor final), se destacan como principales clientes por el volumen de sus compras:

- Municipalidad de Obispo Trejo.
- Unidades P.A.I.C.O.R. (comedores escuelas públicas provinciales).
- Dueños de campos de la zona.
- Comunas de la zona.
- Empresas contratistas de obras públicas en la zona.
- Cargill.

A pesar que la calidad total no es adoptada como filosofía en sus procesos internos, pero consciente de las exigencias de los clientes, la empresa exige distinto grado de calidad a los proveedores, en función al tipo de producto que provee.

Los vendedores manifiestan que los clientes por lo general no se quejan, pero que si el precio es alto y no quedan satisfechos con la calidad del producto adquirido, no regresan a comprar.

Al estar en un pueblo en el interior de la provincia, alejado de las grandes urbes, los clientes valoran la puntualidad de las entregas. Para cumplir con sus clientes,

la empresa dispone con un camión con el cual recoge los pedidos a los proveedores (reduciendo costo y tiempo de transporte) y también hacer reparto a los clientes. Éste modo de operar le otorga a la empresa poder de negociación frente a sus proveedores, pudiendo comprar lotes de distintos tamaños y a precios convenientes, obteniendo a su vez mayor margen de maniobra sobre los márgenes para llegar al cliente con precios competitivos en la localidad.

Los clientes son una gran fuente de información sobre las prácticas de la competencia. Proporcionan información sobre las modalidades de atención, las condiciones de acceso al crédito, la variedad de productos que maneja la competencia, la accesibilidad de los precios. Ésta información es brindada naturalmente por el cliente durante el proceso de venta, resultando útil para reaccionar rápidamente y bajar precios en productos determinados u ofrecer mejorar las condiciones de la venta en curso para cubrir las expectativas del cliente.

Los clientes desean que las empresas en las que consumen sean socialmente responsables contribuyendo con prácticas activas al cuidado del medioambiente y el desarrollo de la comunidad local.

### **1.2.2.2 Proveedores**

Del mismo modo que los clientes, los proveedores son tan variados como los rubros que comercializa la empresa.

La mayoría de los proveedores están localizados en el territorio de la provincia de Córdoba, lo cual disminuye los tiempos de abastecimiento en comparación con los proveedores de Buenos Aires. El siguiente cuadro muestra los más habituales por rubro:

### Cuadro 1: Proveedores

RUBRO	PROVEEDOR
COMBUSTIBLES	Luis A. Carrizo y Cia. S.R.L. Cattaneo hnos. S.R.L. Osvaldo Fantini y Cia. S.R.L. Combustibles Córdoba S.R.L. Distribuidora Mediterránea de Gas S.A.
MATERIALES DE COSTRUCCION	Juan Minetti S.A. Corblock Juan B. N. Blangino Edificor S.R.L. Julio Donadío S.A. Compañía de Distribución Siderúrgica S.A. Obras e Industria S.R.L.
TEXTIL/BLANCO	Profacor S.R.L. Ilma S.A. Tambrus S.R.L. Diego Martín Gallardo Gadi S.R.L. Botonera Cordobesa S.A. Nantex S.A. Gadi S.R.L.
ALMACEN	Distribuidora Mayrale Epifanio Jiménez e hijos S.A. Autoservicio Mayorista Diarco S.A. Adapa S.R.L. Miguel A. Bergese Supermercado Mayorista Yaguar S. A.
FERRETERIA	Oscar A. Vidal Sumiagro Córdoba S.A. Agromax S.R.L. AGRO-CENTRO Peusso S.A. Papa S.R.L
VARIOS	Bazar Mayorista del-Plastic Posnet S.R.L. Coop. de servicios públicos y sociales Santa Rosa Grupo Ares distribuidor mayorista Distribuidora E.V.C. Gold-link S.R.L. Mangiante Neumáticos Ricardo Vicente Tortone Mar-Plast S.A

Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por la firma.

Si bien en la actualidad hay múltiples maneras de efectuar los pedidos, el sistema de levantar pedidos a través de viajantes no ha caducado en el interior del país. Los viajantes proporcionan información estratégica tales como actuales alianzas de proveedores y distribuidores, la situación comercial y económica en localidades vecinas, situación en que se encuentran operando competidores directos de la firma entre otras. Ésta información sirve para la evaluación constante por parte de la dirección de la estrategia de la firma.

Desde que la estación de servicio dejó de ser bandera YPF, la firma ha perdido poder de negociación frente a los distribuidores de combustibles líquidos. Antes, al ser bandera YPF, la empresa tenía asegurado el abastecimiento en un plazo de 24 hs. Hoy se le envía el camión cisterna con combustible desde el proveedor, cuando a éste último le resulta logística y económicamente rentable, con demoras de hasta una semana. En las épocas de cosecha, genera colas de camiones a la espera de combustible por días enteros.

Otros proveedores mayoristas, como por ejemplo Juan Minetti S.A., han intensificado sus restricciones para el retiro de mercadería con los vehículos de la empresa, para forzar el uso de sus servicios de distribución.

La gerencia de compras, en el marco de la estrategia multirubro, apunta a la gestión de proveedores con una política asociativa con ellos, con el fin de lograr acuerdos comerciales en cada rubro. Los beneficios por volumen son fácilmente negociables, dado que la empresa se hace cargo del retiro de la mercadería y asume los respectivos costos de flete y seguros. Imitando la experiencia de representación de Red Minetti, la empresa puede entablar acuerdos de representación exclusiva de marcas en cada rubro, que potenciarán las ventas con clientes fieles a esas marcas y su imagen en la zona al convertirse más conocida.

### **1.2.2.2.3 Competidores**

Para éstos vale el mismo análisis que para clientes y proveedores. Podemos segmentar la competencia por rubros, ya que no se encuentra en la localidad de Obispo Trejo otro almacén de ramos generales como el bajo estudio.

En lo referente a almacén tenemos como principal competidor a Supermercado Delfín. Una reconocida familia de la comunidad, ha transformado su antiguo almacén en un moderno supermercado. Mantiene su orientación hacia el consumidor minorista. Durante poco tiempo se tuvo como competidor a Supermercado Novo, una inversión que no prospero en la localidad, dado los elevados costos de abastecimiento a los que se enfrentaba y la mala relación precio/calidad de los productos que ofrecía.

En cuanto a mobiliario y artículos del hogar, recientemente ha aparecido competencia. Amoblamientos Lauret y Eureka son dos negocios familiares y especializados en mueblería y artículos del hogar. Apuntan a que la especialización les abarate los costos de logística y abastecimiento, a los fines de obtener buenos márgenes de rentabilidad.

Carlos Tahan Ferretería, representa competencia para la empresa en el rubro insumos de ferretería para domicilio, no así para los insumos agroindustriales.

En cuanto a venta de combustible, la competencia es alta en la zona. Existen estaciones de servicio en localidades próximas tales como Diego de Rojas, La Puerta, La Para, Río Primero, Santa Rosa de Río Primero, y Jesús María.

Como se observa, la competencia se caracteriza por emprendimientos familiares de familias que se caracterizan por ser conocidas en la zona y que muchas veces sus intereses comerciales las enfrentan, por lo cual es dificultosa una alianza o accionar conjunto. Las actividades comerciales y las relaciones con el resto de las organizaciones de la comunidad, se ven afectadas en ocasiones por disputas personales entre familias o entre miembros de una misma familia.

#### **1.2.2.2.4 Otros actores externos**

Para el caso en estudio se destacan los gremios que nuclean a los empleados de la firma; el Gremio de Petroleros Córdoba, y el Gremio Empleados de Comercio Córdoba. Las organizaciones sindicales han cobrado fuerza con la constante presión por aumentos salariales para contrarrestar los efectos de la inflación en el bolsillo del trabajador.

Las dependencias gubernamentales también han aumentado su presión a partir de más rigurosos controles, y de los mayores costos asociados a ellos. La Secretaría de Ambiente de la provincia de Córdoba, ha intensificado las formalidades a cumplir para la autorización, con renovación anual, de generación de residuos peligrosos de la estación de servicio. A nivel provincial, se ha creado el nuevo Sistema de Información para el Fortalecimiento de la Actividad Comercial y de Servicio (S.I.F.C.O.S.), que impone nuevas cargas burocráticas a los comercios radicados en la provincia de Córdoba. A nivel nacional, la Secretaría de Comercio Interior, ha intensificado una política de fijación de precios y condiciones para la comercialización de productos en los mercados internos.

Los niveles gubernamentales no solo han intensificado su presión tributaria y reguladora sobre la actividad de la empresa, sino que de a poco van internalizando el concepto de RS que les cabe y fomentando la adhesión al mismo según los criterios internacionalmente consensuados. El Ministerio de Finanzas de la provincia de Córdoba ya ha elaborado su primer Reporte de Sustentabilidad en 2010. La AFIP mediante RG 3424 creó el Registro de Contribuyentes Socialmente Responsables. Es, al igual que todas las iniciativas existentes de la temática, de carácter voluntario. Su objetivo es el reconocimiento público de los contribuyentes en función de su compromiso con la comunidad, a partir de su comportamiento desde el punto de vista económico, social y ambiental. Este registro es de aplicación para empresas que cuenten con plantilla de personal declarada con 300 o más empleados.

Las asociaciones deportivas y culturales del pueblo, la municipalidad, la cooperativa de servicios públicos, la iglesia, y demás organizaciones de Obispo Trejo, ejercen su presión para una activa participación de la firma en las cuestiones sociales y el vínculo con la comunidad.

### **1.2.3 Stakeholders y la sociedad**

Los stakeholders son parte de la sociedad. Pero al tener cada uno sus propios objetivos, sus expectativas frente a la empresa pueden ser diferentes a las de la sociedad en su conjunto.

Un principio fundamental de la R.S. es el cumplimiento de las obligaciones legalmente vinculantes. Pero el comportamiento socialmente responsable apunta a una iniciativa voluntaria de acciones para con los otros a base de valores éticos.

La sociedad de hoy requiere un accionar transparente y activo para con la comunidad. Las organizaciones tales como, las asociaciones deportivas, las cooperadoras escolares, la iglesia, y las cooperativas de servicios públicos, son la base de la unión de las comunidades de las distintas localidades; y de la calidad de vida de los pobladores en la zona.

El departamento Río Primero se compone de municipios y comunas rurales que surgieron a la vera de las vías de ferrocarril. Hoy en día se cuenta con el corredor productivo de la ruta provincial nº 17, que cruza el departamento en sentido oeste-este. La cercanía con la ciudad de Córdoba, hace que las rutas del departamento sean paso obligado de los camiones que transportan mercadería hacia todo el país.

La actividad en el campo es el principal sustento de los pobladores de la zona. Muchas familias practican el autoabastecimiento a base de huertas familiares. Ello es posible a partir de los conocimientos que brindan las escuelas secundarias, cuyos alumnos egresan con el título de bachiller y técnico de nivel medio en producción agropecuaria.

Ésta zona rural presenta un retraso en el desarrollo comercial y financiero en comparación a las grandes urbes como la ciudad de Córdoba. Esto genera inconvenientes en la gestión de los negocios por no contar con servicios de infraestructura y financiamiento que se adapten a las cambiantes necesidades de los negocios y de la comunidad. Pero a su vez representa una oportunidad para las empresas y organizaciones sociales del pueblo para aportar a la mejora en la calidad de vida de los pobladores.

Como la mayoría de las localidades rurales, el gasto público se concentra en los comercios radicados allí. Éste fuerte nexo con el municipio local, genera un involucramiento mutuo con la comunidad.

## **1.3 Las industrias de la empresa**

Como agente comercializador de una variada gama de productos de reventa, La Florida es parte del último eslabón de la cadena de valor de las industrias de los productos que comercializa.

A continuación una breve descripción de las principales industrias en las que participa la empresa, caracterizando las perspectivas de cada sector en materia de R.S..

### **1.3.1 Industria de los hidrocarburos**

La cadena de valor de este sector se caracteriza por cuatro etapas, exploración y extracción, transporte, refinación y distribución, y la comercialización. La generación de petróleo y gas interna no alcanza para abastecer las necesidades energéticas del mercado interno, por lo cual la importación de hidrocarburos para satisfacer la demanda ha encarecido su precio de distribución y comercialización. Además, la etapa de comercialización se ve fuertemente regulada por parte del

Estado con la fijación de precios de venta al público y la intervención del Estado en el mercado como operador con la reciente expropiación de YPF.

La industria del petróleo tiene fuertes vínculos con otros sectores de actividades locales. La industria manufacturera utiliza los hidrocarburos como insumo de producción y combustible. Según el informe del Centro de Estudios de la Actividad Regulatoria Energética<sup>6</sup> el combustible representa el 14% del costo del agro, consumiendo el 27% de la oferta interna de gasoil. El sector de transporte consume el 50% de la oferta interna de gasoil, y le representa el 25% del costo.

Esta industria busca la sostenibilidad en sus actividades para poder satisfacer las necesidades energéticas de la sociedad. Actualmente se busca la economía y eficiencia compatible con las necesidades de las generaciones futuras, la protección ambiental y el desarrollo de energías sustitutivas.

### **1.3.2 Industria Agropecuaria**

Su estructura se ha modernizado. De los antiguos microcultivos para autoconsumo, a la actualidad de un mercado cuyas condiciones son impuestas por pooles de siembra, con rendimientos a base de innovación tecnológica y genética, y el valor internacional de los commodities. Su importancia radica en su doble función de proveedora de bienes finales de primera necesidad y de insumo de otras industrias.

Técnicamente, el desempeño de la actividad está supeditado a la productividad de la tierra y el clima. Pero la necesidad de superficie para ejercer las actividades agropecuarias, está produciendo un impacto ambiental negativo por la tala de grandes extensiones de tierra para prepararlas para cultivos, el uso de productos tóxicos para el control de plagas en cultivos, además de la pérdida de zonas vegetales autóctonas para la cría de ganado.

La demanda de sus productos va acorde al crecimiento de la población mundial

---

<sup>6</sup> Zapata Eduardo, Industria de los Hidrocarburos, CEARE 2005.

que no se detiene. El indicador que refleja la importancia del sector agropecuario en nuestra economía es su participación en el Producto Bruto Interno (P.B.I.). En nuestro país el mismo asciende a un 10%. El continuo desarrollo del sector terciario hace declinar la participación del sector primario.

La importancia de la aplicación de la tecnología en el sector radica en el hecho que se agotan las tierras agrarias disponibles. El cambio tecnológico depende en gran medida de las posibilidades financieras. Y tiene un gran impacto negativo en la mano de obra al intensificar el capital.

Esta industria tiene una dinámica constante en función de los vaivenes económicos. La actual intervención del Estado, en particular con la alta presión fiscal, la fijación de cupos de exportación, el establecimiento del Índice Mínimo de Trabajadores (I.M.T.), la falta de crédito para pequeños productores, y el capital intensivo de grandes productores son características actuales de un sector cuya rentabilidad ha decaído y ha traído aparejado la precariedad laboral con fuerte impacto social en las zonas rurales.

### **1.3.3 Industria de la construcción**

Esta industria ha tenido un gran crecimiento en términos de volúmenes de operación como de desarrollo en los procesos productivos. Ello generó un aumento en la facturación y su importancia económica. Este sector ha crecido de la mano de los ahorros de los ciudadanos que vieron la posibilidad de cubrirse de la pérdida de valor de la moneda nacional mediante la inversión en unidades a estrenar, o la refacción de usadas.

Uno de los indicadores de este sector es el de Permisos de Edificación, que representa las obras nuevas relevadas y autorizadas. De él se recaba como una de las principales variables de la actividad los metros cuadrados a construir, lo que denota el nivel de actividad y la demanda futura de los insumos del sector, su evolución se puede apreciar gráficamente a continuación:

### Gráfico 2: Evolución Metros Cuadrados



Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos Provincia de Córdoba,  
<http://estadistica.cba.gov.ar/Econom%3%ADa/ConstruccionyVivienda/PermisosdeEdificaci%C3%B3n/tabid/163/language/es-AR/Default.aspx>

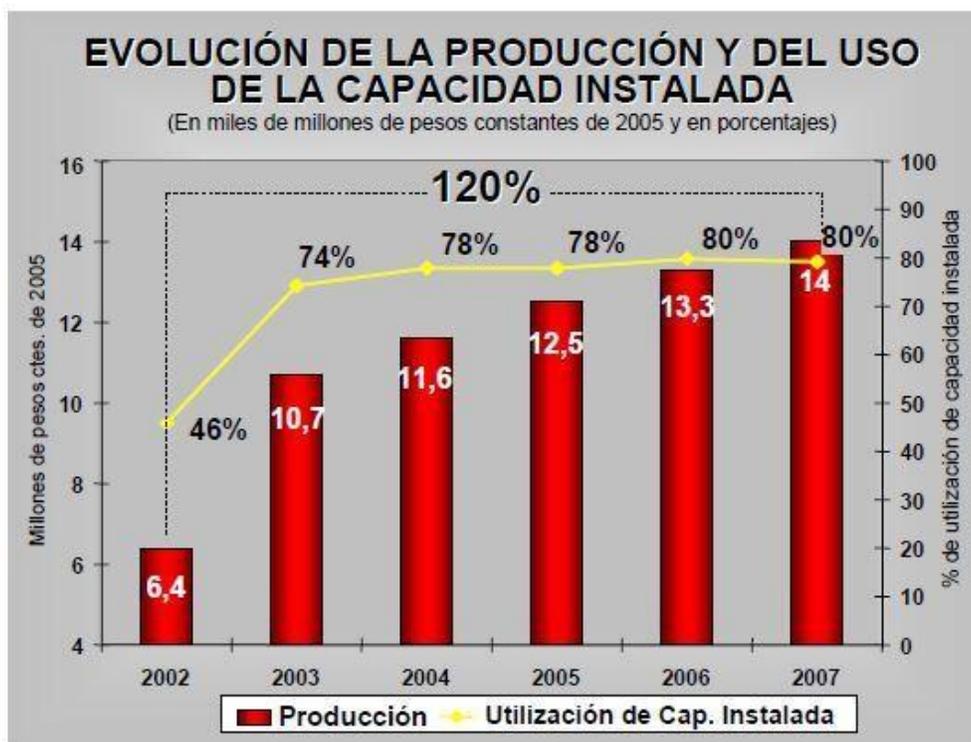
Del gráfico anterior se aprecia la estabilidad de la actividad con fluctuaciones estacionales.

La innovación en insumos para la construcción, la producción más amigable con el medio ambiente y la consideración de los gustos cambiantes de los clientes son los pilares de la actividad de esta industria por medio de los cuales en la actualidad se crea valor para el cliente y la comunidad.

### **1.3.4 Industria textil**

Al igual que el sector de la construcción, el textil tuvo su recuperación desde el año 2002 de la mano de la devaluación y el crecimiento de la producción nacional. La inversión se basó en capital de trabajo, con creación de puestos de trabajo, sobre la base que proporcionaba la capacidad ociosa del sector. A continuación una ejemplificación gráfica de dicho fenómeno entre el año 2002 y 2007:

Gráfico 3: Producción y Capacidad Instalada



Fuente: Extraído de Isidro Adúriz; La industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo; IMPADE 2009, pág. 17.

Gráfico 4: Inversión



Fuente: Extraído de Isidro Adúriz; La industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo; IMPADE 2009, pág. 18.

Gráfico 5: Empleo



Fuente: Extraído de Isidro Adúriz; La industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo; IMPADE 2009, pág. 18.

De las gráficas anteriores se rescata que una inversión de casi 4.000 millones de pesos entre los años 2002 y 2007 generó unos 230.000 empleos, un incremento en el uso de la capacidad instalada del 35% y un incremento de la producción del 120%.

