

# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

## Facultad de Ciencias de la Administración

### Contador Público



## PROYECTO DE GRADO

*“Implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresaria, generación de Balance Social como herramienta de Gestión. Caso Energía de Proximidad.”*

INTEGRANTES:      Jessica Massa

TUTOR:               Lic. Cristina del Campo

FECHA:                Agosto 2017

## CONTENIDO

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.....	7
INTRODUCCION.....	8
JUSTIFICACION.....	10
DELIMITACION PROVISORIA DEL PROBLEMA.....	11
OBJETIVOS.....	12
ALCANCE.....	12
<b>CAPITULO N° 1: MARCO TEORICO.....</b>	<b>14</b>
1. 1. Ámbito Internacional.....	14
1.8. Ámbito Nacional.....	23
1.17. Concepto.....	37
1.22. Antecedentes.....	40
1.23. Estrategia competitiva.....	42
1.26. Indicadores.....	44
1.28. Stakeholders.....	47
1.29. Teoría de Stakeholders.....	49
1.32. Desarrollo sostenible.....	50
1.33. Modo de evaluarse la RSE.....	51
1.34. Balance Social.....	55
<b>CAPITULO N.º 2: DIAGNOSTICO.....</b>	<b>57</b>
2.1. Observación directa.....	58
2.2. Encuesta al personal operativo.....	60
2.3. Cuestionario de autoaplicación de RSE.....	66
2.4. Análisis documental.....	71
2.5. Análisis FODA.....	76
2.6. Matriz BCG.....	76
2.7. Análisis de Mapping de la competencia.....	77
2.8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	78
2.9. Estados contables.....	78
2.10. Análisis de grandes masas.....	80
Resultado del diagnóstico.....	82

---

<b>CAPITULO N.º 3: PROPUESTA DE INTERVENCION</b> .....	84
3.1. Premisas.....	84
3.2. Justificación.....	84
3.3. Objetivos.....	85
3.4. Área de intervención.....	85
3.5. Recursos necesarios.....	85
3.6. Metodología.....	86
3.7. Actividades.....	86
3.8. Proyecto de inversión.....	97
3.11. Análisis de rentabilidad.....	105
3.12. Análisis financiero.....	105
<b>CAPITULO N.º 4: MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD</b> .....	107
4.5. Destinatarios.....	108
4.6. Metodología.....	108
4.7. Limitaciones.....	108
4.9. Enfoque de la dirección.....	110
4.10. BALANCE SOCIAL.....	111
CONCLUSION.....	112
RECOMENDACIONES FINALES.....	114
BIBLIOGRAFIA.....	115
ANEXOS.....	118

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer principalmente a nuestra familia Gustavo Massa, Elizabeth Rozze, Macarena Massa y abuelos, por el acompañamiento a lo largo de toda la carrera y el apoyo incondicional para hacer posible este sueño.*

*A la tutora, Cristina del Campo, por su tiempo compartido y asesoramiento, y cada profesor que de alguna manera formaron parte de este proceso de aprendizaje de nunca acabar, en la que más que teorías, nos brindaron herramientas para desarrollarnos como futuros profesionales en la vida cotidiana.*

*Al Rotary Club Saavedra Lamas por ser un faro en medio de aquellos momentos de tormenta y por compartir sus conocimientos, realizando correcciones en la redacción.*

*A Dios, por brindarme la sabiduría necesaria e iluminar mi mente haciendo posible, culminar esta etapa.*

“Implementación del área de  
Responsabilidad Social  
Empresaria, generación del  
Balance Social como  
herramienta de gestión. Caso  
Energía de Proximidad”

FORMULARIO C



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo  
Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 03 de  
Abril del 2017

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** Implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresaria, generación de Balance Social como herramienta de Gestión. Caso: Energía de proximidad

**Integrantes:** Massa Jesica - 35.648.427 - Contador Publico

**Profesor Tutor del PG:** Cristina del Campo

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: Carbonell, Inés

Vocal: Moyano, Carina

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG 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 siguiente proyecto de grado es un trabajo que pretende insertar el área de Responsabilidad Social Empresaria en miras de realizar e informar el Balance social como herramienta para optimizar la toma de decisiones en la empresa Energía de Proximidad, como parte de su estrategia competitiva sostenible.

Esta investigación plantea un objetivo general y otros más específicos que nos permiten cimentar el trabajo. El diseño metodológico consiste en relacionar datos de la realidad empírica con la información recolectada de diferentes fuentes para así realizar un diagnóstico preciso y realista, que sirve de sustento para abordar las sugerencias de mejora que brindamos.

La primera parte encuadra la investigación en un marco normativo, es decir, define las normas y reglamentos en los cuales fundamentar la tesis. También, se encuentra destinado al análisis conceptual de la Responsabilidad Social Empresaria y temáticas relacionadas al mismo, desde los orígenes hasta la presentación del balance social, donde se utilizaron relevamientos de datos secundarios que van desde revistas, informes, libros, hasta opiniones de especialistas en la temática.

En una segunda instancia del capítulo, se realiza el relevamiento de la información, para la elaboración del diagnóstico propiamente dicho, mediante el método de encuestas internas: a los empleados y otra, de tipo externa, es decir, a personas que ocupan un lugar dentro de los llamados Stakeholders.

En base a los resultados obtenidos, se fijaron las medidas a tomar en cuenta para generar la propuesta de mejora con sugerencias para la implementación del área y las herramientas de aplicación, dividida en programas para cada eje.

Los datos cuantitativos relevados forman la memoria de sustentabilidad y se exponen en el quinto capítulo donde también, se propone la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en los registros contables de la empresa y se presenta el respectivo proyecto de Inversión que sustenta la planificación administrativa del trabajo de intervención.

Finalmente, se presenta una conclusión y recomendaciones finales a las que se llegó en la investigación.

Cabe mencionar, que en pos de desarrollar dicho proyecto, se cambió el nombre de la empresa, a modo de proteger la confidencialidad.

## INTRODUCCIÓN

El diseño de un programa en Responsabilidad Social Empresarial, pretende exponer una forma de gestión diferente, como respuesta a una necesidad de compromiso con los impactos en la comunidad, medio ambiente y las externalidades negativas, sin perder de vista el beneficio económico. He aquí su significativa importancia y la raíz que me despertó la curiosidad y el interés por la temática, con el fin de aportar a la comunidad y la empresa nuestro granito de arena:

*“Sé el cambio que quieres ver en el mundo”.* Gandhi

Con la mirada puesta en la sostenibilidad empresarial, decidí tomar la iniciativa voluntaria de presentar una propuesta de trabajo, donde se establece como se van a desarrollar las actividades, desde la planificación, organización, ejecución, dirección y control a partir de los datos obtenidos de dicho caso en estudio; en pos de optimizar la valoración en la imagen institucional y comunicar los efectos en la sociedad.

### PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Energía de Proximidad es una empresa que participa en el negocio de la distribución de energía para atender las necesidades de sus clientes en el mercado domiciliario, comercial e industrial y cuya logística hoy se focaliza exclusivamente en el aprovisionamiento y el reparto de gas licuado de petróleo (GLP), butano y propano, a través de una flota de camiones propios, y con la colaboración mancomunada de subdistribuidores.

Su fundador comenzó su actividad empresarial en el negocio del transporte de cargas generales y luego en el año 1984 decide comenzar con la distribución de gas envasado. La firma cuenta con depósitos en las ciudades de Pilar, Alta gracia y Villa María y desde estos atiende las líneas de reparto. Los mecanismos de entrega de productos y servicios se realizan: respetando hoja de ruta de visita programada a clientes por día para cada una de las líneas y ciudades atendidas. Por otro lado, realiza el servicio de entrega “delivery” con servicio telefónico de recepción de pedidos en cada uno de los depósitos mencionados precedentemente.

Posteriormente en 1987 se obtuvo la representación para la comercialización de cerveza con la compañía “cervezas unidas”, división que se vendió en el año 2004.

Por otra parte, en el año 1993, siempre focalizado en el negocio de la energía, se construye y desarrolla una estación de servicio de bandera ESSO, ubicado en la Ciudad de Córdoba en la calle Rafael Núñez.

Luego en el año 1996 esta estación se alquila a la petrolera ESSO para que esta lo gestione comercialmente y con un contrato vigente hasta el corriente año.



### Misión

*“Distribuir energía de manera eficiente, con la mirada puesta en la satisfacción de la necesidad de nuestros clientes actuales y potenciales, en los mercados domiciliarios, comercial, industrial y de servicios”.*

### Visión

*“Ser una empresa líder en cuanto a procesos de logística e innovación para atender de manera eficiente las necesidades y los deseos cambiantes de nuestros clientes y comunidad a través del tiempo, incorporando un plus diferencial en el servicio ofrecido”.*

### Valores

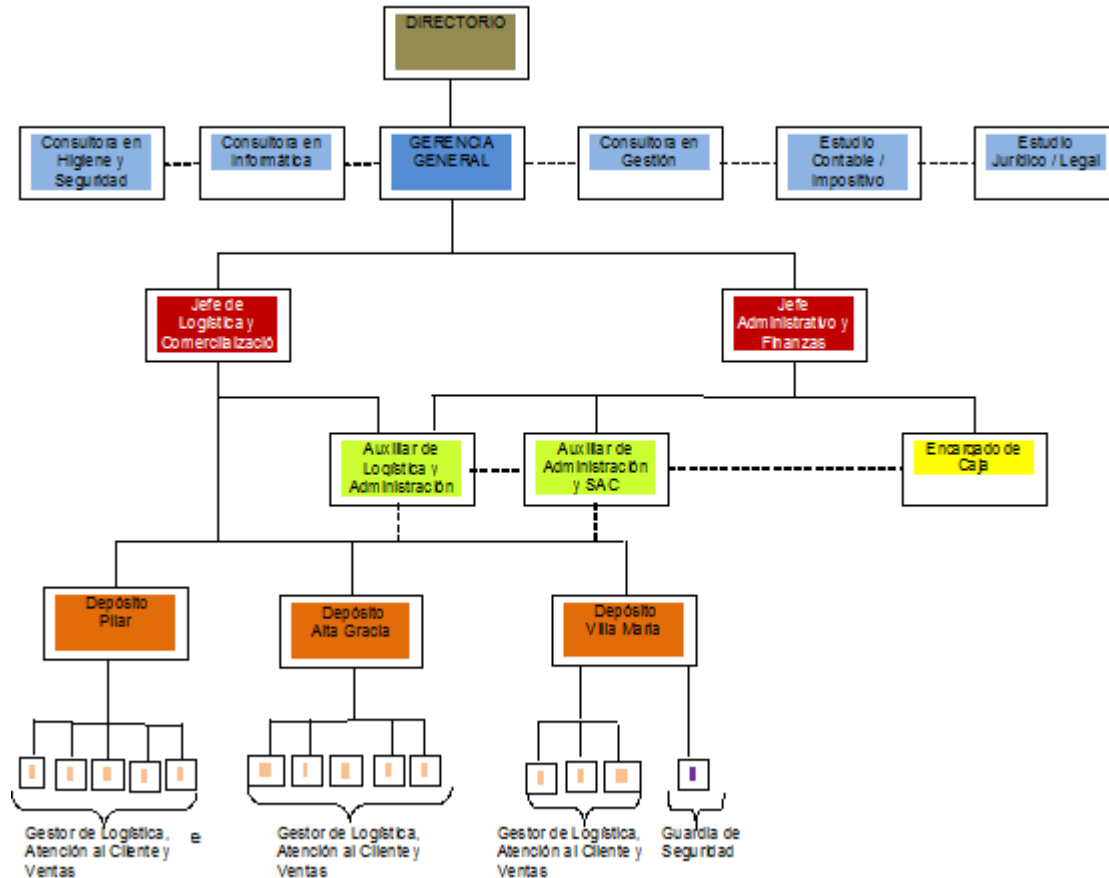
- Flexibilidad
- Fe
- Justicia
- Solidaridad
- Honestidad
- Integridad
- Confianza
- Lealtad
- Tolerancia
- Perseverancia

En concordancia con los lineamientos generales que propone YPF SA a nivel de corporación en su modelo de excelencia.