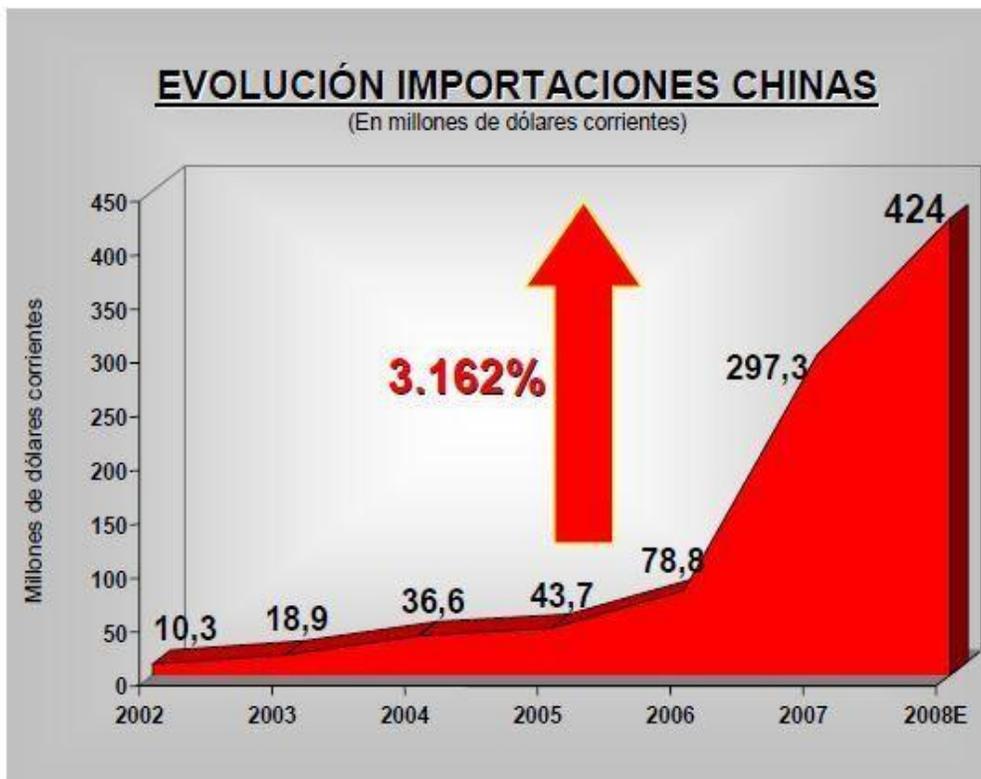
Pero la inflación elevó los costos, con lo cual la rentabilidad y las tasas de crecimiento del sector empezaron a moderarse a partir del 2007. Es aquí cuando el crecimiento pasa a depender de la reinversión de rentabilidad generada en periodos anteriores. Además, la mayor importación de productos confeccionados hace irregular la sostenibilidad de rentabilidad de las empresas productoras de textil. El ingreso de productos textiles terminados del exterior a precios competitivos tiene un efecto negativo en la cadena de valor del sector, desacelerando la actividad. A continuación se grafica la situación de las importaciones de esta industria:

Gráfico 6: Importaciones



Fuente: Extraído de Isidro Adúriz; La industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo; IMPADE 2009, pág. 20

Gráfico 7: Importaciones Chinas



Fuente: Extraído de Isidro Adúriz; La industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo; IMPADE 2009, pág. 20.

Es de destacar el relevante incremento del volumen de importaciones y la participación de las importaciones provenientes de China, India y el resto de Asia que suman el 50% de las mismas. El avance de China en la participación ha repercutido negativamente en la participación de textiles de países limítrofes pertenecientes al MER.CO.SUR que pasó del 50% al 40%.

El corazón del sistema productivo textil es el capital humano, siendo el respeto a los derechos humanos y las condiciones dignas de trabajo el aspecto más importante sobre R.S. a trabajar.

**1.3.5 Comercio**

Es oportuno realizar algunos comentarios sobre la principal actividad de La Florida,

el comercio.

Según el informe<sup>7</sup> de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, el departamento Río Primero aporta el 1,5% del valor agregado de bienes y servicios generado por las actividades económicas en la provincia.

Considerando la participación de cada departamento provincial en el valor agregado del sector comercio, tanto a valores constantes como corrientes, más del 50% fue generado por el departamento Capital, el 8% por el departamento Río Cuarto, el 6% por el departamento San Justo, el 5% por el departamento General San Martín y el 4% por Punilla. El resto de los departamentos aportaron en conjunto el 25,0%.

La participación del comercio en el valor agregado generado en la provincia de Córdoba es del orden del 2%. Veamos gráficamente la participación de las actividades más importantes desarrolladas en la provincia de Córdoba y los departamentos destacados en cada una de ellas:

**Gráfico 8: Actividades económicas importantes**



Fuente: Extraído de Dirección General de Estadísticas y censos de la Provincia de Córdoba; Producto Bruto Regional. Análisis provincial año 2011, 2012, pág. 16

<sup>7</sup> Dirección General de Estadísticas y censos de la Provincia de Córdoba; Producto Bruto Regional. Análisis provincial año 2011, 2012.

Del gráfico se puede deducir el poco peso, en términos de generación de valor, que tiene el comercio en una provincia netamente agroindustrial como Córdoba. En la zona de influencia de la empresa en estudio, la deficiencia de infraestructura logística y de comunicaciones genera inconvenientes para que el comercio genere valor económico (rentabilidad), social (inclusión y desarrollo social) y ambiental (protección y reducción de contaminación) para la comunidad.

Al integrar la R.S. al modelo de gestión corporativo, se contemplan los impactos económicos, ambientales y sociales derivados de la actividad empresarial, creando valor a partir de un accionar socialmente responsable.



## **Capítulo 2: Dimensión Económica**

## **2 Dimensión económica**

Hoy en día, la generación de valor se contextualiza en la necesidad del desarrollo de las actividades organizacionales con rentabilidad económica en un marco de equidad social y sostenibilidad medioambiental. La tendencia actual es generar un efecto palanca en la creación de valor a partir del trabajo mancomunado en materia de R.S. que desarrolle cada organización con quienes componen su cadena de valor.

Valiéndose de herramientas ya analizadas en el capítulo 1, tales como el Balance Social, es posible gestionar, medir y comunicar la creación de valor generado por la gestión y minimización de los impactos de la actividad organizacional en el medio en que opera, partiendo en este capítulo con el estudio de la dimensión económica.

Las cuestiones a considerar son las operaciones del negocio, los indicadores económicos y su vinculación con los ambientales y sociales, el reconocimiento del intercambio con los grupos de interés en la gestión de la sustentabilidad, y los proyectos a abordar.

### **2.1 Determinación de riesgos y oportunidades empresariales**

El análisis de la situación de la empresa en R.S. desde el punto de vista económico y financiero, así como desde el social y medioambiental en los próximos capítulos, se realizará a partir de los resultados pertinentes obtenidos de la aplicación de campo de la Guía de Autoaplicación de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarias versión 2.0<sup>8</sup>. Dicho trabajo es una adaptación de los indicadores del Instituto ETHOS de Brasil a la realidad latinoamericana en el marco del Programa

---

<sup>8</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria; Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria IARSE-ETHOS versión 2.0 PLARSE; 2010.

Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresaria (P.L.A.R.S.E.). Cada indicador se divide en Indicador de Profundidad e Indicador Binario. El primero evalúa la etapa actual de la gestión de R.S. sobre una práctica determinada, mientras que el segundo brinda información adicional de dicho estado de situación. Además, la información se complementa con Indicadores Cuantitativos que posibilitan la confección de series de datos que servirán a la planificación de objetivos y metas. Los mismos son utilizados a los fines de la autoevaluación de la organización en materia de R.S., posibilitando la obtención de un diagnóstico sobre la situación en que opera la empresa a los fines de la incorporación de los principios y prácticas de R.S. a la gestión estratégica de la firma.

El análisis se abordará desde el punto de vista de las Materias Fundamentales de R.S. consagrados por la I.S.O. 26000, a fin de generar información que luego sea útil tanto para la comprensión de la situación de la firma, como de su comunicación a los grupos de interés.

### **2.1.1 Gobernanza de organizaciones**

La gobernanza organizacional es el sistema por medio del cual se toman e implementan las decisiones en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En La Florida, este sistema se basa en mecanismos informales en base a la autoridad y centros de poder definidos por la estructura organizacional. Las decisiones son tomadas con fuerte influencia del pensamiento de los propietarios de la firma.

Dado el tipo familiar de la organización, la toma de decisiones está enmarcada en la cultura y valores organizacionales.

## **2.1.1.1 Autorregulación de la conducta**

### **2.1.1.1.1 Compromisos Éticos: Adopción y alcance de valores**

Los valores organizacionales emanan de la Reunión de Socios, pero están poco incorporados a los procesos de trabajo. No existen manuales de procedimiento escritos, solo directrices informales desde los mismos socios-gerentes.

Su principio rector de la conducta de la búsqueda constante de la satisfacción del cliente. No contempla las otras partes interesadas tales como proveedores, la comunidad en si ni los socios minoritarios.

No hay exposición pública de sus compromisos éticos con su público de interés en referencia a la consideración de sus expectativas y necesidades, a su postura frente a las prácticas ilegales y desleales para la obtención de ventajas comerciales, ni a la gestión responsable de la información de carácter privado obtenida en los procesos de operación de la empresa.

Los integrantes de la firma caracterizan su conducta como apegada a la normativa vigente. No obstante, la empresa no interioriza al personal sobre la normativa que se les hace cumplir por la actividad comercial desarrollada, ni la que los beneficia. Dado el tipo de organización y el contexto alejado de las principales urbes, que se caracteriza por la escasez de recursos e infraestructura, se negocia constantemente los beneficios sindicales cubiertos sin una cobertura integral de la normativa vigente por imposibilidad material de solventar todos.

La gerencia ha manifestado su interés en avanzar en una incorporación voluntaria de principios de R.S. a la dirección y gestión del negocio.

### **2.1.1.1.2 Arraigo en la cultura Organizacional: Eficacia de la diseminación de los valores**

Los valores se transmiten en momentos específicos con el foco centrado en el público interno. Se da en momentos de inducción de personal o solución de conflictos. Se los alienta a desempeñar sus puestos con una conducta dentro de las normas de la moral.

La organización tiene en cabeza del socio de administración la responsabilidad de lidiar con los conflictos con los valores por la actuación de público interno o externo. Ello producto de su constante interacción en el marco de sus funciones con empleados, clientes, proveedores, competidores y demás actores de la comunidad.

### **2.1.1.1.1.3 Gobierno Corporativo: Estructura y prácticas de gobierno**

El órgano de gobierno de la sociedad comercial en estudio, la Reunión de Socios, desempeña su actividad dentro de los parámetros de la legislación vigente y hace auditar por contador público los informes financieros.

El mencionado organismo no cuenta con sistema de evaluación periódica de sus integrantes, ni cuenta con auditoría externa de gestión

El asesoramiento externo es contratado a profesionales para la aplicación de sus conocimientos, técnicas, y habilidades específicas sin considerar su involucramiento en el proceso decisorio estratégico.

En sus decisiones de inversión la empresa le da prioridad a sus intereses económicos sin una explícita política sobre respeto a derechos humanos y ambientales.

El planteo de la misión institucional incluye el aspecto sustentable de su impacto en la comunidad en que opera, pero no existe una estrategia formal de R.S.. Pero existe una decisión estratégica de incorporar la R.S. a la cultura organizacional.

El capital social es propiedad de los tres socios gerentes, únicos integrantes de la Reunión de Socios. La titularidad del capital está en manos de dos familias, una de las cuales representa la minoría con el 33% mientras que la otra posee el 67%. En términos de género, la titularidad del capital se divide igualmente en hombre 33% y mujer 67% respectivamente. El socio-gerente de administración es el hombre, mientras que las gerencias de compras y ventas son ocupadas por mujeres. Consultados sobre el origen de tal distribución, explican los socios que la administración está a cargo del mayor en edad, por su mayor antigüedad en la empresa, no teniendo incidencia el género al momento de la división de los puestos.

Es de destacar la inexistencia de personas independientes externas a la empresa que participen en los procesos decisorios de la organización.

### **2.1.1.2 Relaciones transparentes con la sociedad**

#### **2.1.1.2.1 Relaciones con la competencia: Políticas de relación con otras organizaciones**

La empresa sigue prácticas de precio según las circunstancias del mercado, siguiendo los lineamientos de la normativa vigente buscando un posicionamiento leal pero diferenciado.

Solo se menciona excepcionalmente la competencia en su informe anual cuando en ese ejercicio es relevante a criterio de los redactores, los socios, no siendo públicamente conocida su posición sobre las prácticas comerciales del mercado.

La Florida no considera el comportamiento comercial de otras organizaciones a la hora del establecimiento de sus vínculos en la cadena de valor. Respecto a los

productos que comercializa, tiene establecido como política no comprar mercadería de dudosa procedencia. No obstante busca surtir a sus distintas líneas de productos, de primeras y segundas marcas con una similar calidad y con precios competitivos.

Es de destacar la inexistencia, en los últimos ejercicios comerciales, de denuncia alguna contra la empresa en materia de competencia desleal o de organizaciones gubernamentales o civiles de defensa del consumidor sobre situaciones en donde su accionar pudiere haber lesionado derechos de consumidores. Si hay una mayor presión para el involucramiento de la empresa en la comunidad por medio de promoción y participación en actividades sociales y en las políticas públicas aplicadas por las comunas de la zona.

### **2.1.1.2.2 Diálogo e involucramiento de los grupos de interés: El impacto de la empresa**

La empresa en estudio no ha tratado este asunto antes. Sus relaciones sólo se limitaron hasta el presente al punto de vista comercial de la actividad que desarrolla. En consecuencia no hay procedimiento diagramados para la atención oportuna de sugerencias, reclamos o demandas específicas de los grupos de interés, ni monitoreo de las relaciones.

### **2.1.1.2.3 Balance Social: Elaboración del Informe**

El Balance Social nunca ha sido tratado por la empresa como herramienta de medición, gestión y difusión de sus acciones desde el punto de vista social y medioambiental en el marco de su actividad económica. Por ello no hay elaboración ni acceso público a dicha información. Tampoco hay instancias de auditoría externa.

## **2.1.2 Prácticas justas de operación**

Este aspecto de R.S. hace referencia a la manera de llevar adelante las transacciones de su giro habitual con individuos y organizaciones con quienes se relaciona. Una relación que debe promover resultados positivos a partir del liderazgo y promoción de la R.S. desde la organización hacia su esfera de influencia.

### **2.1.2.1 Selección, evaluación y alianza con proveedores**

El lineamiento y aplicación de la política de selección y evaluación de proveedores está bajo responsabilidad de la gerencia de compras. La misma se basa en criterios de calidad, precio, y plazos de entrega y financiación.

La gestión de proveedores tiene como eje rector una política asociativa basada en la búsqueda de acuerdos comerciales. Los mismos tienen carácter tanto contractual como informal. En ellos se establecen condiciones para la provisión de productos en calidad de representantes oficiales de marcas en cada rubro en la localidad. Se obtienen volúmenes de mercaderías a precios competitivos buscando la alineación del manejo del stock con la estrategia multirubro de la firma.

A pesar del establecimiento de acuerdos comerciales con sus proveedores, La Florida no aborda en los mismos aspectos de R.S.. Es así que la empresa no conoce en profundidad el origen de la materia prima, los insumos, y los productos utilizados en las operaciones. Tampoco tiene garantías de que en esos orígenes se respeten los derechos humanos y del medio ambiente. No obstante, adquiere sus productos y servicios en el mercado formal de la economía, contribuyendo a la lucha contra la piratería, la falsificación, y el robo de cargas.

La organización en estudio no posee programas de R.S. para su cadena de abastecimiento. Aunque se apega al cumplimiento de la legislación laboral contra el trabajo infantil y forzoso, no posee procedimiento de evaluación, verificación e

informe sobre el cumplimiento de la normativa por parte de los integrantes de su cadena de abastecimiento. Consecuentemente no incorpora estos aspectos en los criterios de selección a sus proveedores.

Si bien la empresa negocia con proveedores en base a criterios netamente comerciales, tiene de proveedores a grupos vulnerables de la comunidad o emprendimientos sociales pequeños. Es de destacar el proyecto de huerta del colegio secundario de la localidad. El mismo es administrado por la institución educativa en base al trabajo realizado por los alumnos de los últimos 3 años del nivel secundario. La firma adquiere parte de su producción bajo el concepto de productos de fabricación local, y los comercializa o utiliza para entregar como obsequio a colaboradores, clientes y proveedores.

Sin embargo, no hay una formal política desde la empresa en estudio en el sentido del apoyo al pequeño proveedor que equipare sus posibilidades de ser seleccionado en relación a los mayoristas.

Por lo general, el contacto con proveedores se dá por medio de los viajantes, con quienes se tienen reuniones informales y poco preparadas dada la aleatoriedad con la que se presentan para levantar pedidos.

De la base de datos de la firma se obtiene que el número de proveedores individualizados asciende a ciento tres (103). Los podemos dividir en dos grandes grupos, en organizaciones privadas y en organismos públicos centralizados y descentralizados estatales de los tres niveles gubernamentales. Éste último grupo representa el 9% del total.

Los proveedores privados son en su mayoría sociedades. El 67% son empresas regularmente constituidas según los tipos societarios legalmente reconocidos por el Código de Comercio vigente. Se destacan por su cantidad el tipo societario Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada. El otro 33% se encuentra integrado por sociedades irregulares y unipersonales.

Dentro de la cadena de abastecimiento, los proveedores que ostentan la calidad de empleadores son, en su totalidad, las empresas regularmente constituidas, no así

las sociedades de hecho ni las explotaciones unipersonales que se caracterizan por el trabajo personal de los dueños.

El monto anual de compras desembolsado por la firma es el siguiente:

*Tabla 1: Compras Anuales en \$*

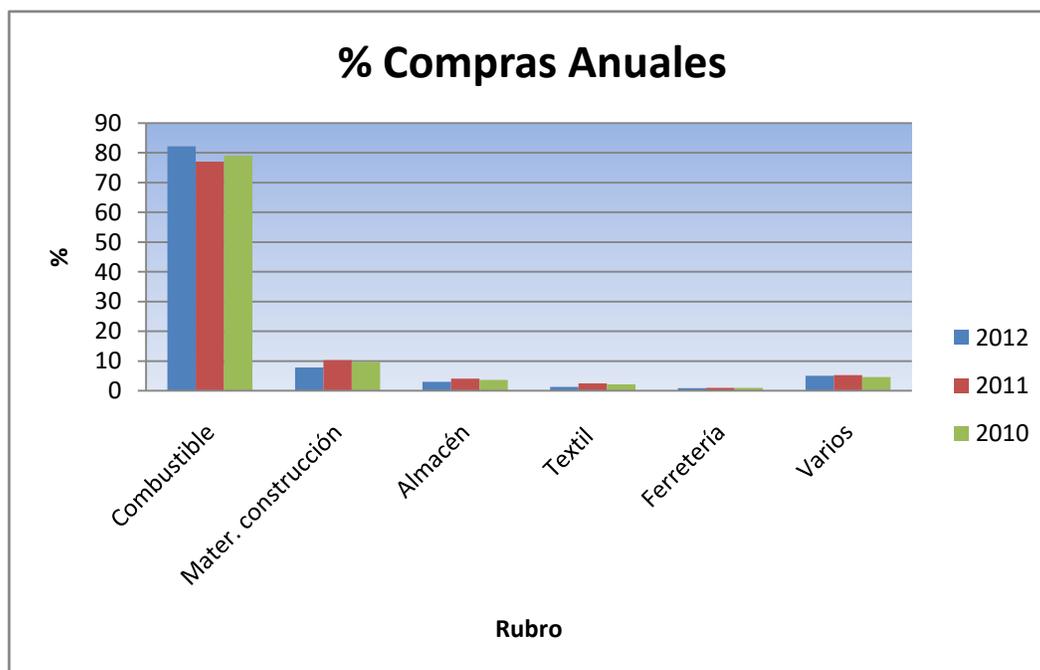
Compras Anuales		
periodo	Neto	total
2010	598503,87	710419,36
2011	1421933,16	1670053,98
2012	1209117,73	1422406,1

Fuente: Elaboración propia

La columna Neto describe el importe de las compras anuales sin los efectos impositivos que son considerados en la columna Total. La carga impositiva en las compras representa en promedio un 18%. Es una combinación de Impuesto al valor Agregado (I.V.A.) e Impuestos internos.