### Stakeholders

- La comunidad
- YPF GAS
- Proveedores
- Personal y equipo de colaboradores
- Los subdistribuidores

## Organigrama



## JUSTIFICACIÓN

Esta investigación pretende evidenciar como el convertirse en una empresa socialmente responsable le permite favorecerse de manera cuantitativa como cualitativa, en el mediano y largo plazo. Ya sea por el incremento de utilidades, mejoramiento en el desempeño financiero, acentúa la reputación, marca e imagen de la organización, las empresas se vuelven más atractivas para los inversionistas, más competitivas, porque aumenta su credibilidad. Promueve la estabilidad, aumentan los niveles de satisfacción, se logra un mayor compromiso laboral. Es decir, facilita la lealtad de los trabajadores, se reduce el ausentismo, aumenta la motivación, ya que colaboran con una organización que contribuye al bienestar social, entre otros.

Una empresa que realiza acciones destinadas a reducir la contaminación, tendrá como consecuencia, una reducción de los costos operativos, estimulando la innovación y la



modernización de los procesos que, a su vez, reducirá gastos innecesarios por medio del control de desechos y uso eficaz de la energía.

Los beneficiarios principales del proyecto serán los directivos, usuarios y trabajadores de Energía de Proximidad, debido a que dispondrán de un sistema de información sobre la RSE para mejorar la toma de decisiones en la fijación de políticas y estrategias sociales.

El fin último del presente estudio conjuga con la necesidad de reafirmar mi formación profesional, sirviéndose de guía para mi capacitación como líder y agente de cambio responsable frente a la sociedad.

## **DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA**

Argentina se encuentra en estado de declive en su mayor auge, acelerando los procesos inflacionarios, el desempleo, la inseguridad, la falta de medidas medioambientales, la reducción de recursos naturales, la falta de educación, el aislamiento del país en el contexto mundial, la constante rotación de personal, entre otras.

Reduciéndose más al campo energético, podemos decir que enfrentamos, por un lado, la caída en el precio del barril petrolero y por el otro, los desacuerdos salariales, el sigiloso despido de empleados, la necesidad de nuevas búsquedas de pozo petroleros para la extracción, el paradójico aumento en el precio de la nafta, representan algunas de las situaciones necesarias de afrontar.

Estar inmersos en este mundo global conlleva enfrentar los desafíos de solucionar y adaptarse a los problemas que acongoja directa e indirectamente a la organización.

Frente a dichas situaciones planteadas y la información recogida y plasmada en el pre diagnóstico se lograría entrever una falta de compromiso por parte de las organizaciones y de cada ser humano en particular por el cuidado ambiental, reformas a nivel educativo, el desarraigo de valores, la exigencia de la sociedad por la claridad de las organizaciones en su accionar, incidencia del aumento de costos operativos que podrían reducirse, la calidad en la atención por el descontento de los empleados

Basados en dicha indagación, concluimos en la siguiente pregunta a resolver como profesional agente de cambio:

¿Cómo llevar adelante la implementación del área de RSE y elaborar el correspondiente informe que permita mantener un vínculo con los diferentes grupos de interés e incrementar su competitividad?



## **OBJETIVOS**

### General

Elaborar un modelo de gestión caracterizado por la incorporación del área RSE que permita diferenciarse estratégicamente de la competencia, mejorando la performance de la empresa e informar de manera cuantitativa los efectos en la comunidad.

### Específicos

- Identificar el grado de conocimiento de los trabajadores en RSE
- Conocer el valor que le da la sociedad y los empleados al cuidado del medio ambiente
- Estar al tanto de las actividades que realiza el mercado en RSE
- Minimizar el agotamiento de los recursos no renovables
- Establecer el personal necesario y la política de manejo para el mismo.
- Analizar los requerimientos de carácter legal de acuerdo al tipo de empresa y establecer los parámetros necesarios para el cuidado del medio ambiente.
- Conocer las expectativas de la comunidad en general sobre las actividades de RSE en Energía de Proximidad.
- Informar adecuadamente a la opinión pública acerca de su desempeño social como empresa.

## **ALCANCE**

Dicha intervención se realizará en Argentina, dentro de la provincia de Córdoba, en la localidad de Pilar, donde se encuentra la sede principal y administración de la empresa, instalada en las zonas aledañas de la Ciudad, con vías de ingreso rápido a Ruta Nac. N 9 y cercano al Acceso a Autopista Córdoba- Pilar. Sin embargo, es menester, tener en cuenta, que Energía de Proximidad es distribuidora oficial de YPF en gran parte de la provincia.

La organización, como mencionamos en la instancia anterior, se caracteriza por ser una empresa de servicios que se encarga de distribuir energía (GLP), con fines de lucro. Donde su capital inicial es privado y de carácter nacional.

Su estructura piramidal, determina diferentes áreas de trabajo en la que la toma de decisiones estratégicas e importantes es exclusivamente, centralizada en los socios-gerentes. La línea directiva, delega parte de su tarea a los diferentes sectores, donde cada empleado conoce su tarea, sabe ante quien es responsable y a quien debe recurrir cuando tiene un problema.

Dentro de este marco, la planificación se realiza de manera organizada, por medio de reuniones entre los socios, de los que luego se desprenden metas más reducidas.



La investigación se sustenta en base a estudios de mercado y técnicos, donde se analizarán cada uno de los resultados obtenidos por área y, finalmente se desarrollará el área de RSE.

### Pertinencia

Consideramos posible aplicar la propuesta de gestión, sin embargo, es decisión que excede nuestro accionar.

## CAPITULO N. ° 1

### MARCO TEORICO

#### NORMATIVA VIGENTE

Comenzaremos realizando una breve descripción de la normativa legal, los estándares e indicadores internacionales para continuar, luego, con las normas nacionales vinculadas con la RSE y, finalmente, con el Balance social.

##### **1.1. Ámbito Internacional**

##### **1.2. GRI (Global Reporting Initiative)<sup>1</sup>**

Es una organización creada en 1997 por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). Funciona como estándar internacional para la elaboración de las memorias de sostenibilidad. Se encarga de preparar y difundir una guía, establecer principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar, aplicable globalmente y de manera voluntaria sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.

Su misión consiste en mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad para que alcancen el nivel de un reporte financiero. Se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance: económico, social y ambiental.

El principal beneficio que deriva es mitigar la heterogeneidad de información y facilitar la comparación con otras empresas y entre diferentes años. Dicha norma en su última versión, G4 es certificable, aunque se pueden cumplir los requisitos menores

Para la elaboración de los informes, GRI sostiene cuatro principios:

**Materialidad:** la información deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia en la toma de decisiones.

**Participación de los grupos de interés:** La organización debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.

---

<sup>1</sup> <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>



Contexto de sostenibilidad: Se consulta sobre la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.

Exhaustividad: La cobertura de los Indicadores y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria.

El proceso de reporte GRI, consta de tres partes:

- a) Perfil: Información que define el contexto general de la empresa y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo. Se incluye la Visión y estrategia de sostenibilidad: Debe estar firmado por el Presidente de la empresa.
- b) Enfoque de la dirección: información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta. Como se maneja la empresa en términos de estructura de decisiones y los sistemas de gestión para controlar tales decisiones. Además, se presenta el compromiso con los stakeholders, las políticas sociales y ambientales.
- c) Indicadores de desempeño: Son aquellos que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización. Se clasifican en principales y optativos

En el mundo es una de las herramientas más utilizadas, y actualmente se cuentan más de 1000 empresas y organizaciones. En Argentina se informan 8 empresas, entre ellas destacamos: Dupont, British American Tobacco Argentina, Grupo Los Grobo SA, Grupo Sancor Seguros, etc.

#### SGE21 (Sistema de gestión ética y social responsable)

Es una norma desarrollada por Forética, una Asociación de Empresas y Profesionales de la Responsabilidad Social Empresarial en España, cuyo fin es fomentar este ámbito de la gestión entre las organizaciones, es compatible con las normas ISO 9001 e ISO 14000. Se caracteriza por el hecho de que permite establecer, implantar y evaluar en las organizaciones, un sistema de gestión ética y socialmente responsable.

### 1.3. AA1000 (Accountability 1000)<sup>2</sup>

Norma realizada por una organización sin fines de lucro, compuesta por tres normas (AA1000SES, AA1000APS y AA1000AS) cuya misión consiste en realizar la responsabilidad exigible a las empresas, significa responder a sus múltiples partícipes, construyendo relaciones por valores e intereses compartidos.

La norma pretende contribuir a que las organizaciones conformen su responsabilidad social asegurando la calidad y ética de sus prácticas contables, de auditoría y de información.

Es decir, que comprende estándares de credibilidad para la verificación contable de la RSE, además de las herramientas para la exposición de dichas actividades e incluye pautas para el manejo de riesgos ambientales y sociales.

### 1.4. AA8000<sup>3</sup>

La social Accountability International (SAI) es una asociación sin fin de lucro estadounidense que creó la norma internacional AA8000, que hace hincapié en el cumplimiento de la legislación laboral, calidad en el ambiente de trabajo, compromiso con la comunidad, cuidado ambiental, entre otros aspectos, que van más allá de las obligaciones legales, e implica una apuesta a la formación continua, prevención de riesgos laborales y la igualdad de género con el fin de mantener y mejorar las condiciones de trabajo.

### 1.5. ETHOS<sup>4</sup>

Los indicadores Ethos fueron creados como una herramienta de aprendizaje y evaluación de gestión de empresa, es decir, que se trata de un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso interno, en lo que se refiere a la incorporación de prácticas de RSE a la planificación de estrategias y al monitoreo de desempeño general de las empresas.

### 1.6. ISO 26000<sup>5</sup>

Organización Internacional de Normalización (ISO), es una norma internacional que ofrece una guía en RSE, para ser utilizada por organizaciones de todo tipo.

<sup>2</sup> <http://www.addere.net/es/rse-aa1000-accountability-1000>

<sup>3</sup> <http://www.cavala.es/servicios/sistemas-de-gestion/responsabilidad-social/certificado-sa-8000.html>

<sup>4</sup> Instituto Ethos, “indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (2006)”, p.81.

<sup>5</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>





Proporciona orientación sobre los principios, las materias fundamentales y sus asuntos, con el objetivo de asistir a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos en RS, promover y potenciar una máxima transparencia, por su característica de universalidad, globalidad y voluntariedad.

Dicha norma pretende ayudar a las organizaciones a contribuir para el desarrollo sostenible con el propósito alineado a fomentar el compromiso más allá del cumplimiento legal.