Veamos gráficamente la importancia relativa de los principales rubros en las compras anuales.

*Gráfico 9: Compras Anuales en %*



Fuente: Elaboración propia

Se observa claramente la importancia de las compras de combustible. Y el hecho de mantener cada rubro una similar participación en el gasto en compras año a año.

### **2.1.3 Consumidores y clientes**

La empresa tiene responsabilidades frente a los consumidores y clientes en relación a lo que comercializa y como lo hace. Como enfrente esa responsabilidad depende del tipo de organización y las circunstancias de su esfera de influencia.

Las organizaciones pueden contribuir al consumo y el desarrollo sostenible, a través de los productos y servicios que ofrecen y la información que proporcionan, incluida la información sobre uso, reposición y disposición final.

Las responsabilidades abarcan la necesidad de brindar información útil de marketing, que promueva el consumo sostenible, y proteger la que se maneja en los procesos de negociación y contratación. También comprenden la reducción de los riesgos por el uso de productos y servicios, mediante servicios de apoyo de comercialización, tales como la entrega de información, y la recuperación de productos del mercado que puedan representar riesgo para la salud y seguridad de los consumidores.

Es así que podemos afirmar que los asuntos de consumidores relativos a R.S. están relacionados con las prácticas justas de marketing, la protección de la salud y la seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias y su compensación, la protección de la privacidad y de los datos, y el acceso por parte de los consumidores a bienes y servicios esenciales para satisfacer sus necesidades.

### **2.1.3.1 Clientes**

Los clientes de los cuales se cuenta con su información comercial en la base de datos ascienden a un total de 66. Ellos son los más importantes por la frecuencia y montos de las operaciones. Un 40% son organismos públicos, mientras que el restante 60% se caracteriza por ser productores rurales de la zona y empresas agropecuarias locales. Gran parte de la clientela sin identificar son consumidores finales.

Según el ámbito donde desempeña su actividad el cliente, público o privado, las ventas se pueden representar de la siguiente forma:

*Gráfico 10: Ventas por Ámbito de cliente en %*



Clientes	Año		
	2012	2011	2010
Sector Público	15,56	10,06	11,53
Sector Privado	84,44	89,94	88,47

Fuente: Elaboración propia

En el año 2012, las ventas al sector público representaron el 15%. De los datos analizados se desprende que en los últimos años la tendencia ha sido el aumento de la participación del sector público en las ventas de la firma en estudio.

El volumen de ventas de la firma en el año 2012 fue de poco más de dos millones de pesos. La participación de cada unidad de negocio en las ventas fue la siguiente:

### Gráfico 11: Ventas Año 2012



Fuente: Elaboración propia

Unidad de Negocio	Ventas
Estación de Servicio	1824461,29
Ramos generales	549415,66
Total	2373876,95

### **2.1.3.2 Política de comunicación comercial:**

Este aspecto se relaciona con la influencia de su política de comunicación en la creación de una imagen de credibilidad y confianza.

Su estrategia de comunicación se focaliza en objetivos de volúmenes de venta y resultados financieros. Realiza un análisis previo de la publicidad en función de sus valores y principios, pero sin una estrategia formal de comunicación.

Su comunicación con consumidores se basa en publicidad en medio zonales y de rango acotado de alcance. Principalmente se llevan a cabo en fechas significativas para la localidad, tales como las fiestas patronales del pueblo o el comienzo del ciclo lectivo por citar algunas.

Para tornar más transparente la comunicación con el cliente, en el proceso de venta se le informa las condiciones técnicas y de seguridad de uso de los productos objeto de dicho proceso, así como las condiciones de venta.

No tiene desarrollada una comunicación responsable pensada para sus partes interesadas. Las piezas publicitarias se basan en las ofertas que ofrece y no hay registros del archivo de ellas.

### **2.1.3.3: Excelencia en la atención: Respeto al compromiso de calidad de atención al cliente**

La atención al cliente se enfoca en la recepción de la información y solución individual rápida del problema, con un acercamiento al cliente por medio de la respectiva solución y explicación de lo acontecido.

La política de atención al cliente es clara para el personal involucrado en ella. Los encargados de unidad de negocio son responsables de la ejecución de las políticas de atención al cliente. Los mismos no son especialistas en la temática. Hay una jerarquía de responsabilidad establecida desde el vendedor hasta el gerente de ventas en la atención del cliente en la búsqueda de lograr una experiencia satisfactoria del cliente.

La dirección de la firma tiene la intención de capacitar al personal para mejorar la atención al cliente y la detección temprana de problemas y su solución.

La organización les da la misma importancia a clientes chicos que grandes. La información que obtiene de su interacción con los clientes es usada exclusivamente para motivos de la actividad habitual de la firma.

Si bien para la venta en mostrador se usan argumentos verdaderos en la venta sobre los productos comercializados, es normal la utilización de influencias para conseguir contratos con los entes prestatarios de servicios públicos locales así como de contratistas privados, a partir de enemistades de esas organizaciones con competencia de la zona.

La atención al cliente no es monitoreado por medio de indicadores de evaluación.

### **2.1.3.4 Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios**

La empresa no realiza investigación ni toma iniciativas al respecto. Se apoya en las iniciativas que los gremios, de comercio y petroleros, toman en cuanto a seguridad e higiene. Las inspecciones que se dan con mayor regularidad son las efectuadas a la estación de servicio. En el marco de ellas, se relevan las condiciones de seguridad de funcionamiento.

Por su lado, en el almacén hay alta rotación de productos motivada por las opiniones de los clientes en función de la relación precio-calidad más que nada en los rubros almacén y textil. Productos de ferretería y corralón, son los que por sus componentes químicos pueden resultar dañinos a la salud o seguridad de los clientes.

No obstante, la firma no tiene programas especiales enfocados en salud y seguridad del cliente por el uso de sus productos.

La Florida, no tiene iniciadas acciones de consumidores que se consideren perjudicados por la firma o sus productos. Tampoco ha tenido sanciones por violaciones a la ley de defensa del consumidor

## **2.2 Indicadores de desempeño económico**

La transparencia es un componente fundamental en la interacción con los grupos de interés de la organización. Para informar de forma clara y abierta, debe usarse un lenguaje uniforme y parámetros comunes. Para ello se explorarán los indicadores propuestos por G.R.I. con aceptación mundial de su representatividad para la medición y comunicación del desempeño organizacional en las cuestiones atinentes a la R.S..

En éste capítulo se abordarán los indicadores de la dimensión económica. A través de ellos es posible ilustrar el flujo de capital circulante entre los grupos de interés, y el impacto económico en su zona de influencia.

Los indicadores económicos que se pueden armar se basan en los datos reducidos obrantes en el Estado de Resultado de la firma, el cual se presenta a continuación conjuntamente con el Estado de Situación Patrimonial para ilustrar la Situación Económica y financiera de la entidad bajo estudio al 31 de Diciembre de 2012 comparativo con Ejercicios anteriores.

Cuadro 2: Estado Situación Patrimonial Comparativo

ACTIVO	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
	\$	\$	\$	\$
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	114.738,80	8.547,71	61.004,89	29.562,62
Inversiones	250.000,00	-	-	-
Créditos por Ventas	91.176,58	45.551,44	78.379,53	62.669,39
Otros Créditos	11.558,53	6.761,99	27.245,22	26.917,87
Bienes de Cambio	998.647,32	1.332.695,42	1.108.786,52	1.112.324,65
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.466.121,23</b>	<b>1.393.556,56</b>	<b>1.275.416,16</b>	<b>1.231.474,53</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Bienes de Uso	26.708,74	27.929,84	29.150,94	30.560,26
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>26.708,74</b>	<b>27.929,84</b>	<b>29.150,94</b>	<b>30.560,26</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.492.829,97</b>	<b>1.421.486,40</b>	<b>1.304.567,10</b>	<b>1.262.034,79</b>
				-
				-
				-

Cuadro 2: Estado Situación Patrimonial Comparativo (cont.)

PASIVO	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
	\$	\$	\$	\$
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Deudas		-		-
Deudas comerciales	20653,9	2726,21		
Deudas Sociales	86.547,84	65.904,40	14.622,72	24.636,47
Cargas Fiscales	48.412,56	54.833,19	15.348,44	14.520,13
Otras Deudas	685.793,50	674.945,80	637.977,79	617.699,63
Previsiones y Provisiones	56.515,81	41.904,87	29.325,91	15.829,42
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>897.923,61</b>	<b>840.314,47</b>	<b>697.274,86</b>	<b>672.685,65</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>897.923,61</b>	<b>840.314,47</b>	<b>697.274,86</b>	<b>672.685,65</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
(Según Estado correspondiente)	594.906,36	581.171,93	607.292,24	589.349,14
<b>TOTAL IGUAL AL ACTIVO</b>	<b>1.492.829,97</b>	<b>1.421.486,40</b>	<b>1.304.567,10</b>	<b>1.262.034,79</b>

Fuente: Ángel Salomón y Cia. S.R.L.

Cuadro 3: Estado de Resultado Comparativo

ANGEL SALOMON Y CIA. S.R.L.				
ESTADO DE RESULTADOS				
Por el período comprendido entre el 01/01/2012 y el 31 DE DICIEMBRE DE 2012				
Comparativo con Ejercicios Anteriores				
	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
	\$	\$	\$	\$
Venta de Bienes y Servicios	2373876,95	1596191,85	2.180.422,82	1.901.125,28
Costo de las Mercaderías Vendidas	1543165,83	1118470,13	1.679.225,53	1.548.075,90
Utilidad Bruta	830.711,12	477.721,72	501.197,29	353.049,38
Gastos de Comercialización	696544,89	354720,85	350.657,16	241.761,27
Gastos de Administración	16313,57	22313,62	20.658,14	13.641,27
Otros Gastos	96267,97	95595,18	88.949,20	74.646,81
Otros Ingresos	2997,44	5755,63	2.489,35	-
Resultado Financiero y por Tenencia (Incluyendo el Resultado por Exposición a la Inflación)			9,82	192,47
Impuesto a las Ganancias			6.444,31	3.782,65
<b>GANANCIA DEL EJERCICIO</b>	<b>24.582,13</b>	<b>10.847,70</b>	<b>36.968,01</b>	<b>19.024,91</b>

Fuente: Ángel Salomón y cia SRL

La dimensión económica incluye los siguientes aspectos: Desempeño Económico, Presencia en el Mercado, e Impacto Económico Indirecto. Seguidamente se presentan los indicadores de cada aspecto.

## **2.2.1 Desempeño Económico**

Este aspecto aborda los impactos económicos directos de la organización y el valor añadido económico generado por sus actividades.

### **2.2.1.1 Valor económico directo generado y distribuido (VEGyD).**

Este indicador proporciona una noción básica sobre la forma en la que la organización ha creado riqueza para sus grupos de interés. Los datos para su confección se toman del cuadro de resultados de la organización.

Veamos gráficamente su composición:

*Tabla 2: Valor económico*

COMPONENTE	COMENTARIO
<b>Valor Económico Directo Creado (VEC)</b>	
<b>a) Ingresos</b>	Ventas netas más ingresos procedentes de inversiones financieras y venta de activos
<b>Valor Económico Distribuido (VED)</b>	
<b>b) Costos operativos</b>	Total de pagos
<b>c) Salarios y beneficios sociales para los empleados</b>	Pagos totales a empleados, incluye contribuciones pero no compromisos de pagos futuros
<b>d) Pagos a proveedores de capital</b>	Total Pagos financieros
<b>e) Pago a gobiernos</b>	Tasas e impuestos
<b>f) Inversiones en la comunidad</b>	Aportaciones voluntarias e inversión de fondos en la comunidad, incluye donaciones
<b>Valor Económico Retenido</b>	Reservas, amortizaciones y depreciaciones.
<b>VEC-CED</b>	

Fuente: Global Reporting Institute; Protocolo de los Indicadores G3.1; página 4;2011.

Los datos que cuantifican la riqueza generada por la actividad de la firma incluyen: Ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.

A continuación, una desagregación por unidad de negocio y para años 2012 y 2011 de este indicador básico:

Tabla 3: Valor Económico 2012

COMPONENTE	ETACIÓ DE SERVICIO	RAMOS GENERALES	TOTALES
<b>Valor Económico Directo Creado (VEC)</b>			
<b>a) Ingresos</b>	1825960,01	550914,38	2376874,39
<b>Valor Económico Distribuido (VED)</b>	1507937,414	509085,646	2017023,06
<b>b) Costos operativos</b>	992371,034	248679,126	1241050,16
<b>c) Salarios y beneficios sociales para los empleados</b>	443802,4	238970,53	682772,93
<b>d) Pagos a proveedores de capital</b>	0	0	0
<b>e) Pago a gobiernos</b>	71763,98	21435,99	93199,97
<b>f) Inversiones en la comunidad</b>	0	0	0
<b>Valor Económico Retenido 2012 VEC-CED</b>	318022,596	41828,734	359851,33

Ingresos según registros contables.

Gastos generales no significativos repartidos al 50% por unidad de negocio

Impuestos proporcional a participación en las ventas por unidad de negocio

Sueldos según libro sueldo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Valor Económico 2011

COMPONENTE	ETACIÓ DE SERVICIO	RAMOS GNERALES	TOTALES
<b>Valor Económico Directo Creado (VEC)</b>			
<b>a) Ingresos</b>	1223229,39	372962,46	1596191,85
<b>Valor Económico Distribuido (VED)</b>	1163062,324	350725,266	1513787,59
<b>b) Costos operativos</b>	902473,964	227725,876	1130199,84
<b>c) Salarios y beneficios sociales para los empleados</b>	188360,33	101424,79	289785,12
<b>d) Pagos a proveedores de capital</b>	0	0	0
<b>e) Pago a gobiernos</b>	72228,03	21574,6	93802,63
<b>f) Inversiones en la comunidad</b>	0	0	0
<b>Valor Económico Retenido 2011 VEC-CED</b>	60167,066	22237,194	82404,26

Ingresos según registros contables.

Gastos generales no significativos repartidos al 50% por unidad de negocio

Impuestos proporcional a participación en las ventas por unidad de negocio

Sueldos según libro sueldo.

Fuente: Elaboración propia

Resumidamente se aprecia en los cuadros anteriores la cuantificación de la generación, distribución y retención por parte de la firma de riqueza en su

interacción con sus grupos de interés en el marco de su actividad comercial. Si bien ambas unidades de negocio aportan valor económico, su mayor porcentaje es explicado por el generado por la estación de servicio.

### **2.2.1.2 Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático**

Cambios en los patrones meteorológicos supone tanto riesgos como oportunidades. La mayor frecuencia de fenómenos meteorológicos atípicos como temperaturas extremas o escases de agua, dejan latente riesgos a la salud del personal y clientes, así como pueden impactar en alteraciones al desempeño habitual de las operaciones de la firma. Por otro lado, la concientización sobre el cambio climático y regulación estatal sobre las emisiones de gases de efecto invernadero, hace que la empresa se enfrente a un marco regulatorio que genera incremento de costos que pueden afectar su competitividad, al mismo tiempo que se generan oportunidades de innovación para mitigar el impacto de sus actividades sobre el ambiente, particularmente del expendio de combustible y servicios conexos ofrecidos en la estación de servicio.

Hasta el presente el órgano de gobierno de la organización no ha tomado en consideración el cambio climático ni sus implicancias financieras en sus decisiones, así como tampoco los riesgos y oportunidades que supone para la organización. El único costo identificado y asociado al medio ambiente, es el de Auditoría de Seguridad de la estación de servicio, auditoría que es obligatoria. El mismo asciende a unos cinco mil pesos (\$5.000) anuales. No hay estimación cuantitativa de las implicaciones financieras del cambio climático para la organización

### **2.2.1.3 Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales**

Los beneficios ofrecidos por una organización son tenidos en cuenta por el personal respecto a su bienestar económico a largo plazo. Un plan de beneficios sociales adecuadamente financiado, ayuda a mantener al personal estable y contribuir a la planificación financiera y estratégica de la empresa a largo plazo. En la actualidad La Florida no posee planes de beneficios sociales para el personal. Es de destacar que tampoco los tiene en relación a los socios-gerentes.

### **2.2.1.4 Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.**

El protocolo de indicadores define por ayuda financiera significativa a los beneficios financieros significativos directos o indirectos que no representan una transacción de bienes o servicios, sino que suponen un incentivo o compensación por acciones emprendidas, costes de adquisición de activos o gastos incurridos.

Este indicador engloba las aportaciones de la administración pública a la empresa sin la espera de una contraprestación dineraria. En consecuencia es una cuantificación del nivel de transacción entre la empresa y el sector público respecto a incentivos y exenciones fiscales, subsidios y subvenciones a la inversión.

La empresa en estudio no recibe ni ha recibido en los últimos ejercicios económicos ayuda financiera alguna del Estado en ninguno de sus niveles.

### **2.2.2 Presencia en el mercado**

Dentro de este aspecto se proporciona información sobre las interacciones existentes en el mercado específico de actuación de la empresa.

### **2.2.2.1 Relación entre el salario inicial de la organización y el salario mínimo local donde opera**

Este indicador demuestra cómo contribuye una organización al bienestar de sus empleados en los lugares donde realiza su actividad habitual. Proporciona una indicación sobre la competitividad de los sueldos de la organización en el mercado laboral local. El nivel de sueldos es un factor para establecer sólidos vínculos con la comunidad, ganar la lealtad de los empleados y fortalecer la licencia social para operar. Este indicador es de la máxima relevancia para las organizaciones donde la retribución de una proporción sustancial de la plantilla se vincula estrechamente con la normativa sobre salario mínimo.

Todo el personal de la firma es retribuida mediante salarios sujetos a la normativa vigente de Convenios Colectivos, específicamente los de la actividades de Comercio, y Petroleros Córdoba.

El nivel de sueldo es acorde a dichos convenios. No se liquidan remuneraciones adicionales a las reguladas en la normativa vigente. La remuneración abonada por la Florida a su personal en las distintas categorías, representa aproximadamente dos veces y media la de categoría similar en el sector público de la localidad. Veamos sintéticamente:

*Tabla 5: Relación % Salarios*

	sector público	La Florida	%
Técnico especializado	2071,85	5532,38	267,03
Administrativo general	1896,56	4718,95	248,82

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se equipara al técnico especializado con el personal especializado de la estación de servicio, mientras que al administrativo general con los vendedores. Los socios gerentes no tienen remuneración asignada.

## **2.2.2.2. Proporción de gasto en proveedores locales en lugares donde opera**

Este indicador es útil para reflejar la influencia que una organización puede tener sobre la economía local. Una organización puede generar indirectamente inversión en la economía local, si incorpora a las empresas de su zona de influencia en su cadena de proveedores. La búsqueda de proveedores locales puede ser una estrategia para contribuir a asegurar el suministro y a la vez apoyar la economía local, puede resultar más conveniente para localidades remotas. La proporción de gasto local también puede ser un factor importante para contribuir a la economía local y mantener buenas relaciones con la comunidad.