Entre sus características más relevantes destacamos:

- a) Es una norma global, pensada para todo el mundo, sin distinción de países.
- b) Es un estándar único, aplicable a cualquier tipo de empresa.
- c) Ha sido elaborada por consenso.
- d) No es una norma jurídica, de cumplimiento obligatorio. Es decir, lo que contiene son orientaciones.
- e) No está elaborada para ser certificada.
- f) Ofrece una visión en conjunto de la RS.
- g) El lenguaje es fácil de comprender y usar.
- h) Contiene sugerencias, ideas e indicaciones sobre cómo ponerlas en práctica.

Con el fin de facilitar la integración de la RS en toda organización, ISO 26000 aconseja adoptar los siguientes principios:

1. Rendición de cuentas: implica asumir responsabilidad por sus impactos negativos y el compromiso de tomar las medidas pertinentes para repararlos y evitar repetirlos. Es responder a quienes controlan los intereses de la organización, en relación con las leyes y regulaciones sobre el impacto en la sociedad, economía y medio ambiente.
2. Transparencia: se aconseja a ser transparente en aquellas actividades que desarrolla y afecta a la sociedad y al medio ambiente. Debe revelar de forma clara, precisa, completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre políticas, decisiones y actividades.
3. Comportamiento ético: para tener un impacto positivo en el desarrollo sostenible, la organización debería regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas: implica respetar, considerar y responder a las necesidades de quienes pueden verse afectados por las actividades de la empresa.



5. Respeto al principio de legalidad: significa la supremacía del derecho y, que ningún individuo está por encima de la ley. Implica respetar y cumplir las leyes y regulaciones aplicables vigentes en la materia.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento: ISO 26000 invita a respetarla aun cuando la normativa nacional, no contemple las salvaguardas sociales y medioambientales.
7. Respeto a los derechos humanos: la guía apunta a que la organización debería respetar los derechos humanos, así como reconocer su importancia y universalidad. Y en el caso, de que los derechos humanos no sean garantizados en su ámbito de actuación, la organización debería hacer todo lo que este a su alcance para respetar y protegerlos.

Es fundamental, en materia de RSE, identificar los asuntos:

1. Gobernanza de la organización: es el sistema por el cual la organización toma e implementa decisiones, se miden los principios y fundamentos éticos en cada uno de los aspectos, su transparencia externa e interna, así como el cumplimiento del régimen legal, de manera que permita poner en práctica los principios de la RSE.

Algunas de las acciones a tener en cuenta para una buena gobernanza son:

- a) Impulsar estrategias y objetivos de RS.
  - b) Avanzar en materia de compromiso y rendición de cuentas
  - c) Crear una cultura de RS.
  - d) Establecer incentivos para un desempeño positivo en RS.
  - e) Hacer uso eficiente de los recursos
  - f) Mejorar las oportunidades a los grupos vulnerables
- 
2. Derechos humanos: son los derechos inherentes a todo ser humano, por una parte, se encuentran, los derechos civiles y políticos y; por el otro, económicos, sociales y culturales. Por tanto, las organizaciones deben respetar estos derechos, es decir, no infringir los de los demás. Entre sus características más peculiares destacamos:
    - a) Son inherentes, se nace con ellos
    - b) Son inalienables, nadie puede renunciar
    - c) Son universales, todo individuo posee esos derechos.
    - d) Son indivisibles, debe atenderse a todos por igual.
    - e) Son interdependientes, la afectación tiene impacto en el resto.
  3. Prácticas laborales: son todas aquellas prácticas que involucran a los trabajadores de la organización. Se evalúan las condiciones óptimas y adecuadas



en términos laborales, desde la reclutación, incorporación, promoción hasta la remuneración del empleado, inclusive, para lograr mayor productividad y desarrollo personal.

Toda organización debe identificar los siguientes asuntos:

- a) Trabajo y relaciones laborales: la organización debe contribuir a aumentar la calidad de vida de las personas a través de la creación de puestos de trabajo estabilidad laboral y trabajo decente.
  - b) Condiciones de trabajo y protección social: se invita a realizar un esfuerzo continuo por mejorar la situación de los trabajadores, desde remuneración hasta la protección de la maternidad
  - c) Dialogo social: se recomienda facilitar acuerdos, negociaciones e intercambio de información que busquen establecer consensos.
  - d) Salud y seguridad en el trabajo: las organizaciones deberían fomentar y garantizar el mayor nivel posible de bienestar físico, mental y social y prevenir daños en la salud.
  - e) Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo: se destaca la necesidad de impulsar al máximo las capacidades humanas en el lugar de trabajo con el objeto de mejorar la calidad de vida de las personas
4. Medio ambiente: se mide y evalúa el respeto y el cuidado del entorno natural. Las organizaciones deben adoptar un enfoque integrado que considere las implicancias directas e indirectas de sus decisiones, de manera que se reduzca el impacto negativo en el medio ambiente.

Principios a tener en cuenta:

- a) Prevención de la contaminación: la guía aconseja poner especial atención a los emisores de aire, vertidos de agua, gestión de residuos y el uso de productos químicos de alto riesgo.
  - b) Uso de los recursos: la idea es contribuir desde la organización a garantizar la disponibilidad de recursos en el futuro y tratar de depender cada vez menos de aquellos recursos no renovables.
  - c) Mitigación y adaptación al cambio climático: la guía invita a a hacer todo lo que se este al alcance para minimizar la emisión de gases producidos por el efecto invernadero, tomar las medidas necesarias para reducir la vulnerabilidad al cambio climático, etc.
  - d) Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales: es un factor clave tratar de revertir el impacto negativo de la actividad humana en la estabilidad de los ecosistemas mediante un uso responsable de los recursos naturales.
5. Prácticas justas de operación: se refiere a la conducta ética de la organización en sus transacciones con otra organización.

Los asuntos relacionados con esta materia que identifica la guía son:

- a) Anticorrupción: se trata de implementar políticas y prácticas que eviten que se produzca situaciones de soborno, fraude, desfalco, tráfico de influencias, etc.
  - b) Participación política responsable: iso 26000 aconseja facilitar procesos y políticas públicas para mejorar la calidad de vida de las personas que están dentro de su esfera de influencia.
  - c) Competencia justa: se trata de realizar actividades que estén en consonancia con las leyes en materia de competencia, establecer mecanismos para evitar ser cómplices de conductas anicompetencia.
  - d) Promover la responsabilidad social en la cadena de valor: sugiere tratar de influir en otras organizaciones con las que se relaciona en la cadena de valor, para que adopte un comportamiento socialmente responsable, por ejemplo, trabajando con proveedores que sigan estos principios.
  - e) Respeto a los derechos de propiedad: recomienda poner en práctica procesos acordes con este derecho y no involucrarse en actividades que lo vulneren.
6. Asuntos de consumidores: las empresas que proporcionan productos o servicios a consumidores tienen responsabilidad directa hacia ellos. Incluyendo educación, información justa, promover el desarrollo sostenible, claridad en las transacciones, entre otras, con la intención de brindar educación e información veraz al alcance de todas las personas.

En relación al consumidor, se consideran los siguientes asuntos:

- a) Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación: el consumidor cuenta con toda la información necesaria para decidir si el producto o servicio satisface todas sus necesidades.
- b) Protección de la salud y seguridad de los consumidores: invita a ofrecer productos y servicios seguros y saludables.
- c) Consumo sostenible: fomentar el consumo que garantice la satisfacción de las necesidades de generaciones presentes sin comprometer a generaciones futuras.
- d) Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias: ofrecer mecanismos para que los consumidores puedan satisfacer sus necesidades tras haber adquirido un producto o disfrutado un servicio.
- e) Protección y privacidad de los datos de los consumidores: la guía recalca la importancia de proteger el derecho a la privacidad y confidencialidad de los datos de los consumidores.
- f) Acceso a servicios esenciales: contribuir a garantizarlos.

- g) Educación y toma de conciencia: iso 26000 recomienda desarrollar actividades que faciliten que los consumidores tengan conocimiento de sus derechos y responsabilidades.
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad: parte del reconocimiento del valor de la comunidad, sus intereses y el impacto de las actividades de la organización, en pos del bien común, ya que es una relación ganar- ganar para ambas partes logrando un desarrollo sustentable y la confianza por parte de la comunidad.
- a) Participación activa en la sociedad: sugiere practicar y apoyar a instituciones o grupos de la sociedad civil con el objeto de ayudar a la resolución de problemas con la comunidad.
  - b) Educación y cultura: se recomienda que se promueva dicha actividad.
  - c) Creación de empleo y desarrollo de habilidades: las decisiones de inversión y contratación deben tener en cuenta el impacto potencial sobre el empleo.
  - d) Desarrollo y acceso a tecnología: propone facilitar el desarrollo y acceso de los ciudadanos a tecnologías modernas.
  - e) Generación de riqueza e ingresos: recomienda fortalecer los recursos económicos y relaciones sociales que generen beneficios a la comunidad
  - f) Salud: aconseja favorecer aquellas actividades que minimicen los riesgos y maximicen los efectos positivos para la salud de la comunidad.
  - g) Inversión social: insta a tratar, al máximo, de que el proyecto de inversión mejore la calidad de vida de los ciudadanos de la comunidad

### 1.7. Pacto global<sup>6</sup>

Comienza de forma voluntaria, como iniciativa internacional, con el objetivo de lograr que sus principios formen parte de las operaciones en las empresas, como también facilitar la cooperación entre las relaciones de colaboración de apoyo de los objetivos de las naciones unidas. Cabe destacar que no es un instrumento normativo, sino un marco de acción que funciona como un sistema de redes, en la que se pretende dialogar entre las empresas sobre cuestiones de responsabilidad cívica, utilizando actos de difusión y favoreciendo el intercambio de conocimientos con el fin de promover el desarrollo sustentable.

Es decir, implica un compromiso fundamentado en diez principios universales, divididos en cuatro esferas de valores:

#### 1.7.1. Derechos humanos:

<sup>6</sup>

<http://www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2015/03/2.-Guia-Pacto-Global.pdf>



- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente.
- Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos

#### 1.7.2. Estándares laborales:

- Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
- Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
- Apoyar la erradicación de trabajo infantil
- Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en empleo y la ocupación

#### 1.7.3. Medio ambiente

- Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
- Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
- Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

#### 1.7.4. Anticorrupción

- Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno

El Pacto Global fue lanzado en Argentina el 23 de Abril de 2004 ante la presencia de Autoridades de las Naciones Unidas, del Gobierno Argentino, empresarios y líderes de las sociedad Civil, donde se presentó su “documento base de adhesión al Pacto Global”.

Cabe mencionar que las empresas comprometidas tienen la responsabilidad de trabajar a favor de la implementación de estos principios a través de la mejora continua.

## 1.8. **Ámbito Nacional**

Nuestra Constitución Nacional Argentina, en su art. 41<sup>7</sup>, postula: *“Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley.*

*Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales.*

*Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquellas alteren las jurisdicciones locales.*

*Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos.”*

El artículo 42 expresa, que: *"Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno..."*

## 1.9. Ley 25.675- Política Ambiental Nacional- Ley General Del Ambiente<sup>8</sup>

Art. 1º La presente ley establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.