Proveedor local de mercaderías y servicios es aquél que se haya localizado en el mismo mercado geográfico en el que actúa la organización.

La definición geográfica del término "local" que usaremos en este indicador se limita a la provincia de Córdoba. En consecuencia, el cien por ciento (100%) de las compras se lleva a cabo con proveedores locales. Ello es así, dado que si bien algunos proveedores tienen casa central en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, o en otras jurisdicciones, las compras se llevan a cabo en las sucursales dentro de la provincia de Córdoba; en particular las ubicadas en el departamento Rio Primero y Capital, en ese orden de importancia. Las compras no locales no son significativas. La organización no cuenta con una política concreta de preferencia hacia proveedores locales. Va adaptando sus decisiones de compra a sus necesidades comerciales. Es de destacar en este sentido, el hecho de la compra local de combustible a distribuidores de la zona, que a su vez son su propia competencia, desde que la estación de servicio es blanca y perdió poder de negociación. Ahora considera la cercanía de su boca de abastecimiento de combustible, más que el precio en si del producto.

### **2.2.2.3. Proporción de personal y directivos procedentes de la comunidad local.**

La relevancia de que los residentes locales ocupen puestos en la organización puede brindar a la firma la capacidad para comprender las necesidades de la comunidad. Esa comprensión de las necesidades de los habitantes de la localidad, da la posibilidad de incrementar los beneficios económicos.

La organización en estudio cuenta con una política de preferencia hacia la contratación de residentes de la localidad y zona aledaña para los puestos operativos. A Su vez, los socios gerentes son todos residentes de Obispo Trejo, por lo cual el cien por ciento (100%) del staff pertenece a la comunidad donde tiene asiento la actividad de la firma.

### **2.2.3 Impacto Económico Indirecto.**

Éste aspecto, mide los impactos económicos resultantes del desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados por la organización, principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, en pos del bien público, o en especie.

Mientras que los impactos económicos directos y la influencia del mercado tienden a centrarse en las consecuencias inmediatas de los flujos monetarios hacia los grupos de interés, los impactos económicos indirectos incluyen los efectos adicionales generados por la circulación de dinero en la economía.

Una organización puede influir en la economía con un impacto que puede ir más allá del ámbito de las operaciones del negocio propio de la organización y puede extenderse en una escala temporal mayor.

El único antecedente al respecto con el que cuenta la firma en estudio, es la donación de una fracción de terreno a Vialidad provincial, por donde hoy pasa el trazado de la actual Ruta Provincial 17 y donde se encuentra el acceso principal

del pueblo. Si bien dicha donación data de hace años, en la actualidad dicho acceso asfaltado se ha convertido en un importante corredor productivo representando un sustancial impacto a la economía de la zona rural de influencia. La nueva ruta ha intensificado el tráfico, el comercio y los pobladores de la zona. Pero, la mejora de la infraestructura de transporte ha generado una más intensiva explotación de los campos, teniendo como mayor consecuencia la deforestación y las alteraciones climáticas de la zona, destacándose tormentas de tierra y aumentos de la temperatura; y un cambio de tipo de explotación agropecuaria de cría de ganado a cultivo de soja.

## **2.3 Diagnóstico**

En función del relevamiento efectuado precedentemente, se plasma a continuación el diagnóstico en función de las materias fundamentales de R.S. abordadas en este capítulo.

### **2.3.1 Gobernanza organizacional**

La informalidad del sistema decisorio no se visualiza como un inconveniente a la integración de la R.S. a la estrategia organizacional. El funcionamiento de la estructura corporativa de gobierno se basa en el liderazgo de los socios-gerentes. Su manifiesto apoyo a la implementación de la R.S. en la empresa es vital para el éxito del proyecto estratégico.

Es necesaria una mayor apertura hacia los grupos de interés respecto a la participación y consideración de sus necesidades y expectativas en las decisiones.

### **2.3.2 Prácticas justas de operación**

En el ámbito del desarrollo de la actividad habitual de la firma, es de destacar la

operación enfocada íntegramente en los resultados económicos. La asociatividad con los distintos actores con los que interactúa la firma, es sólo en términos comerciales. Es menester desarrollar una política que promueva relaciones responsables que lleven a resultados económicos positivos.

### **2.3.3 Consumidores y clientes**

Si bien la empresa en estudio tiene como principal meta la satisfacción constante del cliente, no cuenta con políticas de atención y comunicación enfocadas por cada tipo de cliente. Ello deja en evidencia la incapacidad de la firma de entender las expectativas que los clientes tienen sobre la empresa, los productos que comercializa, y sus acciones en la comunidad.

### **2.4 Acciones a emprender**

En vistas del relevamiento del aspecto económico desarrollado en este capítulo, se puede plantear como acciones a encarar las siguientes:

#### **2.4.1 Gobernanza de la organización**

- Integrar los principios de R.S. a la estrategia y procesos organizacionales: Desarrollo de estrategias, objetivos y metas que reflejen el compromiso hacia la R.S.
- Nutrir la cultura organizacional con prácticas de R.S.: Mitigar la resistencia al cambio por medio del reconocimiento de los beneficios de la R.S..
- Motivar a los empleados a su involucramiento en el proceso de cambio: Creando un sistema de incentivos económicos y no económicos asociados al desempeño en R.S..
- Establecer procesos de comunicación con sus partes interesadas: En ambas

direcciones, identificando áreas de acuerdo y desacuerdo para equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas, tanto las inmediatas como aquellas de las generaciones futuras.

- Exponer los resultados de las acciones respecto a R.S.: Sean positivos o negativos, a partir de un registro de la implementación de las decisiones.
- Revisar y evaluar periódicamente procesos: Adaptar los procesos en función del resultado de las revisiones y comunicar los cambios a toda la organización

### **2.4.2 Practicas justas de operación**

- Gestionar la participación política responsable. Ser transparentes en lo que respecta a sus políticas y actividades relacionadas con lobby empresarial, sus contribuciones políticas y su participación política.
- Integrar la R.S. en sus prácticas de compra: Aplicando criterios éticos, sociales y ambientales, para que sean coherentes con los objetivos organizacionales de R.S..
- Involucrarse en las políticas públicas: Ser consciente del contexto social en el que opera apoyando acciones gubernamentales que tiendan al bienestar general de la comunidad.
- Competir responsablemente: Competir en su mercado de influencia sin maniobras con tintes monopólicos ni desleales.

### **2.4.3 Consumidores y clientes:**

- Brindar información al consumidor: Compartir de forma transparente información pertinente, accesible y comparable, como base para una decisión fundamentada del consumidor.
- Desarrollar campañas de marketing: Plasmando la imagen corporativa que

se desea transmitir, teniendo en cuenta los intereses de sus grupos de interés.

- Brindar información adecuada al usuario: sobre el uso correcto de los productos comercializados, para reducir riesgos potenciales a la salud y/o seguridad.
- Educar a los consumidores: Sobre el impacto de su consumo en el bienestar general y el del medio ambiente, aconsejando modos de uso eficientes del producto.
- Establecer procesos de análisis y resolución de quejas: Para optimizar la experiencia del cliente. Brindar información sobre los medios de contacto disponibles con el responsable de atención al cliente.
- Ofrecer servicios post venta: Asesoramiento y asistencia constante al cliente.



## **Capítulo 3: Dimensión Social**

## **3 Dimensión Social**

Ésta dimensión tiene una estrecha relación con las expectativas a satisfacer sobre el comportamiento organizacional esperado por la sociedad actual.

La interacción de la organización con sus grupos de interés genera un impacto en su esfera de influencia. La dimensión social de la R.S. apunta a conseguir una conducta ética, transparente, dentro del marco legal y que sea motor de la generación de valor a partir de la contribución organizacional a la equidad social.

En este capítulo nos abocaremos a caracterizar la conducta de La Florida ante sus stakeholders. Para ello, debe tenerse presente tres niveles de vínculos: organización-grupos de interés, organización-sociedad, y la dinámica social de la localidad (la comunidad en sí).

Las cuestiones más relevantes a considerar por esta firma son: el respeto a los derechos de las personas, las relaciones y condiciones laborales, la protección social, el intercambio con los grupos de interés por medio de la acción social, y los proyectos a abordar

### **3.1 Empleados**

La particularidad de éste grupo de interés, que lo diferencia del resto, es que forma parte de la organización misma. Ésta situación genera coincidencia de intereses por un lado, y la posibilidad de un más rápido impacto por parte de la Florida con son sus decisiones sobre ellos.

El personal de la firma tiene dos tipos de derechos que deben ser respetados. Por un lado sus derechos civiles individuales como a la vida y la libertad. Por otro lado a sus derechos económicos, sociales y culturales. Dentro de éstos últimos encontramos los laborales.

### **3.1.1 Derechos humanos**

Éstos derechos son los básicos que tenemos las personas por el sólo hecho de serlo. Su importancia está enmarcada a nivel internacional por una serie de documentos refrendados por los Estados. Los más importantes son: La Declaración Universal De Los Derechos Humanos, El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, El Pacto internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Los derechos humanos son inherentes a cada persona, irrenunciables e interdependientes. Su respeto es esencial para contribuir a la equidad social.

#### **3.1.1.1 Diálogo y participación**

##### **3.1.1.1.1 Participación de empleados en sindicatos**

La firma no ejerce presión sobre los empleados, y permite el libre actuar del gremio en el sitio de trabajo. La comunicación no es periódica pero si involucra negociación de reivindicaciones a petición del sindicato.

A los trabajadores se los asiste en el acceso al contacto con el gremio y trámites referentes al ejercicio pleno de sus derechos. La asistencia más solicitada por el personal es en lo atinente a los servicios y cambios de obra social, así como de información referente a derechos y obligaciones por pertenecer a los gremios que le corresponden por actividad. No obstante las libertades de asociación que se les respeta a los empleados, dado el tamaño de la firma, no cuenta con comisión ni representante sindical dentro de la firma. La información de personal solo está disponible a terceros con acceso a Estados Contables obligatorios.-

### **3.1.1.1.2 Gestión participativa.**

La empresa capacita al personal en el puesto a ocupar, brindándole información ajustada al papel a desempeñar, para que puedan comprenderla, analizarla y aplicarla en el quehacer diario. Pero no pone a disposición de empleados la información estratégica, ni la económica-financiera manejada a nivel directivo.

Hay un liderazgo natural de los empleados más antiguos. Los empleados con menor antigüedad siempre recurren a los más antiguos, ya sea por cuestiones atinentes al trabajo o por circunstancias personales. Esto podría explicarse por la falta de procesos formales de atención de inquietudes del personal. Tampoco hay incentivos para propuestas de mejora de procesos internos.

El actuar de la empresa hacia su plantilla de personal tiene por principio rector el respeto al individuo. Pero limitándose al cumplimiento de lo prescrito por la legislación laboral.

### **3.1.1.1.3 Protección social**

Del relevamiento del personal desde el aspecto social en el que estamos abocados en este capítulo, se puede destacar lo siguiente:

- El 40% del personal es casado.
- El 100% del personal casado es hombre. También superan los 50 años. Y también son padres.
- El rango de edad entre los empleados solteros va de los 25 a 48 años.
- De los empleados solteros, solo uno tiene un hijo.
- Cinco son los hijos del total de la plantilla de empleados. El 60% de ellos son mayores de edad. El resto es menor de edad, cursando actualmente nivel escolar obligatorio.
- La mayoría del personal de La Florida tiene alcanzado el nivel secundario en cuanto a educación.

Mientras que de de los trabajadores tercerizados (los profesionales que asesoran a la empresa), es de destacar que son profesionales independientes universitarios, con hijos que han alcanzado el mismo nivel educacional. A éstos profesionales no se los alinea con respecto a la cultura organizacional.

### **3.1.1.1.4 Trabajo decente**

Si bien la firma respeta las escalas salariales de los Convenios Colectivos de sus actividades, no existe un claro plan de cargos y salarios. Ello debido a que la categoría profesional y el sueldo a devengar por sus servicios se negocia con cada empleado ingresado a la organización.

No se considera relevante el análisis de la brecha entre el mayor y menor salario abonado por la empresa habida cuenta, que según la documentación tenida a la vista, las liquidaciones para una misma categoría profesional varían solo por motivos de los conceptos variables no detectándose trato desigual entre agentes que cumplen una misma función.

La empresa no le da participación a los empleados en los resultados del ejercicio. Dado su tamaño, esta firma no posee programa de beneficios. A nivel sanitario y previsional, los empleados están cubiertos con los regímenes a los que aportan obligatoriamente. No hacen aportes voluntarios adicionales.

La organización se interesa por el equilibrio trabajo/familia. Las horas extras son usadas sólo en días de vísperas de feriados o festividades importantes. No posee compensación de horas extras para socios gerentes

Sigue las exigencias legales y mínimas necesarias para el desempeño del personal en sus funciones específicas. Promueve actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de las tareas puntuales.

Los accidentes de trabajo no son frecuentes. Han ocurrido algunas circunstancias aisladas en depósito y estación de servicio. Lesiones leves, que luego de su

tratamiento médico apropiado derivaron en la recuperación total del empleado y su reincorporación a sus tareas habituales.

En los últimos cinco años tuvo un reclamo laboral que fue encaminado por la vía del dialogo. La resolución implico un acuerdo económico sin la reincorporación del agente a la empresa.

### **3.1.1.1.5 La diversidad**

Este aspecto tiene que ver con la no discriminación. La empresa no monitorea en sus procesos de gestión la diversidad para evitar desigualdades.

En el proceso de selección no discrimina por género ni edad. Sin embargo, si tiene preferencias sobre el lugar de residencia de postulantes en la localidad o zona aledaña. La organización asume una postura interna contraria a la discriminación de la mujer, pero sin políticas explícitas ni extensivas a su cadena de valor. Dos de las tres gerencias son ocupadas por mujeres. Las restantes mujeres de la firma son vendedoras de salón. La empresa no cuenta con personas discapacitadas entre su personal.

Tanto socios como empleados son hijos de inmigrantes, pero todos nativos de Argentina. Nunca han tenido conflictos por sus orígenes ni dentro ni fuera de la empresa.

La imagen comercial no contiene estereotipos o que atente contra la dignidad de la población. Su logo comercial ha sido diseñado hace algunos años a efectos de darle una imagen comercial en la papelería, que antes no tenía, y la instalación del cartel con el nombre al frente del negocio.

## **3.2 Proveedores y clientes**

La relación con ambos grupos de interés es netamente comercial.

La relación que entabla con proveedores se caracteriza por el poco poder de negociación que tiene sobre ellos la firma en estudio. Los elige exclusivamente por precios y tiempos de aprovisionamiento. No prioriza proveedores que tengan políticas explícitas ni programas que tiendan a la igualdad de oportunidades. Tiene prácticas de compras locales, pero no sistemáticas ni formales. La gestión de proveedores se basa en la premisa de trabajar bajo un modo asociativo con ellos. Pero no hace valoraciones de conveniencia, desde el punto de vista social, de esos acuerdos comerciales.

La empresa puede aprender interiorizándose sobre la experiencia de proveedores en cuanto a la acción social generadora de valor social-económico de las actividades organizacionales.

La mayoría de los proveedores de la firma, ya identificados en el Capítulo 1, poseen página web. Principalmente están diseñadas para ofrecer los productos y servicios e informar los canales de comunicación que tiene los clientes y consumidores potenciales.

Los proveedores del rubro ferretería no explicitan tener alguna política de R.S.. La empresa Peusso S.A, dedicada a la comercialización de productos eléctricos e iluminación, solo tiene certificación ISO-9001-2015-Gestión de Calidad.

Los del rubro construcción se destacan por tener más desarrollado el canal comunicacional y aplicación interna de principios de R.S.. Holcim Argentina tiene publicado su último Reporte de Sustentabilidad y el Código de Conducta<sup>9</sup> de la firma, que hace hincapié en que los colaboradores de la firma deben analizar antes de actuar como podría afectar la reputación de la firma en los negocios su accionar. Por su parte Corblock, Blangino, Edificor y Julio Donadio S.A. plasman su trabajo en la búsqueda de la eco-eficiencia para reducir el impacto socioambiental de sus productos y actividades comerciales. También utilizan sus plataformas virtuales para publicitar promociones y programas de beneficios a sus clientes.

---

<sup>9</sup> Construyendo con integridad Nuestro Código de Conducta de Negocios; LafargeHolcim, 2015.

También hacen públicas sus acciones sociales en la comunidad donde están instaladas.

Al ser la estación de servicio de la Florida una estación blanca, no siendo clienta directa de las grandes cadenas de generación y comercialización de combustible, se relaciona con una cadena intermedia de distribuidores mayoristas de combustible. Éstos últimos canalizan sus acciones sociales por medio de la infraestructura de la compañía petrolera a la que pertenece el combustible que comercializa.

Los proveedores del rubro textil utilizan las redes sociales a fines publicitarios, no teniendo explicitación sobre programas de R.S.. Por su parte, del rubro almacén se destaca el Supermercado Mayorista Jaguar. Además de hacer conocer ofertas a sus clientes, manifiesta abiertamente los valores que regulan la conducta de sus miembros: honestidad, respeto al prójimo, calidad de servicio, compromiso, innovación y creatividad en los negocios, y Responsabilidad Social en las comunidades donde se encuentra inserta.

Sobre los clientes, la firma en estudio tiene mayor poder. La zona rural de la localidad y su estrategia multirubro explica en gran parte la retención de la clientela. Dicho poder puede peligrar si no presta la debida atención al factor social en la relación con sus clientes. Depende la relación que establezca con ellos, esa "retención" natural que tiene sobre los consumidores de la zona puede ser positiva o negativa.

Los consumidores de hoy no buscan solo precio y calidad. Buscan satisfacer sus necesidades con productos que tengan el menor impacto socio-ambiental en sus comunidades. Buscan que el proveedor de sus bienes y servicios opere con R.S..

La heterogeneidad de clientes se puede sintetizar en clientes minoristas y mayoristas; en consumidores finales y en organismos públicos u organizaciones prestadoras de servicios públicos respectivamente. Es necesario establecer políticas de gestión de cliente según la clase de cliente que sea. A los minoristas es menester satisfacer sus necesidades básicas a precios accesibles dado los hábitos

de compra. Aquellos que viven en el pueblo lo hacen diariamente, mientras que aquellos que viven y trabajan en los campos de la zona lo hacen con distinta frecuencia. Para tener por clientes a organismos públicos y prestadores de servicios públicos, es necesario cumplir con requisitos y procedimientos de licitaciones públicas. Éste tipo de ventas, deben gestionarse con atención en evitar caer en situaciones de posibles sobornos o afinidades políticas.

### **3.3 Relación con la comunidad local**

La Florida reconoce a la comunidad como parte interesada en sus decisiones, pero no le da incidencia a la hora de las decisiones comerciales a adoptar. Al punto que no posee indicadores para monitorear sus impactos en la comunidad.

Esta relación debe basarse en una participación activa de la firma para así contribuir al desarrollo de la comunidad. El involucramiento de la empresa, surge a partir de reconocerse como parte interesada en la comunidad en la que opera con un interés compartido de desarrollo.

El desarrollo social se relaciona con un mayor bienestar, el que viene de la mano de mejorar la calidad de vida en la zona. Algunas formas en que la empresa puede contribuir son: la creación y formación de empleo, la inversión social para la generación de emprendimientos locales que generen riqueza económica, y la creación o apoyo de programas educativos, sanitarios, sociales y culturales.

Si bien la La Florida es proveedores de material de construcción utilizado en la obra pública de Obispo Trejo, no ha realizado contribuciones de mejoras en la infraestructura de la localidad que puedan ser usufructuadas por la comunidad.

Las inquietudes y expectativas de los habitantes de la localidad son canalizadas a través de las instituciones sociales tales como la Iglesia, las escuelas, las instituciones deportivas, el hospital, la cooperativa y el municipio del pueblo. Si los comercios trabajaran de forma asociativa para dar respuestas a la sociedad aumentarían su valor social. Pero la rivalidad comercial entre familias tradicionales

del pueblo, ya descriptas en el Capítulo 1, es lo que desune a los competidores del mercado.

La empresa no ha recibido reclamaciones de organizaciones de la sociedad civil de la comunidad sobre generación de basura, malos olores, u otra forma de polución; exceso de tráfico vehicular, interferencia de sistemas de comunicación, o cualquier otra potencial alteración social negativa ocasionada por sus actividades/instalaciones. Cada vez son más frecuentes las peticiones de participación activa en cuestiones que preocupan a la comunidad. Conoce superficialmente sus actividades, y responde puntualmente a pedidos eventuales de apoyo.

### **3.3.1 Acción social**

La Acción Social engloba cualquier actividad realizada por las organizaciones para atender las expectativas e intereses de la comunidad. Abarca desde pequeñas donaciones a personas o instituciones, hasta acciones estructuradas con uso planificado y monitoreado de recursos.

La acción social de la empresa en estudio no está incluida en el proceso de planificación estratégico. El financiamiento de la acción social organizacional está basado en fondos variables administrados arbitrariamente por el gerente de administración, en respuesta a solicitudes externas. No tiene procedimiento de consulta a beneficiarios de su acción social, ni a referentes de la comunidad. Tampoco monitorea con indicadores de desempeño.

La forma que la firma conoce para concretar ésta acción es haciendo donaciones de productos y recursos financieros, facilitando equipos propios para las actividades sociales.

La Florida no ha impulsado a otras empresas u organizaciones a participar de acciones hacia la comunidad. Tampoco ha motivado a su personal a prestar trabajo voluntario hacia la comunidad.

La empresa debe encarar las actividades de acción social con planificación y monitoreo, con la idea de conseguir el impacto social por el cual se emprenden. Ello implica una constante búsqueda de minimización de los impactos negativos, y maximización de los positivos.

### **3.4 Gobierno y sociedad**

La transparencia, a través de la rendición de cuentas, y el respeto e los derechos del los individuos como ciudadanos y parte interesada de la comunidad, son los principios fundamentales en los que se enmarca hoy en día la dinámica de la vida en sociedad.

Como todo municipio, Obispo Trejo está a cargo de un intendente. Cuenta con Concejo Deliberante y Tribunal de Cuentas. La actual gestión municipal ha desarrollado una página Web ([www.obispotrejo.gov.ar](http://www.obispotrejo.gov.ar)). A través de ella hace publicidad de los actos de gobierno y brinda a la comunidad información de interés. Asimismo se publican las Ordenanzas y Decretos.

La localidad cuenta con una frecuencia radial FM 89.3. A través de ella ha establecido un vínculo más cercano con los pobladores. Es aprovechada por los ciudadanos de la localidad para el debate de temas de interés para la localidad, y la comercialización de sus productos, además de la promoción de eventos sociales y culturales.

Esta conexión a las redes por parte del municipio, ha posibilitado la publicidad de las políticas públicas y la generación de canales de comunicación de la ciudadanía hacia el estamento gubernamental.

El hecho de la publicidad de los actos de gobierno, ha reducido las posibilidades de maniobras corruptas, o de la utilización de los fondos públicos como moneda de cambio por la contribución para financiamiento de campañas políticas.

La Florida no ha sido relacionada con aportes económicos a campañas políticas. Tampoco ejerce influencia sobre empleados en cuanto a la orientación del voto.

Pero tampoco propicia el debate para que los integrantes de la organización se involucren en las elecciones y conozcan a los candidatos y sus propuestas.

En cuanto a prácticas anticorrupción, la empresa en estudio procura evitar situaciones de beneficio a agentes públicos. Pero no posee procedimientos formales que prevean medidas punitivas contra directivos y empleados que se vean involucrados en dichas situaciones. Hasta la actualidad, la firma no tiene sospechas públicas de corrupción.

La empresa contribuye ocasionalmente con el poder público en la realización de eventos y actividades sociales puntuales. Mayormente ese apoyo es monetario, pero en respuesta a solicitudes puntuales no programadas de las autoridades.

### **3.5 Diagnóstico**

La empresa bajo estudio cumple los estándares legales exigidos en cuanto al respeto de los derechos humanos. No tiene políticas formales para la gestión de los impactos de sus actividades sobre la comunidad, ni una participación activa en la solución de las problemáticas de la comunidad local.

### **3.6 Acciones a encarar**

Del aspecto social desarrollado en éste capítulo, la empresa debería enfocarse en los siguientes puntos:

#### **3.6.1 Derechos humanos**

- Educar a titulares de derechos, tanto internos como externos a la organización.
- Generar canales formales de canalización de inquietudes, sugerencias y

quejas para su consideración.

- Protección social del empleado: Contribuir al mejoramiento de la situación social de los empleados de la firma y sus familias.

### **3.6.2 Proveedores y clientes**

- Política de proveedores: En un marco de asociatividad, con acuerdos comerciales que tengan en cuenta el aspecto social.
- Política hacia clientes: Búsquedas de la satisfacción al cliente agregando valor social a los productos y servicios ofrecidos.

### **3.6.3 Relación con la comunidad local**

- Políticas de participación activa dentro de la comunidad.
- Establecimiento de parámetros de financiación de la acción social de la firma.
- Establecimiento de indicadores de monitoreo.
- Rendición de cuentas: Establecer el modo de comunicar y brindar información.



## **Capítulo 4: Dimensión Ambiental**

## **4 Dimensión ambiental**

En éste capítulo nos adentramos en la Dimensión Ambiental. La misma tiene que ver con los impactos, directos e indirectos, que la organización genera sobre el ambiente.

Una organización debe contemplar esta dimensión en sus decisiones y actividades a los fines de poder considerar que trabaja en un marco de R.S..

Los impactos pueden obedecer a la utilización de recursos, a la localización de las actividades, o a la generación de contaminación y de residuos producto del funcionamiento de la organización.

La dimensión ambiental de la R.S. apunta a conseguir un comportamiento en el presente pensando en la vida futura, que asegure un desarrollo sostenible de la sociedad.

Las cuestiones relevantes en éste capítulo incluyen la gestión y desempeño ambiental de las actividades de la firma, a efectos de mitigar los impactos sobre el ambiente; y la forma de abordarla.

### **4.1 Principios rectores**

La R.S. no sería abordada integralmente por la firma en estudio sino considerara la gestión del aspecto ambiental en función de los siguientes principios de conducta a tener en cuenta según prescribe la Norma ISO 26000:

- Responsabilidad ambiental: Este principio se basa en actuar en función de responsabilizarse de los impactos que se generan. Para ello hay que reconocerse generadores de impacto. Pero a su vez facilitadores de la reducción de los mismos. La responsabilidad ambiental es condición previa para el desarrollo sostenible de la sociedad.
- Enfoque precautorio: El actuar debe incluir la toma de medidas enfocadas en

la prevención de la degradación ambiental por motivo de la contaminación que producimos directa o indirectamente.

- Gestión de riesgo ambiental: debe basarse en la implementación de programas para evaluación, reducción o/y mitigación de los riesgos e impactos ambientales. Debe incluirse, para un abordaje integral de la problemática, actividades que contribuyan a la toma de conciencia.
- Quien contamina paga: Se debe asumir el costo de la contaminación generada. La cuantía debe estar en relación a la magnitud del impacto, las medidas reparatorias necesarias, y el grado de contaminación. Se trata de internalizar los costos de contaminar, y los beneficios de la prevención.

## **4.2 La gestión ambiental:**

Para la definición de la estrategia de la Dimensión Ambiental de la R.S., es necesario realizar el análisis de la situación organizacional en el marco de las actividades que desempeña y en función de algunos puntos de vista que desarrollamos a continuación.

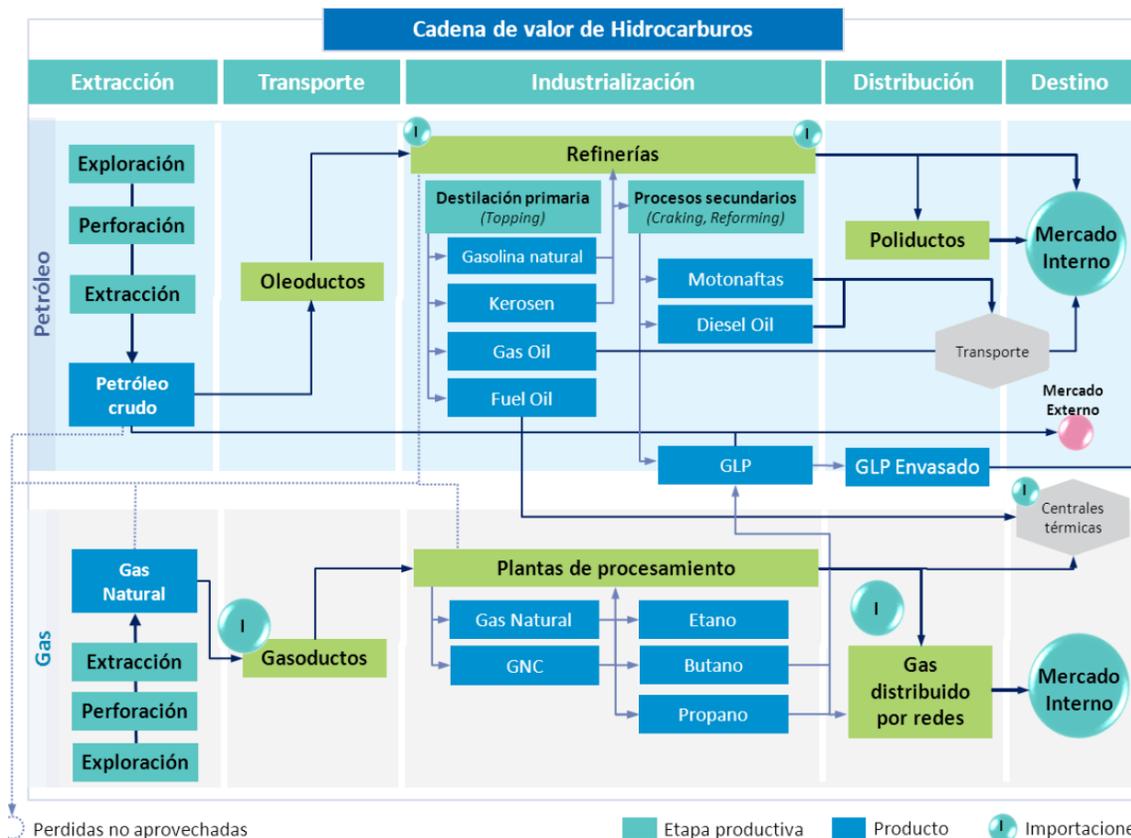
### **4.2.1 Enfoque de cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor de los productos y servicios es útil a los fines de detectar oportunidades de reducción del impacto ambiental, y de la mejora socioeconómica a lo largo de la misma.

#### **4.2.1.1 Cadena Hidrocarburífera**

A continuación realizamos un análisis de la cadena de valor de los combustibles habida cuenta la importancia económica para la firma de éstos productos:

**Gráfico 12: Estructura de la cadena**



Fuente: Informa de Cadena de valor: Hidrocarburos; Ministerio de Hacienda y Finanzas –Presidencia De La Nación; pag. 6; Julio de 2016

Como vemos en el gráfico, la misma se desarrolla en cuatro etapas:

- Extracción de petróleo y gas.
- Transporte en crudo
- Procesamiento: Refinación y separación
- Distribución y venta de subproductos (combustibles y afines)

El mercado es altamente concentrado, y varias de las empresas participantes tienen participación en todas las etapas de la cadena. La empresa YPF S.A. es un fiel reflejo de esta situación.

Es de destacar que, a partir de la etapa de procesamiento, el recurso natural extraído se separa en función del destino final que vaya a tener.

En el último eslabón de la cadena, la distribución y comercialización, es donde se encuentra la firma en estudio. El mercado interno de combustible se compone de un canal mayorista y otro minorista. Según el Informe del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la República Argentina<sup>10</sup>, en el año 2015 se encontraban operativas 4225 estaciones de servicio. El 37% del mercado es abarcado por Y.P.F. S.A., Shell con el 16%, y en tercer lugar los establecimientos bandera blanca.

Hoy en día, el desafío ambiental que enfrenta esta industria es la sustitución de los hidrocarburos como fuente de energía por energías renovables. Las fuentes de energías renovables más conocidas son el biodiesel y bioetanol. Actualmente se ha comenzado a investigar la roca Shale. De ella se pretende obtener tanto gas como petróleo. Pero la técnica extractiva invasiva de perforación representa los mismos riesgos ambientales actuales de contaminación de efluentes subterráneos y degradación de zonas explotadas. La industria debe innovar en tecnología extractiva que haga más eficiente los hidrocarburos desde el punto de vista ambiental. A su vez, debe instarse a nuevas fuentes renovables de energía.

#### **4.2.2 Impacto ambiental de nuevas actividades**

En los últimos años ha habido estaciones de servicio que pasaron del expendio de nafta a ser bocas exclusivas de G.N.C. en respuesta al aumento de la demanda del mercado automotor. En obispo Trejo no existe por el momento esa posibilidad, ya que no se cuenta con la infraestructura de red de gas. Se sigue usando gas envasado. Pero también la demanda va migrando de naftas con poco octanaje a naftas más refinadas dada la necesidad de los motores de los nuevos autos incorporados al parque automotor. Éstas naftas mejoran el rendimiento de los motores reduciendo el consumo y naturalmente la contaminación. Los márgenes de ganancias están de la mano de los costos de transporte y del nivel de

---

<sup>10</sup> Informa de Cadena de valor: Hidrocarburos; Ministerio de Hacienda y Finanzas –Presidencia De La Nación; Julio de 2016

competencia zonal. Pero también viene de la mano de brindar un producto de calidad.

### **4.2.3 Prácticas ambientales apropiadas:**

Cada organización debe analizar desde el lugar que ocupa y las actividades que desarrolla, de qué manera ser más ecoeficiente. Se trata de satisfacer las necesidades usando los recursos de forma más eficiente y reduciendo la generación de contaminación y residuos. En este marco, la adquisición sostenible sería una buena práctica a adoptar por parte de La Florida en su unidad de negocio Ramos Generales. Debería tener en cuenta en sus decisiones de compra el desempeño ambiental de sus proveedores. Y así tener mayor certeza del origen de sus productos. Con éste tipo de acción la empresa muestra, ante sus clientes y consumidores de la zona de influencia, su legítima preocupación por el cuidado del medio ambiente. De esta forma trasladar la toma de conciencia a ellos.

Otra buena práctica sería establecerse como empresa socialmente responsables en los ámbitos gubernamentales. La A.F.I.P. por medio de la Resolución N° 3424/12 (t.o. Resolución 3642/14), ha creado el Registro de Contribuyentes Socialmente Responsables (RegistroRSE). El principal objetivo es el reconocimiento público de los contribuyentes que, en virtud de su compromiso frente a la comunidad, evidencian un correcto y responsable comportamiento en los aspectos social, económico y ambiental. Una de las condiciones para poder ser parte de dicho registro es poseer al menos 300 empleado. En función de ello, la firma en estudio no puede aspirar a ser parte de ese registro. Sin embargo, podría abocarse a ajustar su actuar a las prescripciones de la normativa anteriormente citada a efectos de poder hacer público el ajuste de su operatoria comercial a las exigencias del RegistroRSE.

#### **4.2.4 Prevención de la contaminación**

Las acciones preventiva y de concientización deben abarcar todo tipo posible de contaminación. Así debe tenerse en cuenta la contaminación del aire, agua, y suelo.

Para reducir la polución del aire es fundamental la venta de combustible con alto octanaje. De esta manera se reduciría la tasa de impacto sobre el aire de los productos comercializados, así como la contribución a la mejora del rendimiento y durabilidad de los motores.

En cuanto al agua, el mayor problema detectado es el desperdicio de agua en el lavadero de la estación de servicio. El mismo es muy rudimentario. Hace algunos años se le exigió la colocación de rejillas de desagües para que dejara de verter agua a la vía pública. Pero no hay uso responsable del agua.

En cuanto a la contaminación del suelo, se cumplimenta bajo estándares legales la revisión periódica de los tanques de la estación de servicio para prevenir filtraciones. A la fecha, no se han reportado incidentes al respecto. Pero las instalaciones no son modernas y están con un nivel de envejecimiento, que amerita el análisis de la inversión en su recambio.

En cuanto a la gestión de residuos, recientemente el municipio de la localidad ha puesto en marcha el programa "Trejo Saludable". El mismo consiste en la clasificación de la basura y su separación entre húmedos y sólidos. El programa gubernamental ha sido lanzado para los hogares. Pero La Florida podría ser el primer comercio en adoptarlo voluntariamente sin la espera de que se convierta en regulación obligatoria a cumplir.

El programa lanzado por el municipio local está en sintonía con al regla de las tres erres (3R), reducir, reutilizar y reciclar. Reducir el desperdicio de bienes, que depende de los patrones de producción y consumo. Reutilizar implica el aprovechamiento de productos antes de su descarte. Por su parte, el reciclaje implica la recuperación de productos descartados.

Los productos tales como lubricantes y aceites en la estación de servicio, y pinturas y afines en el rubro ferretería y construcción, son productos que deben manipularse con cuidado para no afectar la salud humana. Además el desecho de sobrantes no utilizados debe ser reciclado de manera segura para no contaminar. La empresa no cuenta con mecanismos para ello.

#### **4.2.5 Protección del medio ambiente**

La empresa como actor en la vida local, debe actuar para la protección de ecosistemas y su biodiversidad. Las empresas que hoy aprovechan los recursos disponibles, tienen responsabilidad para con las generaciones futuras. Se basa en un compromiso que se debe asumir de eficientizar el uso de recursos para mejorar la situación ambiental.

Es posible encarar programas para mitigar los impactos sobre el medio ambiente causados de los productos de la firma. Como ejemplo podría diseñarse programas de forestación para mitigar las emisiones de gases invernaderos de autos. Asimismo, el apoyo de huertas familiares y programa educativo de las instituciones educativas del pueblo serían un gran impulso de concientización de temprana edad para las nuevas generaciones.

#### **4.3 Diagnóstico**

La empresa bajo estudio no ha reaccionado todavía a las exigencias de la comunidad en el aspecto medioambiental. Su funcionamiento no se ha modificado con el paso del tiempo. No tiene políticas formales para la gestión del impacto de sus actividades sobre el ambiente. No contribuye con la comunidad a paliar la contaminación.

## **4.4 Acciones a encarar**

La Florida tiene mucho por hacer en este aspecto, debería enfocarse en los siguientes puntos:

- Identificar fuentes de contaminación: Establecer las fuentes de contaminación de sus actividades para reducirlas.
- Involucramiento ante la comunidad: Con tareas de prevención y concientización de la problemática ambiental.
- Eficientizar el uso de recursos.
- Promover el consumo sostenible
- Establecimiento de parámetros de la acción ambiental de la firma.
- Establecimiento de indicadores de monitoreo.
- Rendición de cuentas: Establecer el modo de comunicar y brindar información.



## **Capítulo 5: Balance Social**

## **5 Balance social (B.S.)**

En éste capítulo, integrador de presente Proyecto de Grado, analizamos con mayor detalle el B.S. como herramienta de gestión para la exteriorización de la R.S. de la empresa en estudio. El objetivo primordial de un B.S. es reflejar los impactos económicos, sociales y ambientales de una organización y la gestión de los mismos. Ello se logra plasmando el desempeño de la organización en dichos aspectos.