Art. 4º La interpretación y aplicación de la presente ley, y de toda otra norma a través de la cual se ejecute la política Ambiental, estarán sujetas al cumplimiento de los siguientes principios (directrices o lineamientos que conforman la base del derecho ambiental):

a) Principio de congruencia: la legislación provincial, municipal y comunal referida a lo ambiental debe ser adecuada a los principios y normas fijados en la Ley Nacional

7

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

8

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>





Nº 25.675 -General del Ambiente-; en caso de que así no fuere, ésta prevalecerá sobre toda otra norma que se le oponga;

b) Principio de prevención: las causas y las fuentes de los problemas ambientales se atenderán en forma prioritaria e integrada, tratando de prevenir los efectos negativos que sobre el ambiente se pueden producir;

c) Principio precautorio: cuando haya peligro de daño grave o irreversible, la ausencia de información o certeza científica no debe utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces, en función de los costos, para impedir la degradación del ambiente;

d) Principio de equidad intergeneracional: los responsables de la protección ambiental deben velar por el uso y goce apropiado del ambiente por parte de las generaciones presentes y futuras;

e) Principio de progresividad: los objetivos ambientales deben ser logrados en forma gradual, a través de metas interinas y finales proyectadas en un cronograma temporal que facilite la adecuación correspondiente a las actividades relacionadas con esos objetivos;

f) Principio de responsabilidad: el generador de efectos degradantes del ambiente - actuales o futuros- es responsable de los costos de las acciones preventivas y correctivas de recomposición, sin perjuicio de la vigencia de los sistemas de responsabilidad ambiental que correspondan;

g) Principio de subsidiariedad: la Provincia, los municipios y las comunas, a través de las distintas instancias de la administración pública, tienen la obligación de colaborar y, de ser necesario, participar en forma complementaria en el accionar de los particulares en la preservación y protección ambientales;

h) Principio de sustentabilidad: el desarrollo económico y social y el aprovechamiento de los recursos naturales deben realizarse a través de una gestión apropiada del ambiente, de manera tal que no comprometa las posibilidades de las generaciones presentes y futuras;

i) Principio de solidaridad: la Provincia, los municipios y las comunas son responsables de la prevención y mitigación de los efectos ambientales adversos de su propio accionar, así como de la minimización de los riesgos ambientales sobre los sistemas ecológicos compartidos, y

j) Principio de cooperación: los recursos naturales y los sistemas ecológicos compartidos serán utilizados en forma equitativa y racional. El tratamiento y mitigación de las emergencias ambientales de efectos transfronterizos serán desarrollados en forma conjunta.





1.10. Ley 10.208 - Política Ambiental Provincial - Legislatura de la Pcia de Córdoba<sup>9</sup>

Art. 3- inc. A) Reafirmar el cumplimiento de los presupuestos mínimos contenidos en la Ley Nacional n° 25.675- General del ambiente-.

c) Promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras en forma prioritaria.

Art. 5. El diseño, formulación y aplicación de las políticas ambientales deben asegurar la efectiva aplicación de las siguientes premisas: respeto y mejoramiento de la calidad de vida de la población, protección de la salud previniendo riesgos o daños ambientales, protección, rehabilitación y recuperación del ambiente, protección y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, prevención y control de la contaminación, promoción de la educación ambiental, entre otros.

Art. 12. La elaboración del ordenamiento territorial, tendrá en cuenta los siguientes elementos:

- a) De acuerdo a los criterios establecidos en la Ley Nacional n° 25.675 – General de ambiente.
- b) De acuerdo a los antecedentes provinciales existentes.

Evaluación del impacto ambiental

Art. 15. Las actividades comprendidas en el anexo I, deben someterse obligatoriamente al proceso de Evaluación de Impacto Ambiental, previo a su ejecución.

Anexo I: art. 2. Terminales de distribución de combustibles líquidos (gas licuado de petróleo, nafta, gas oil, etc.)

Art 16. Los proyectos comprendidos en el anexo II, se consideraran sujetos a la Evaluación de Impacto Ambiental.

Anexo II: Art. 3- a) Generación, transporte y distribución de Energía.

9

[https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiU5Nb67vTSAhWCipAKHanyCWAQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cba.gov.ar%2Fwp-content%2F4p96humuzp%2F2014%2F07%2FLEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf&usq=AFQjCNF86iMzsmi1xmVaU9KNbNvTNsI2nQ&sig2=Zw\\_UlqkMbT01NASclfqg-g&bvm=bv.150729734,d.Y2I](https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiU5Nb67vTSAhWCipAKHanyCWAQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cba.gov.ar%2Fwp-content%2F4p96humuzp%2F2014%2F07%2FLEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf&usq=AFQjCNF86iMzsmi1xmVaU9KNbNvTNsI2nQ&sig2=Zw_UlqkMbT01NASclfqg-g&bvm=bv.150729734,d.Y2I)



Art. 17) Entendiéndose como (EIA) al procedimiento técnico- administrativo, que tiene como objetivo la identificación, predicción e interpretación de los impactos ambientales que pueden causar en la salud del hombre y/o ambiente.

Art. 19) la (EIA) tiene por objeto predecir, identificar, valorar y corregir las consecuencias o efectos ambientales, que contendrá como mínimo:

- a) Descripción general del proyecto. Líneas de base de agua, suelo, aire y salud. Exigencias previsibles en el tiempo con respecto al uso del suelo y otros recursos. Relación del proyecto con el ordenamiento territorial.
- b) Estimación de los tipos y cantidades de residuos que se generaran durante su funcionamiento y formas de tratamiento y disposición final de los mismos.
- c) Estimación de riesgos de inflamabilidad y emisión de materia y energía resultantes del funcionamiento.
- d) Descripción de los efectos previsibles.
- e) Descripción de las medidas previstas para reducir, eliminar o mitigar los posibles efectos ambientales.
- f) Otros.