De los métodos para elaboración de B.S., el método del Global Reporting Initiative (G.R.I.) es el actualmente más reconocido. Ello producto del resultado del trabajo colaborativo de gran número de países; y de distintos tipo de organizaciones (públicas, privadas, con y sin fines de lucro) de variadas actividades y países que han contribuido a su desarrollo. El método se resume en la Guía para La Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de G.R.I.

Empecemos con el abordaje del contexto normativo local a aplicar.

### **5.1 Resoluciones Técnicas**

Las resoluciones Técnicas (R.T.) son las normas de ejercicio profesional emanadas de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de Argentina (FACPCE). Las mismas luego son sancionadas por Los Consejos Profesionales de cada jurisdicción. Entre ellas encontramos la R.T. Nº 36 (t.o. R.T.Nº 44) titulada "Normas Contables profesionales: Balance Social". La sanción de dicha norma surgió como una necesidad ante las siguientes circunstancias que quedaron plasmadas en los considerandos de la norma en análisis:

- El comportamiento social y ambiental de los entes no son reflejados en sus Estados Contables.
- Que cada vez más entes confeccionan sus B.S.

- Que dichos balances adquieren distintas formas.
- Que de las guías conocidas para la preparación de B.S. se desprende que gran cantidad de información con la que se preparan surge del sistema de información contable.
- Que la sanción de ésta norma es necesaria para unificar los criterios de confección de los B.S.
- Que la sanción de normas específicas de B.S. afianza la incumbencia del Contador Público y del Licenciado en Administración en la temática.

Es de destacar el carácter voluntario de la implementación del B.S. para la exposición del comportamiento socialmente responsable del ente. Ahora bien, el alcance de la R.T. N° 36 se limita a unificar criterios de preparación del B.S. para su presentación ante terceros.

La norma en análisis plantea la siguiente estructura del B.S.:

- Memoria de Sustentabilidad (M.S.): Elaborada en los términos de la guía G.R.I..
- Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGYD)

Analicemos en qué consiste cada componente

### **5.1.1 Memoria de Sustentabilidad**

Es el documento por medio del cual el ente emisor describe sus actividades y resultados en el ámbito económico, social y ambiental. Comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas de su desempeño. Al igual que los Estados Contables, se busca una representación razonable, pero de la R.S. de la organización que la elabora.

### **5.1.1.1 Marco de elaboración**

El Anexo II de la RT N° 36 (t.o. RT N° 44) establece que las Memorias de Sostenibilidad deben elaborarse de conformidad a los estándares de la Guía G.R.I. vigente. Es oportuno aclarar que, el presente trabajo y estudio de campo de la empresa en estudio se realizó bajo lo establecido por la Guía G.R.I. 3. Recientemente, y en virtud de la R.T. N° 44, se encuentra vigente la Guía G.R.I. 4. El mayor cambio es la incorporación como segunda parte de un Manual de Aplicación para facilitar el uso de la Guía G.R.I.. En la medida que sea relevante se marcará las diferencias entre ambas versiones.

La Guía G.R.I. establece contenidos básicos y específicos aplicables para la descripción del desempeño de las organizaciones. A su vez, se compone de principios que ayudan a la definición del contenido a presentar, y su calidad. Veamos gráficamente:

Gráfico 13 Marco G.R.I.



Fuente: Extraído de Guía para la Elaboración de Memoria de Sustentabilidad 3.1 página 5

### **5.1.1.2 Principios de elaboración**

El apearse a éstos principios tiene por finalidad la transparencia. La misma es definida por la Guía G.R.I<sup>11</sup> como “ *la presentación completa de la información sobre asuntos e indicadores necesarios para reflejar los impactos, y los procesos, procedimientos e hipótesis utilizados para elaborar dicha información y para permitir que los grupos de interés tomen decisiones* ”.

Los principios caracterizan el resultado que se debe obtener de una M.S.. Ayudan a definir los asuntos e indicadores a informar, la cobertura y la calidad de la información divulgada. Se dividen entre los que sirven para definir el contenido de la M.S., y aquellos que persiguen la calidad de la M.S.

#### **5.1.1.2.1 Principios de contenidos**

A continuación una breve definición de cada uno:

- **Materialidad:** La información deberá estar compuesta por aquellos aspectos y sus indicadores que reflejen los impactos económicos, sociales y ambientales del ente emisor; o aquellos que puedan influir en las decisiones de los grupos de interés.
- **Participación de grupos de interés:** La organización ha de identificar sus grupos de interés y como ha respondido o prevé responder a su expectativas e intereses.
- **Contexto de sostenibilidad:** El ente emisor debe informar de su desempeño dentro del marco de su contexto.
- **Exhaustividad:** Engloba el alcance (información presentada); la cobertura (información del emisor de la M.S. y organizaciones de su entorno de influencia); y el tiempo (fracción temporal de la que refiere la información).

---

<sup>11</sup> Guía para la Elaboración de Memoria de Sustentabilidad 3.1 página 8

### **5.1.1.2.2 Principios de calidad**

Para que la información brindada sea de calidad y útil para los usuarios de la M.S., la misma debería alcanzar conjuntamente los siguientes principios:

- **Equilibrio:** Se deben reflejar tanto los aspectos positivos como negativos del desempeño de la organización para propiciar una razonable evaluación por parte de los grupos de interés.
- **Comparabilidad:** la información debe permitir la evaluación del desempeño de la organización, así como la comparación con otras organizaciones.
- **Precisión:** Debe ser suficientemente detallada para la valoración por parte de los usuarios de la información.
- **Puntualidad (sustituye a Periodicidad de la versión 3.1):** La información debe estar disponible con puntualidad, en función del calendario que se fije.
- **Claridad:** La información debe ser proporcionada de forma comprensible.
- **Fiabilidad:** El ente emisor de la M.S. deberá reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procedimientos que se siguen para elaborar la memoria.

### **5.1.1.3 Contenido básico**

Se compone de la información relevante para las organizaciones como sus grupos de interés. Existen tres tipos de contenidos básicos:

- **Perfil de la organización:** Integran esta categoría la información general de la empresa y su contexto. El mismo ya fue desarrollado ampliamente en el Capítulo 1 del presente Proyecto de Grado.

- Enfoque de la dirección: Este tipo de contenido versa sobre el estilo de gestión de la organización. Viene siendo desarrollado en su parte pertinente en cada capítulo del presente trabajo.
- Indicadores de desempeño: Son las herramientas que nos permitirán la generación de información comparable, tanto entre ejercicios económicos como entre organizaciones. A su vez y en función de su pertinencia, se definen para cada dimensión, a saber económico, social y ambiental.

La versión vigente de la Guía G.R.I. establece dos grandes grupos de conceptos básicos, los generales y los específicos. Veámoslos resumidamente en el siguiente cuadro:

*Tabla 6 Contenido M.S.*

CONTENIDOS BASICOS	
GENERALES	ESPECIFICOS
Estrategia y análisis	Información sobre enfoque de gestión
Perfil de la organización	Indicadores
Aspectos materiales y cobertura	
Participación de los grupos de interés	
Perfil de la memoria	
Gobierno	
Ética e integridad	

Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.1.4 Nivel de aplicación G.R.I.**

La Guía G.R.I. hace referencia a tres niveles posibles de aplicación; principiante, intermedio y experto. El alcanzado debe quedar explicitado en el informe resultante. Los niveles se denominan C, B y A respectivamente.

Las organizaciones se deben autocalificar en cuanto a la implementación de G.R.I.. De realizar verificación externa, pueden asignar al nivel alcanzado un plus (+).

A su vez, existe la posibilidad de confeccionar la Memoria de Sostenibilidad “de conformidad” a la Guía G.R.I., o “en base” a la misma informando sólo algunos contenidos básicos. Por su parte, la versión 4 plantea la posibilidad de confeccionar la Memoria de manera “esencial” o “exhaustiva”. Ello debe quedar explicitado en la Memoria resultante. Estas opciones no tienen que ver con la calidad de lo informado, sino más bien con el hecho de englobar todo lo requerido por la Guía GRI; en particular la totalidad de los indicadores de todos los aspectos materiales o fundamentales.

### **5.1.2 Estado de valor Económico generado y Distribuido**

El EVEGyD es un Estado económico-financiero que muestra el valor económico generado por una organización y los grupos de interés con los que se vincula por sus actividades. También muestra como se distribuye ese valor generado entre los grupos de interés. El EVEGyD debe ser confeccionado a partir de los Estado Contables. La presentación del EVEGyD, como parte del B.S., reemplaza al Indicador de Valor Económico Generado y Distribuido. Éste último ya fue analizado en el Capítulo 2: Dimensión Económica del presente trabajo.

El Valor Económico Generado (VEG) se refiere a la retribución de todos los grupos de interés involucrados en el giro habitual del ente emisor del Estado en tratamiento, incluyendo a los dueños del capital.

La RT N° 36 propone un modelo de EVEGyD. Por un lado presenta el detalle de la determinación, del VEG, y por otro su distribución. Los principales componentes a saber:

- Ingresos: Compuesto de ventas netas de IVA, de otras fuentes, de activos, y previsión de créditos.
- Insumos adquiridos a terceros: Materias primas y servicios.
- Ajustes por valuación de activos: Pérdidas y recuperos.
- Depreciación y amortizaciones

- Valor Agregado recibido en transferencia: Por subsidiaria e ingresos financieros.

La norma también establece que la distribución del VEG debe exponerse al menos en los siguientes conceptos:

- Remuneración al personal: Remuneraciones y beneficios.
- Remuneración al personal ejecutivo y directivo: Asignación a directivos y honorarios.
- Estado: Impuestos y tasas en todos los niveles.
- Retribución a capital de terceros: Intereses y rentas.
- Retribución a los propietarios: Dividendos
- Ganancias retenidas
- Otras

La norma establece adicionalmente un EVEGyD correspondiente a los propietarios, y un Informe Adicional sobre Gastos e Inversiones medioambientales.

## **5.2 Propuesta**

En base a la información relevada en los capítulos anteriores por medio del trabajo de campo realizado en La Florida en base a la Guía de Autoaplicación IARSE<sup>12</sup>, detallamos a continuación la propuesta de B.S. para la firma en estudio.

---

<sup>12</sup> Guía de Autoaplicación Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria; IARSE 2010

### **5.2.1 M.S. ajustada a G.R.I.: Opción de conformidad**

Se considera apropiado confeccionar la M.S. en base a la opción Esencial de conformidad. Ello habida cuenta de ser la primera vez que se va a realizar, y en consecuencia no existe experiencia previa ni información capaz de ser tratada con mayor detalle.

### **5.2.2 Desarrollo de Contenidos básicos generales**

En función de la opción de conformidad seleccionada precedentemente, a continuación se amplían los contenidos básicos correspondientes.

#### **5.2.2.1 Estrategia y análisis**

Esta sección está dedicada a la imagen de la sostenibilidad organizacional desde el punto de vista estratégico. Incluye una declaración de la firma a cargo del responsable principal de las decisiones organizacionales. A nuestro entender la persona indicada es el gerente de administración por ser el máximo responsable de las operaciones de la firma ante la reunión de socios.

Debe adecuarse la definición de la misión y visión institucional, ya vista en el capítulo 1, para incluir la concepción de la R.S. en la visión estratégica:

Misión Institucional: Ser una empresa comprometida con el desarrollo sostenible de la comunidad de la zona, poniendo al alcance de sus integrantes productos que mejoren su calidad de vida.

Visión institucional: Satisfacer a nuestros clientes sus necesidades y expectativas, a partir de una gama de productos a precios competitivos y de eficiencia mediambiental.

La estrategia corporativa de negocio sigue siendo la de multirubro. Está claro que el éxito a largo plazo de la empresa depende de la gestión de los efectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades; y la relación con otras organizaciones de la comunidad para potenciar los efectos positivos, y reducir los negativos.

El complemento al enfoque económico de gestión con variables ambientales y sociales es un paso trascendental para la firma. Desde su creación que no ha generado cambios en su pensamiento estratégico. Un primer B.S. lo considera un primer paso para una nueva etapa de la empresa más comprometida con el desarrollo sostenible. Además servirá de base para el planteamiento de nuevos objetivos y metas para el futuro cercano.

### **5.2.2.2 Perfil de la organización**

En éste punto de la memoria se caracteriza en términos generales al ente emisor:

- Nombre legal: Ángel Salomón y Cia. S.R.L.
  
- Nombre de Fantasía: La Florida

#### **5.2.2.2.1 Productos más importantes**

El único convenio con el que hoy cuenta la empresa es con la firma Minetti. Es su representante en Obispo Trejo. En cuanto a importancia por volumen de ventas, el combustible es el producto destacado. En el resto de los rubros no existen marcas ni productos que se destaquen. Ahora bien, la empresa en épocas especiales del año hace ofertas especiales. Por ejemplo, al inicio de clases, se venden bolsones de útiles escolares. En proximidades del día del niño, del padre o la madre, se abastecen rubros tales como juguetería, regalería y textil para poder afrontar la

demanda puntual de esas fechas. Pero no existen cuantificación de dichas campañas. La actitud de La Florida es estar siempre junto a sus clientes en esos momentos importantes del año.

#### **5.2.2.2.2 Localización**

La firma cuenta con dos instalaciones. El almacén de Ramos General situado sobre la avenida principal de la localidad de Obispo Trejo; y la estación de servicio ubicada en un predio en un extremo del pueblo, a la vera de la vieja traza de la ruta provincial n° 17, hoy utilizada como camino rural por los habitantes de la zona.

#### **5.2.2.2.3 Rango de operación**

El giro comercial de La Florida se concentra totalmente de manera local. Dado que los productos comercializados son de primera necesidad, no visualizamos al día de hoy proyecciones internacionales posibles.

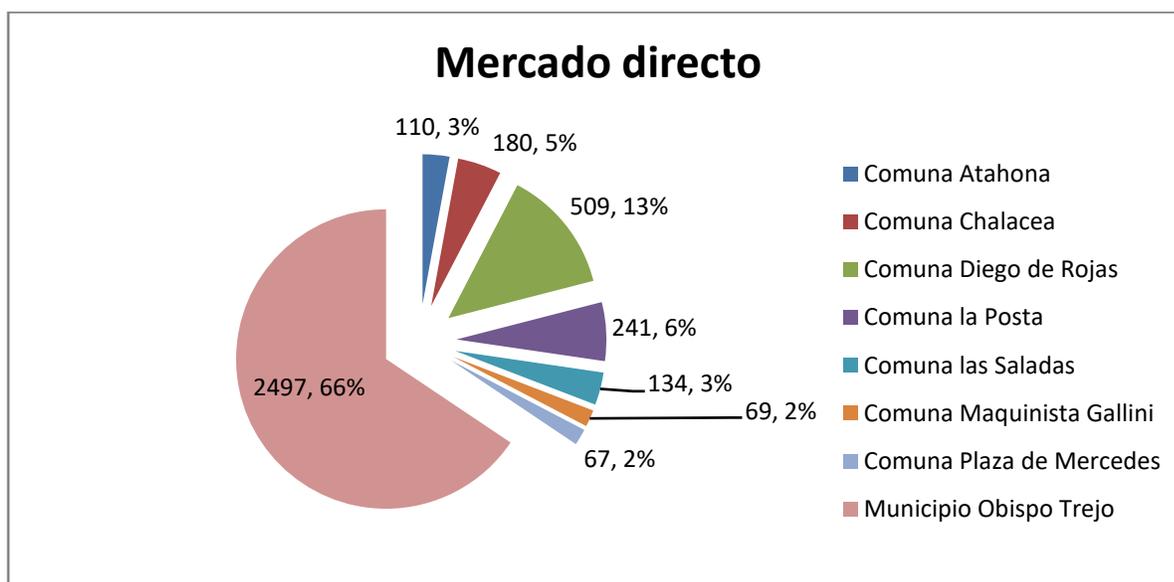
#### **5.2.2.2.4 Régimen de propiedad y su forma jurídica**

La firma está sujeta al régimen de propiedad privada. Ha adoptado la forma societaria de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Los propietarios somos todos familiares, provenientes de dos ramas de una misma familia de inmigrantes tradicional del pueblo. Ha habido traspaso generacional de la titularidad de la propiedad del capital. Razón por la cual, hoy el capital se encuentra dividido en parte mayoritaria y minoritaria. Pero con un constante espíritu de progreso constante.

### **5.2.2.2.5 Mercado que se sirve**

La empresa se asienta en el Municipio de Obispo Trejo, localidad del Departamento Rio Primero de la Provincia de Córdoba. El mercado potencial en este departamento provincial es de unas 46.600 personas, según datos estadísticos<sup>13</sup>. Se abastece directamente a un 8% de habitantes del departamento. El 66% del mercado directo es explicado por la localidad de Obispo Trejo, veamos gráficamente:

*Grafico 14 Mercado directo*



Fuente: Elaboración propia en base a información Censo Nacional 2010

Del análisis del Capítulo 2 obtuvimos que, de los clientes frecuentes e individualizados en la base de datos de la empresa, el 40% es del sector público. A su vez, la gran venta del sector privado es explicada por consumidores finales. Considerando una venta anual promedio de unos 2 millones de pesos entre las dos unidades de negocio de la empresa, el mayor porcentaje de las ventas anuales se explica por los siguientes clientes:

<sup>13</sup> Fuente: <https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>; Dirección General de Estadísticas y Censos

*Tabla 7: % ventas por tipo de cliente*

Cliente	% Ventas
Consumidor final Estación Servicio	64
Consumidor final Ramos generales	12
Cargil SA	4,1
Municipalidad Obispo Trejo	3,6
Comuna Maquinista Gallini	2,4
Agropecuarios de la zona	3

Fuente elaboración propia

### **5.2.2.2.6 Escala Organizacional**

Los siguientes valores dan una clara idea de la magnitud de la empresa:

- Número de empleados directos: 10; de ellos 7 trabajan en el salón de ramos generales, y 3 en la estación de servicio.
- Todos los empleados están registrados y cobran según escala del convenio colectivo de trabajo de la actividad que desempeñan.
- Socios: 3; todos aportan trabajo en gerencia.
- Trabajadores independientes vinculados a la firma: 5; entre abogado, contador, e ingeniero y su personal.
- No es habitual la modificación del tamaño de la plantilla de personal. Se la considera estable con limitaciones de crecimiento.
- Ventas: \$2.373.876
- Principales rubros de comercialización: Los Combustibles y lubricantes explican el 77% de las ventas. El rubro ferretería y corralón se destaca de entre los rubros de la unidad de negocio ramos generales.
- Activo: El activo con el que cuenta la empresa asciende a \$1.492.829.
- Pasivo corriente: \$897.923
- Pasivo no corriente: \$0
- Patrimonio Neto: \$594.906

### **5.2.2.2.7 Cadena de suministro**

La Florida es una empresa que comercializa productos en el mismo estado en que los recibe. Es parte del final de la cadena de suministro con contacto directo con el cliente, tanto minorista como mayorista. Agregamos valor al cliente amoldándonos a sus necesidades de volumen, precio, y calidad requerida de los productos.

La potencialidad de la ubicación en la cadena es la de captación de potenciales consumidores de los productos que comercializamos. Esto lo conseguimos con precios competitivos de marcas reconocidas.

Estar al final de la cadena de valor implica hacer un mayor esfuerzo para agregar valor al producto ofrecido. Reducir los costos es una tarea diaria que nos lleva a la constante búsqueda de proveedores que ofrezcan una relación precio/calidad razonable. Cuidar esa relación es primordial para nuestras expectativas de margen comercial y consecuente precio final para el consumidor.

Pero no todo es precio y calidad. Hemos comenzado un proceso de redefinición empresarial que implica comprometernos con el desarrollo sostenible de la comunidad que nos cobija.

### **5.2.2.2.8 Participación en iniciativas externas**

Al día de la fecha nuestra política de participación en actividades de participación social y protección medioambiental encaradas por las fuerzas vivas de Obispo Trejo o el municipio no ha sido explícita ni formal. Hemos entendido la necesidad de mostrar públicamente nuestro compromiso con la comunidad. Partimos a partir de esta primera experiencia de B.S. a los fines de clarificar y sistematizar nuestras omisiones de acción y establecer nuestro compromiso formal ante la comunidad local de ser partícipes activos del desarrollo de la zona, no solo de nuestra actividad comercial.

Nos comprometemos a trabajar para mejorar nuestro desempeño en materia social y ambiental a base del respeto de los principios rectores de la ISO 26000 y el análisis de ese desempeño a partir de la base otorgada por la Guía G.R.I.

Para lograr esto haremos contacto y propondremos actividades conjuntas a otras organizaciones de la comunidad.

### **5.2.2.3 Aspectos materiales y cobertura**

Esta sección está enfocada a la descripción del proceso seguido a los fines de la definición de los Aspectos Materiales incluidos en la presente M.S y su grado de cobertura. Con ellos se persigue el objetivo de brindar una visión transparente del manejo dado a la información.

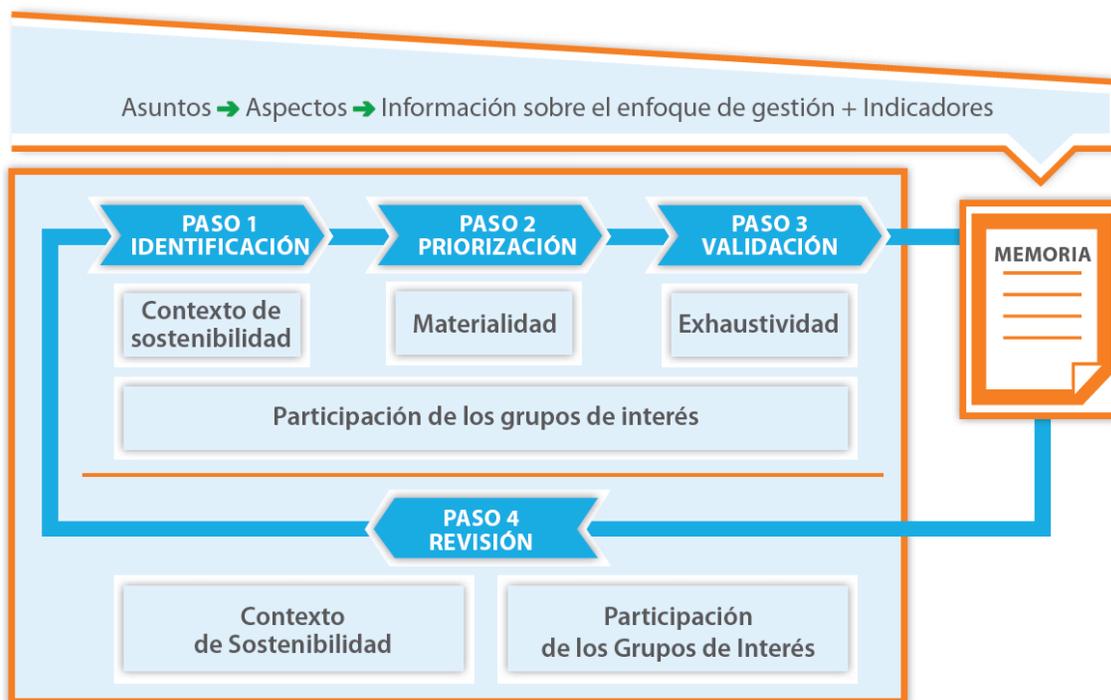
#### **5.2.2.3.1 Nivel de desagregación**

Los estados financieros de la firma no desagregan la información entre las unidades de negocio ya mencionadas. Pero la empresa lleva un registro contable que permite un análisis más detallado de cuentas contables importantes como ventas y compras. Gracias al sistema de contabilidad podemos saber las ventas por unidad de negocio según tipo de clientes. También podemos analizar las compras por rubro según los proveedores. Es necesario formalizar las erogaciones en acciones sociales e inversión ambiental.

#### **5.2.2.3.2 Proceso de determinación de contenido de la M.S.**

Gráficamente el proceso sugerido por la Guía G.R.I puede sintetizarse de la siguiente manera:

Grafico 15: Proceso



Fuente: Extraído de Guía para la Elaboración de Memoria de Sustentabilidad 4; sección 2 página 33

Este modelo lo aplicamos adaptándolo a la realidad de La Florida, teniendo en cuenta que es una empresa de tipo familiar, su realidad interna y su forma de vinculación externa. Los pasos que seguimos para determinar los contenidos que mostramos en éste informe se caracterizan por:

- **Identificación:** A partir de la visita a la empresa y las entrevistas mantenidas con los directivos, empleados, asesores de la empresa, y algunas personas externas a la organización, se analizó el contexto en el que la empresa opera y se indagó sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales contenidos en la Norma ISO 26000.
- **Priorización:** Nos abocamos a establecer cuáles de los asuntos establecidos en la etapa anterior tiene el carácter de material para la empresa, y consecuentemente como contenido de esta memoria. La materialidad de los contenidos tiene que ver con los impactos de la empresa, y que sea de interés para los usuarios de la memoria. En esta etapa se tuvo acceso a

documentación de la empresa y se aplicó la Guía de Autoaplicación IARSE con participación de socios y personal de la firma.

- Validación: En esta etapa del proceso se culmina con la determinación de contenidos de la M.S. Se caracteriza por la exhaustividad. El resultado que se obtiene es una memoria que refleje en términos razonables la situación de la firma en cuanto a la R.S.
- Revisión: dado que no existe una publicación anterior no se aplicable. Una vez publicada la memoria, esta etapa se desarrollará durante la preparación de la memoria del siguiente ejercicio económico.

#### **5.2.2.4 Participación de los grupos de interés**

Al ser la primera memoria, la participación más activa ha sido la de socios, empleados y profesionales asesores de la firma. La memoria está influenciada por sus opiniones y apreciaciones, además de sus conocimientos de las actividades que desarrollan y el entorno en que trabajan. Pero la aplicación de los principios para la elaboración de la memoria, ya vistos con anterioridad, es lo que garantiza que éste proceso genere información útil para sus usuarios.

De todos modos, se ha tenido en cuenta las expectativas de los grupos de interés externos a La Florida, a partir de los contactos habituales que se tiene con referentes de la comunidad y de organizaciones. Se prevé darle gradualmente mayor grado de participación a los grupos de interés externos en próximas M.S. de la empresa.

Las organizaciones de carácter social de la localidad piden mayor compromiso por parte de las empresas de la zona con la realidad social de los habitantes. Por su parte los consumidores y los organismos públicos solicitan operaciones más amigables con el medio ambiente.

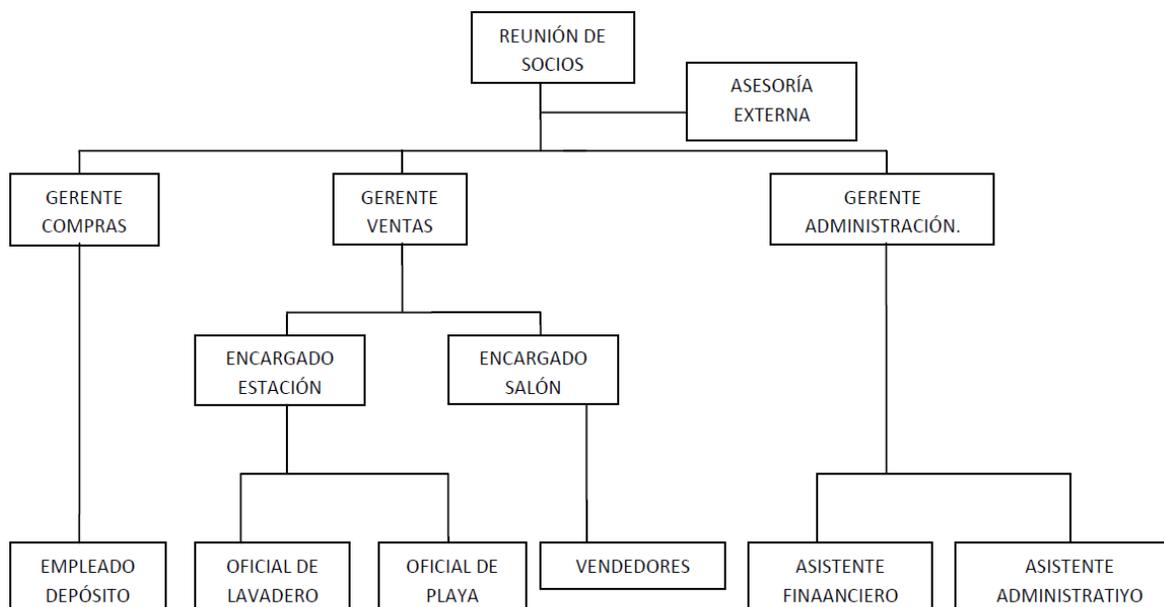
### **5.2.2.5 Perfil de la memoria**

- Periodo objeto: 01/01/2012 a 31/12/12
- Sin M.S. previa
- Ciclo de presentación acordado: Anual conjuntamente con los estados contables de cada ejercicio.
- Opción: Conformidad esencial sin verificación externa
- Contacto responsable R.S.: Sr. Antonio Salomón

### **5.2.2.6 Gobierno corporativo**

La organización interna de la empresa se basa en una estructura piramidal. La sectorización es funcional. El gobierno de la empresa está a cargo de la Reunión e Socios. La misma está integrada por los dueños del capital. Ilustramos la posición interna de él órgano de gobierno a través del siguiente gráfico:

*Gráfico 16: Organigrama*



Fuente: Elaboración propia

Dada su naturaleza, la Reunión de Socios está claramente en la cúspide de la pirámide. Entre sus funciones más importantes se encuentran:

- Establecer la estrategia corporativa.
- Fijar y comunicar los objetivos perseguidos a toda la organización.
- Ejercer la representación institucional ante los diferentes agentes externos.
- Dirigir el trabajo organizacional en sentido de la estrategia

Éste órgano de gobierno opera a partir de juntas periódicas en las que se tratan asuntos tales como:

- Elaboración, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo de la firma.
- Aprobar las alianzas con proveedores, y licitaciones en las cuales ofertar.
- Aprobar balances y el destino del resultado del ejercicio.
- Establecer asignación de recursos para cada área.
- Monitorear el desempeño del personal; y de cada gerencia.

El funcionamiento es cerrado, es decir sólo los dueños de la empresa participan. Bajo la concepción de la R.S., el principio de transparencia, de rendición de cuentas, y de compromiso social, es que se entiende la necesidad de habilitar juntas abiertas al personal de la firma, a referentes de la comunidad, y a otras organizaciones. Ello para dar participación a los grupos de interés para el trabajo en proyectos conjuntos.

En cuanto a decisiones de desempeño económicas, sociales y ambientales, el órgano corporativo instruirá a cada gerente sobre los parámetros dentro de los cuales deben operar sus áreas. A su vez los gerentes debe trabajar con su personal a cargo para hacer realidad una operación con responsabilidad social.

### **5.2.2.7 Ética e integridad**

Los valores y principios rectores de la conducta están implícitos al no haber documento escrito, pero muy internalizados por los integrantes de La Florida. La empresa de tipo familiar y el desenvolvimiento de las actividades en una zona rural, hace resaltar el valor del respeto al prójimo, del trabajo digno, de la ética e integridad a la hora de hacer negocios, y del sentido de pertenencia a la comunidad.

La búsqueda constante de la satisfacción al cliente, y el entendimiento de trabajar más comprometidos con la comunidad a la que proveemos con nuestros productos son los principios rectores de la conducta de los integrantes de la empresa.

### **5.2.3 Contenido básico específico**

Éstos contenidos se dividen en las categorías Económica, Ambiental y Social. Reúnen el enfoque de gestión del ente emisor de la M.S. y/o indicadores de aquellos aspectos representativos del impacto organizacional.

#### **5.2.3.1 Categoría económica**

Éste punto se centra en los impactos económicos de la organización sobre los grupos de interés y la sociedad; no sobre la situación económica-financiera del ente emisor en sí.

##### **5.2.3.1.1 Enfoque de gestión**

A continuación la base rectora de gestión de los impactos de esta categoría:  
Teniendo como marco la estrategia de negocio multirubro:

- Objetivo: Aumentar V.E.D. a los dueños del capital, y hacia la comunidad

- Meta: Que el V.E.D. hacia esos grupos se incremente en igual proporción que se reduzcan los costos operativos
- Política: Apertura hacia la comunidad, participación activa en los social.
- Compromiso: Velar por el bienestar de los habitantes de la zona
- Medidas específicas: Fijar remuneración a gerentes; distribuir al menos el 40% de ganancias si las hubiera;

### **5.2.3.1.2 Aspecto Desempeño Económico**

#### **5.2.3.1.2.1 Indicador Valor económico directo generado y distribuido**

Habiendo realizado los cálculos de éste indicador en el Capítulo 2, y a efectos de evitar repeticiones innecesarias, se recuerdan las tablas por unidad de negocio y por año 2011 y 2012 obtenidas:

**Tabla 8: Valor Económico 2012**

	ETACIÓN DE SERVICIO	RAMOS GENERALES	TOTALES
<b>Valor Económico Directo Creado (VEC)</b>			
<b>a) Ingresos</b>	1825960,01	550914,38	2376874,39
<b>Valor Económico Distribuido (VED)</b>	1507937,414	509085,646	2017023,06
<b>b) Costos operativos</b>	992371,034	248679,126	1241050,16
<b>c) Salarios y beneficios sociales para los empleados</b>	443802,4	238970,53	682772,93
<b>d) Pagos a proveedores de capital</b>	0	0	0
<b>e) Pago a gobiernos</b>	71763,98	21435,99	93199,97
<b>f) Inversiones en la comunidad</b>	0	0	0
<b>Valor Económico Retenido 2012 VEC-CED</b>	318022,596	41828,734	359851,33

Ingresos según registros contables.

Gastos generales no significativos repartidos al 50% por unidad de negocio

Impuestos proporcional a participación en las ventas por unidad de negocio

Sueldos según libro sueldo.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9: Valor Económico 2011**

COMPONENTE	ETACIÓN DE SERVICIO	RAMOS GENERALES	TOTALES
<b>Valor Económico Directo Creado (VEC)</b>			
<b>a) Ingresos</b>	1223229,39	372962,46	1596191,85
<b>Valor Económico Distribuido (VED)</b>	1163062,324	350725,266	1513787,59
<b>b) Costos operativos</b>	902473,964	227725,876	1130199,84
<b>c) Salarios y beneficios sociales para los empleados</b>	188360,33	101424,79	289785,12
<b>d) Pagos a proveedores de capital</b>	0	0	0
<b>e) Pago a gobiernos</b>	72228,03	21574,6	93802,63
<b>f) Inversiones en la comunidad</b>	0	0	0
<b>Valor Económico Retenido 2011 VEC-CED</b>	60167,066	22237,194	82404,26

Ingresos según registros contables.

Gastos generales no significativos repartidos al 50% por unidad de negocio

Impuestos proporcional a participación en las ventas por unidad de negocio

Sueldos según libro sueldo.

Fuente: Elaboración propia

Es de desatacar el incremento significativo de los ingresos generados por ventas de un ejercicio a otro. Si bien explicado por el crecimiento de la actividad agropecuaria en la zona, afectado por la inflación del periodo.

Analicemos con mayor detenimiento el valor económico distribuido (V.E.D.). Para ello a continuación presentamos una tabla comparativa de la proporción de variación interanual:

*Tabla 10: Variación Interanual*

valor económico distribuido variación interanual			
	2012	2011	Proporción
Costos Operativos	1241050,16	1130199,84	1,10
Salarios	682772,93	289785,12	2,36
Capital	0	0	0,00
Gobierno	93199,97	93802,63	0,99
Comunidad	0	0	0,00
Totales	2017023,06	1513787,59	1,33

Fuente: Elaboración propia

El V.E.D. ha aumentado un 33%. El componente que tuvo mayor variación es el de salarios, es decir el dirigido a empleados. Por su parte el costo operativo (pago a terceros por productos y servicios) explica el mayor grado de la distribución generada por La Florida en el año 2012. Veamos gráficamente la composición del V.E.D. año 2012

*Gráfico 17: Composición V.E.D. 2012*



Fuente: Elaboración propia

La distribución hacia la comunidad no ha sido posible medirla, si bien la firma ha tomado algunas acciones aisladas de colaboración social tales como en las fiestas patronales del pueblo, en obra pública de envergadura en la localidad, o en situaciones de emergencia como las inundaciones de la localidad producto de fenómenos meteorológicos.

Es de destacar la falta de distribución hacia los socios. Es habitual la resolución de la Reunión de Socios respecto a la no distribución de utilidades, haciendo una acumulación de resultados no acumulados de ejercicio económico en ejercicio económico. Si bien el espíritu de los socios es el de mantener capitalizada y valorizada la empresa, con una constante falta de distribución de utilidades se desvirtúa el valor del capital de la empresa, y no se independiza la realidad de la empresa de las familias dueñas. Establecer para próximos ejercicios económicos una remuneración para cada gerente acorde a su función y que tenga razonabilidad con respecto al resto de los salarios que ya abona la empresa es una efectiva solución a ésta situación. .

### **5.2.3.1.2.2 Indicador Cambio climático: Consecuencias económicas, riesgos y oportunidades para las actividades de la organización**

El cambio climático se relaciona con la generación de gases de efecto invernadero, y la necesidad de mitigarlos al máximo posible adaptando nuestras actividades.

Los principales riesgos son las condiciones climáticas extremas de la zona rural donde desempeñamos nuestra actividad. Variables como las altas/bajas temperaturas y los niveles de las precipitaciones, y la frecuencia de sucesos meteorológicos extremos afectan las actividades comerciales repercutiendo negativamente en los ingresos. Éstos fenómenos suelen afectar la infraestructura de servicios como la energía e internet, así como el transporte de mercadería y la visita de los viajantes ocasionando demoras en las compras y ventas.

Las oportunidades vienen de la mano de las actividades que puede emprender la empresa. La necesidad de reducir las emisiones de gases del efecto invernadero lleva a redefinir los negocios. Establecer planes de reducción de consumo de energía y agua es una medida de aplicación en el corto plazo. La comercialización de productos más amigables con el medio ambiente potenciará la estrategia multirubro. Todas esas posibilidades implican inversiones económicas, que la empresa está en condiciones financieras de emprender dado su inexistente pasivo a largo plazo.

### **5.2.3.1.2.3 Indicador Plan de prestaciones**

La Florida no cuenta con plan prestacional empresarial para sus empleados. Ni de cobertura de salud ni de jubilación. Legalmente no está estipulado en su contrato social, ni en acta de asamblea de la firma. Los empleados están cubiertos por el plan obligatorio de cobertura de salud y de jubilación al que aportan.

Lo más parecido que la empresa brinda, es una indemnización en el momento en que un dependiente deja la empresa. Circunstancia que no es muy frecuente, y que no representa un gasto excesivo para la empresa. Y contribuye a una salida no traumática del empleado en cuanto al aspecto material. La previsión por despidos con la que cuenta la empresa es del dos por ciento (2%) de la masa salarial bruta del último ejercicio económico.

### **5.2.3.1.2.4 Indicador Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno**

Este indicador se omite, ya que la empresa no participa de ningún plan de beneficios otorgado por el estado en ninguno de sus niveles.

### **5.2.3.1.3 Aspecto presencia en el mercado**

#### **5.2.3.1.3.1 Indicador Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local en donde se realizan las actividades**

Tabla 11: Relación % Salarios

	sector público	La Florida	%
Técnico especializado	2071,85	5532,38	267,03
Administrativo general	1896,56	4718,95	248,82

Fuente: Elaboración propia

Como vemos en la tabla, el nivel de sueldo abonado por la Florida es sustancialmente superior al ofrecido por el sector público de la zona.

El nivel de salario abonado por la empresa se explica principalmente por el hecho de que las escaleras salariales están establecidas por convenios colectivos de aplicación obligatoria.

El nivel de salario es atractivo a posibles ingresantes a la firma, garantizando un ingreso por encima del salario mínimo, vital y móvil.

#### **5.2.3.1.3.2 Indicador Porcentaje de altos directivos procedente de la comunidad local**

El cien por ciento (100%) de los directivos de la firma son pobladores de Obispo Trejo. También tienen en común que cumplen tareas gerenciales.

### **5.2.3.1.4 Aspecto Consecuencia económicas indirectas**

#### **5.2.3.1.4.1 Indicador Inversión en infraestructura**

Este indicador se omite ya que la firma no ha realizado inversiones de envergadura en sus instalaciones, por lo cual no es cuantificable. Ahora bien, conscientes de las necesidades de todo tipo que existen en la zona rural donde desarrollamos la actividad comercial, el aporte de trabajo voluntario en actividades sociales, y el aporte de logística o materiales para obras del pueblo son opciones viables para materializar nuestro compromiso con la comunidad.

#### **5.2.3.1.4.2 Indicador Impactos económicos indirectos**

La empresa detecta los siguientes impactos:

- El mantenimiento de inventario multirubro permite a otros comercios especializados de la zona a abastecerse reduciendo los costos logísticos y el tiempo de aprovisionamiento.
- La variada gama de productos son una solución integral para el cliente.
- El desarrollo económico zonal genera mayor competencia, mayor población y potenciales clientes.
- El comercio es un rubro que si bien tienen rotación de personal, tiene capacidad limitada de generación de puestos de trabajo dada por el tamaño del mercado.
- El aumento de proveedores locales genera mejores condiciones sociales en la zona.

### **5.2.3.1.5 Aspecto Práctica de adquisición**

Tomando por definición lo local como “de la provincia de Córdoba”, el porcentaje de proveedores locales es del cien por ciento (100%). Los proveedores de mercaderías se localizan principalmente en Córdoba capital. Los proveedores de combustible se ubican en el departamento Rio Primero. En Obispo Trejo dos proveedores a mencionar son la Cooperativas de Servicios Públicos (provee electricidad); y la Municipalidad de Obispo Trejo (Provee agua y teléfono).

La tendencia de pequeños productores (a nivel familias) de productos de huertas orgánicas y conservas son un tipo de proveedores a los cuales les podemos dar apoyo para colocar su producción aumentan su llegada a nuestro clientes.

### **5.2.3.2 Categoría Medio ambiente**

#### **5.2.3.2.1 Enfoque de gestión**

A continuación la base rectora de gestión de los impactos de esta categoría:

Dentro de la estrategia empresarial:

- Objetivo: Reducir la contaminación que generamos
- Metas: Reducir el consumo de energía y agua un 5% en el próximo año.  
Reciclar los residuos secos
- Política: Eficientizar el uso de los recursos
- Compromiso: Concientizar sobre la problemática
- Medidas específicas: Invertir en instalaciones energéticamente más eficientes. Poner en marcha el reciclado de residuos secos.

### **5.2.3.2.2 Aspecto Materiales**

La mayoría de los productos comercializados vienen desde el proveedor en sus propios empaques en los cuales se venden. Latas, papel, cartón, plástico son los más comunes. Si bien la empresa no cuenta con una estimación cuantificable del volumen de empaque que implica la mercadería vendida, se encuentra preocupada del potencial de contaminación que representa una vez que sale del negocio. Es necesario educar en el concepto de reciclaje a los clientes.

En la actualidad la firma no recicla residuos. Es factible aplicar de inmediato en el salón de ramos Generales canastos para reciclado de secos. Es conveniente contactar proveedores de combustibles y productos tóxicos tales como pinturas a los fines de educarnos en su uso, reutilización y desecho seguro.

### **5.2.3.2.3 Aspecto Energía**

La estación de servicio es la localización de la firma que insume grandes cantidades energía. La reducción del consumo energético viene de la mano de la inversión en nuevas instalaciones de bombas y surtidores de combustible, y de renovación de la iluminación por iluminación de bajo consumo.

### **5.2.3.2.4 Aspecto agua**

El agua es provista por la Municipalidad de Obispo Trejo. No cuenta con medidores. Al igual que con la energía, la estación de servicio es la unidad de negocio que consume mayor agua por el lavadero. Debe racionarse su uso con la implementación de tecnología tales como hidrolavadora.

### **5.2.3.2.5 Aspecto Transporte de mercadería**

La empresa trasladada mercadería no precedera a clientes frecuentes. La diagramación de rutas de entrega para, en la medida que el tamaño del pedido lo permita, juntar los pedidos de los clientes que queden en una misma ruta. Así la empresa aprovechará con mayor efectividad el km recorrido.

### **5.2.3.2.6 Indicador Desglose de gastos e inversiones ambientales**

Se omite el presente indicador por carecer La Florida de inversiones ambientales en el periodo considerado.

### **5.2.3.2.7 Aspecto Evaluación ambiental de proveedores**

Incorporaremos a los criterios de precio, calidad y asociatividad, el de que se nos provea mercadería cuyo empaque sea ecológico o reutilizable.

### **5.2.3.2.8 Aspecto Mecanismo de reclamación ambiental**

No se considera, ya que el municipio es órgano de aplicación del Código de falka en la localidad y existe el juzgado de paz del pueblo a través del cual se pueden canalizar las reclamaciones que se consideren necesarias.

### **5.2.3.3 Categoría desempeño social**

#### **5.2.3.3.1 Enfoque de gestión**

A continuación la base rectora de gestión de los impactos de esta categoría:

- Objetivos: Profesionalizar al personal; entablar lazos con la comunidad
- Metas: Ofrecer al menos 1 curso en el próximo año al personal en temática de ventas y/o atención al cliente; abrir al menos 1 Reunión de Socios por trimestre para participación de alguien de la comunidad
- Políticas: Búsqueda constante del perfeccionamiento del personal y de la satisfacción del cliente.
- Compromiso: Transformarse en actor activo de la realidad social de la zona.
- Medidas específicas. Entablar comunicación con las organizaciones sociales de Obispo Trejo y localidades de la zona en búsqueda de acuerdos de beneficio mutuo.

#### **5.2.3.3.2 Asunto Prácticas laborales y trabajo digno**

##### **5.2.3.3.2.1 Indicadores de Empleo**

- Número de contrataciones: 0
- rotación media: 0

En el periodo considerado no ha habido nuevas contrataciones de personal. La rotación de personal es baja. Demostración de ello es el promedio de antigüedad que posee la plantilla de personal de la empresa. El mismo asciende a 16.8 años.

### **5.2.3.3.2 Indicadores de relación de trabajadores con la dirección**

- Plazo preaviso cambios operativos: Rango de tiempo entre una semana y un mes
- Plazos preaviso desvinculación: Los legales establecidos

El tamaño de la empresa y la relación directa entre empleados y socios gerentes, hace que el plazo para comunicar cambios operativos no sea extenso. Ello contribuye a la posibilidad de implementación de rápidos cambios en las actividades habituales de ser necesario.

Por su parte, en cuanto a avisos de origen legal, tales como desvinculaciones a la firma, otorgamiento de licencias, o modificaciones al vínculo laboral, se realizan en los plazos y con las formalidades que establece la legislación laboral aplicable.

### **5.2.3.3.2.3 Indicador de salud y seguridad en el trabajo**

- Accidentes laborales: 0

No se ahonda en este asunto dado la inexistencia de accidentes de trabajo en el periodo y por contar con la cobertura obligatoria para el personal.

### **5.2.3.3.2.4 Indicador de Capacitación**

Promedio Hs de capacitación por empleado: 0

Reconocemos la falta de inversión en capacitación de nuestro personal. Para que desempeñen sus tareas de manera más profesional, buscaremos convenios de colaboración con las instituciones formadoras de la localidad para el dictado al

personal de ofertas de programas para formación y perfeccionamiento de habilidades personales y profesionales.

### **5.2.3.3.3 Aspecto Derechos humanos**

#### **5.2.3.3.3.1 Indicador de libertad de asociación**

No existen vínculos con organizaciones que limiten la asociación sindical de sus empleados. Las del sector de comercio, las de estaciones de servicio y el sector público, son actividades que cuentan con convenios colectivos vigentes y de aplicación obligatoria, y que permiten la libre participación en gremios de cada actividad.

### **5.2.3.3.4 Aspecto Sociedad**

#### **5.2.3.3.4.1 Indicador operaciones locales**

El cien por ciento (100%) de las operaciones se realizan en la zona de influencia. Se abrirán las reuniones de Socios a referentes de la comunidad a los efectos de conocer de cerca la realidad social de la comunidad y poder contribuir a su mejoramiento con una participación actividad desde la empresa. En ellas se escucharán propuestas que serán evaluadas por los socios gerentes en cuanto a viabilidad.

#### **5.2.3.3.4.2 Indicador Lucha contra la corrupción**

La empresa no compra mercadería de dudosa procedencia. Además se ha inculcado a los empleados la intolerancia al ventajismo con claros mensajes en reuniones informales. La no observancia de estas políticas pone en riesgo sus

propios puestos de trabajo y el menoscabo de los valores sociales de convivencia respetuosa del prójimo.

### **5.2.3.3.4.3 Indicador Cumplimientos legales**

- Multa: \$200

En el periodo en análisis la empresa posee una insignificante multa de índole administrativa por presentación fuera de término del F-931 ante AFIP. La demora se debió a que por problemas meteorológicos no se pudo realizar la transferencia electrónica de datos.

### **5.2.3.3.4.4 Indicador Impacto social de nuevos proveedores**

La incorporación formal como proveedores de emprendimientos familiares locales representa un impacto positivo para sus economías, y para la la empresa concretando su compromiso con la comunidad.

### **5.2.3.3.5 Aspecto Responsabilidad sobre productos**

La empresa como comercializadora de productos en el mismo estado en que los compra, es solidariamente responsable del fabricante por poner al alcance del cliente el producto vendido. La Florida no tiene registros de incidentes importantes sobre productos que pongan en riesgo la salud e integridad de los clientes. Si reclamaciones menores sobre productos dañados o defectuosos; reclamos que son atendidos de inmediato y los productos reemplazados.

## **Conclusión**

La R.S. como concepto ha ido evolucionando y hoy en día ocupa un lugar preponderante en la agenda de asuntos a considerar por parte de las organizaciones, y de las empresas en particular. El acuerdo internacional sobre su concepto y aplicación, y su carácter de adopción voluntario por parte del interesado, explica su perduración en el tiempo.

Se entiende a la R.S. como la responsabilidad de la organización frente a los impactos generados por sus decisiones y actividades en la comunidad. La empresa, como agente económico, es responsable de fomentar el desarrollo sustentable de la comunidad en que opera. Su compromiso en materia de R.S., se verá reflejado a partir de decisiones y acciones concretas dirigidas a los distintos grupos de interés con los que interactúa directa e indirectamente.

El perfil de La Florida arrojó como particularidad su tipo familiar y su operación comercial bajo el formato multirubro en el marco de una zona rural del interior de la provincia de Córdoba. Su estructura es funcional a su actividad comercial y de tamaño limitada.

El análisis de los stakeholders evidenció que la empresa gestiona sus relaciones en base a los parámetros legales que debe cumplir. Es así como los clientes se manifiestan satisfechos pero con puntuales expectativas de acción social por parte de la empresa. Los proveedores pueden ser valerosos transmisores de know how. Los empelados son el grupo de interés más cercano y más beneficiado por el cumplimiento de las obligaciones legales por parte de la firma. Como en toda empresa familiar, es delgada la línea entre la función como propietario del capital y la que se cumple dentro de la empresa, en éste caso como gerente. La comunidad por medio de sus fuerzas vivas exige a la organización un mayor compromiso social para la generación presente; lo que implica trabajar en un marco de desarrollo sostenible desde el punto de vista social y ambiental pensando también en las futuras generaciones.

A partir de la realidad descrita anteriormente, fue crucial la integración de los principios de la R.S. al pensamiento estratégico de la empresa. Ello fue posible a partir del proceso llevado a cabo para la confección del primer B.S. de La Florida. Permitted la evaluación estratégica de la empresa estudiada como sistema socio-técnico abierto para entender los impactos de los que es responsable. Además el B.S. como herramienta de gestión, permitió la sistematización de la información que finalmente será compartida con los grupos de interés.

En cuanto al desempeño del aspecto económico, los dueños del capital y la comunidad no están siendo parte de la distribución del V.E.G. de la firma. En el aspecto social, la deuda de la firma es afianzar lazos con la comunidad. El cuanto a lo ambiental, es el aspecto menos considerado hasta ahora por la firma, pero no por ello menos importante.

En la M.S. parte integrante del B.S., se deja plasmado la integración con la estrategia de negocio de los conceptos que involucran la R.S. Se plantean objetivos a alcanzar y metas cuantificables sobre los asuntos que se determinó que deben ser abordados para gestionar sus impactos al medio en el que opera.

La rendición de cuentas del origen y destino de la riqueza generada por la empresa a través del B.S, es un punto de inflexión en su rumbo estratégico hacia la forma de hacer los negocios de manera socialmente responsable. Mientras más transparente y comprometida sea la empresa con la comunidad que la cobija, mayor apoyo obtendrá de la misma.

## **Bibliografía**

### **Guías de estudio:**

TORRES, Juan Emilio; *Estrategia y Política de Negocios*; edición 2001; reimpresión 2009, Instituto Universitario Aeronáutico.

GARCIA, Siria Miriam; *Sistemas de Control de Gestión*; edición 2000; reimpresión 2008; Instituto universitario Aeronáutico.

FREDIANI, Ramón O.; *Evaluación y Gestión de Proyectos*; edición 1997, reimpresión 2007; Instituto Universitario Aeronáutico.

### **Libros:**

HAX, Arnoldo; MAJLUF, Nicolás; *Estrategias para el liderazgo competitivo*; 1º edición; Granica 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; *Introducción a la Teoría de la Administración*; 5º edición; Mc-Graw Hill 2009.

Consejo Nacional de Coordinación de políticas Sociales Presidencia de la Nación, *Objetivos de Desarrollo del Milenio Rendición de Cuentas 2010*, Agosto 2010

Zapata Eduardo, *Industria de los Hidrocarburos*, CEARE 2005.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria; *Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria IARSE-ETHOS versión 2.0 PLARSE*; 2010.

*Construyendo con integridad Nuestro Código de Conducta de Negocios*; LafargeHolcim, 2015.

*Informa de Cadena de valor: Hidrocarburos*; Ministerio de Hacienda y Finanzas – Presidencia De La Nación; Julio de 2016

## Trabajo Final de Pregrado

Darwich Franco Antonio, *Relevamiento Sistema Contable Ángel salomón y Cia S.R.L.*, Instituto Universitario Aeronáutico, 2012.

## Normas ISO

ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social

## Resoluciones Técnicas

RR 36: *Balance Social*

RT 44: *Modificación a la RT 36*

RT 16: *Marco conceptual de las normas contables profesionales*

RT 17: *Normas contables profesionales: Desarrollo de cuestiones de aplicación general*

RT 21: *Normas contables profesionales: Valor patrimonial proporcional - consolidación de Estado Contables- Información a exponer sobre partes relacionadas*

RT 23: *Normas contables profesionales: Beneficios a los empleados posteriores a la terminación de la relación laboral y otros beneficios a largo plazo*

## Normas Internacionales de Contabilidad

NIC 19: *Beneficios a los empleados*

NIC 24: *Información a revelar sobre partes relacionadas*

## Informes Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative; *Guía para la elaboración de memorias de sustentabilidad*; versión 4.0; 2014

Global Reporting Initiative; *Guía para la elaboración de memorias de sustentabilidad*; versión 3.1; 2011

Global Reporting Initiative; *Guía para la elaboración de memorias de sustentabilidad*; versión 3.0; 2006

Global Reporting Initiative; *GRI e ISO 26000: Como usar las directrices del GRI en conjunto con las normas ISO 26000*

## Documentos de Trabajo de la Oficina del Pacto Global en Argentina

Grupo promotor Pacto Global; *El Pacto Global en Argentina. Documento Base de adhesión del sector privado argentino*; Oficina del Pacto Global en Argentina; Buenos Aires 2004

FUERTE, Flavio; Iametti Ana y otros; *Evaluando el Pacto Global en Argentina: Perfil de las empresas adheridas*; Buenos Aires 2004.

FUERTE, Flavio; GOYBURU, María Lara; *El Perfil sobre las Comunicaciones del Progreso en Argentina ¿Qué Comunican las Empresas del Pacto Global?*; Buenos Aires 2004.

FUERTE, Flavio; GOYBURU, María Lara; *Las Comunicaciones sobre el Progreso del 2004*; Buenos Aires 2004.

FUERTE, Flavio; GOYBURU, María Lara; *Las Comunicaciones sobre el Progreso del 2005*; Buenos Aires 2005.

Oficina del Pacto Global en Argentina; *Las Comunicaciones sobre el Progreso del 2006*; Buenos Aires 2006.

Oficina del Pacto Global en Argentina y otros; *Los Negocios contra la Corrupción*; Buenos Aires.

Oficina del Pacto Global en Argentina y otros; *Estableciendo la conexión. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial*; Buenos aires 2007.

Red argentina del Pacto Mundial; *Reporte Anual de Actividades de la red argentina del Pacto Mundial*; Buenos Aires 2007-

Pacto Global Naciones Unidas y otros; Guía de Evaluación y Gestión del Impacto sobre los Derechos Humanos; versión preliminar

GARDETTI, Miguel Ángel; *El Pacto Mundial y las Pequeñas y Medianas Empresas. Primeras notas introductorias*

Oficina del Punto Focal del Pacto Mundial; *Promoción de la Igualdad de Oportunidades en el empleo y la ocupación. Aportes conceptuales y experiencias prácticas para la implantación del Principio Nº 6 del Pacto Mundial de Naciones Unidas*;

Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; *Introducción a los vínculos existentes entre los Principios del Pacto Mundial y las materias fundamentales de la ISO 26000*; Naciones Unidas, Nueva York 2011

## Publicaciones relacionadas con el Pacto Global Naciones Unidas

Principios del Pacto Global Naciones Unidas

Declaración universal de derechos humanos

Declaración de principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Derechos Fundamentales en el Trabajo

Declaración de Rio sobre el medio ambiente y el desarrollo

## Sitios Web:

[www.iarse.org](http://www.iarse.org)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

<https://www.globalreporting.org>

<http://www.ibase.br/pt/>

<http://www3.ethos.org.br/>

<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>

<http://www.pactoglobal.org.ar/>

<https://estadistica.cba.gov.ar>

### Documentos consultados por web

<http://www.undp.org.ar/odm2010.html>, Objetivos de Desarrollo del Milenio, Programa de Naciones Unidas Argentina

<http://www.politicassociales.gov.ar/odm/provinciasymunicipios>, Consejo Nacional de Coordinación de políticas Sociales Presidencia de la Nación.

Dirección General de Estadísticas y censos de la Provincia de Córdoba; Producto Bruto Regional. Análisis provincial año 2011, 2012.

### Otra:

Entrevistas con socio-gerente de la firma

Entrevistas con empleados

Documentación de la firma

Entrevistas varias

Material de actualización profesional de Colección Asesora