Art. 76. Los criterios para la implementación de incentivos y alicientes ambientales tendrán en cuenta que, además del cumplimiento normativo ambiental en el desarrollo de actividades, se ponderen aquellas que cumplan con algunos de los siguientes requisitos:

- a) Actividades y empresas que hayan reducido la emisión de gases de efecto invernadero.
- b) Emprendimientos que hayan reducido su huella de carbono.
- c) Actividades y empresas que hayan implementado acciones en el marco de un sistema de responsabilidad empresarial.
- d) Actividades y empresas que promuevan la eficiencia energética y el uso de las energías renovables.
- e) Actividades y empresas que promuevan la adaptabilidad a los cambios ambientales.
- f) Actividades y empresas que propendan a la minimización y gestión integral sustentable de los residuos.



- g) Actividades o explotaciones agropecuarias que implementen prácticas de uso de suelo sustentable o conservacionista.
- h) Toda otra actividad que propenda a reducir los riesgos relevantes para el ambiente.

*1.11. Ley 24.449 - Tránsito<sup>10</sup>*

Art. 20 Requisito específico: A los conductores de vehículos para transporte de escolares o menores de catorce años, sustancias peligrosas y maquinaria especial se les requerirán además los requisitos específicos correspondientes.

Art. 53 Exigencias comunes: Los propietarios de vehículos del servicio de transporte de pasajeros y carga, deben tener organizado el mismo de modo que: Inc. b) punto 1: Antigüedad de los vehículos menor a 10 años.

*1.12. Ley 24.051- Residuos Peligrosos<sup>11</sup>*

Art 2° Será considerado peligroso, a los efectos de esta ley, todo residuo que pueda causar daño, directa o indirectamente, a seres vivos o contaminar el suelo, el agua, la atmósfera o el ambiente en general.

Art 23. — Las personas físicas o jurídicas responsables del transporte de residuos peligrosos deberán acreditar, para su inscripción en el Registro Nacional de Generadores y Operadores de Residuos Peligrosos:

- a) Datos identificatorios del titular de la empresa prestadora del servicio y domicilio legal de la misma;
- b) Tipos de residuos a transportar;
- c) Listado de todos los vehículos y contenedores a ser utilizados, así como los equipos a ser empleados en caso de peligro causado por accidente;
- d) Prueba de conocimiento para proveer respuesta adecuada en caso de emergencia que pudiere resultar de la operación de transporte;
- e) Póliza de seguro que cubra daños causados, o garantía suficiente que, para el caso, establezca la autoridad de aplicación.

Estos datos no son excluyentes de otros que pudiere solicitar la autoridad de aplicación.

<sup>10</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/818/texact.htm>

<sup>11</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/450/texact.htm>



Art. 25. — La autoridad de aplicación dictará las disposiciones complementarias a que deberán ajustarse los transportistas de residuos peligrosos, las que necesariamente deberán contemplar:

- a) Apertura y mantenimiento por parte del transportista de un registro de las operaciones que realice, con individualización del generador, forma de transporte y destino final;
- b) Normas de envasado y rotulado;
- c) Normas operativas para el caso de derrame o liberación accidental de residuos peligrosos;
- d) Capacitación del personal afectado a la conducción de unidades de transporte;
- e) Obtención por parte de los conductores de su correspondiente licencia especial para operar unidades de transporte de sustancias peligrosas.

Art. 26. El transportista sólo podrá recibir del generador residuos peligrosos si los mismos vienen acompañados del correspondiente manifiesto a que se refiere el artículo 12, los que serán entregados, en su totalidad y solamente, a las plantas de tratamiento o disposición final debidamente autorizadas que el generador hubiera indicado en el manifiesto.

Art. 27. Si por situación especial o emergencia los residuos no pudieren ser entregados en la planta de tratamiento o disposición final indicada en el manifiesto, el transportista deberá devolverlos al generador o transferirlos a las áreas designadas por la autoridad de aplicación con competencia territorial en el menor tiempo posible.

Art. 28. El transportista deberá cumplimentar, entre otros posibles, los siguientes requisitos:

- a) Portar en la unidad durante el transporte de residuos peligrosos un manual de procedimientos, así como materiales y equipamiento adecuados a fin de neutralizar o confinar inicialmente una eventual liberación de residuos;
- b) Incluir a la unidad de transporte en un sistema de comunicación por radiofrecuencia;
- c) Habilitar un registro de accidentes foliado, que permanecerá en la unidad transportadora, y en el que se asentarán los accidentes acaecidos durante el transporte;
- d) Identificar en forma clara y visible al vehículo y a la carga, de conformidad con las normas nacionales vigentes al efecto y las internacionales a que adhiera la República Argentina;

Art. 29. El transportista tiene terminantemente prohibido:

- a) Mezclar residuos peligrosos con residuos o sustancias no peligrosas, o residuos peligrosos incompatibles entre sí;



- b) Almacenar residuos peligrosos por un período mayor de diez (10) días;
- c) Transportar, transferir o entregar residuos peligrosos cuyo embalaje o envase sea deficiente;
- d) Aceptar residuos cuya recepción no esté asegurada por una planta de tratamiento y/o disposición final;
- e) Transportar simultáneamente residuos-peligrosos incompatibles en una misma unidad de transporte.

Art. 30. En las provincias podrán trazarse rutas de circulación y aéreas de transferencia dentro de sus respectivas jurisdicciones, las que serán habilitadas al transporte de residuos peligrosos. Así mismo las jurisdicciones colindantes podrán acordar las rutas a seguir por este tipo de vehículos, lo que se comunicará al organismo competente a fin de confeccionar cartas viales y la señalización para el transporte de residuos peligrosos.

### 1.13. LEY 26020 - Capítulo II Fraccionamiento - Marco Regulatorio del GLP<sup>12</sup>

Art. 2. A los efectos de la presente ley se entiende por:

- a) GLP —Gas Licuado de Petróleo— las fracciones de hidrocarburos gaseosos a temperatura y presiones normales, compuestas principalmente por propano o butano, sus isómeros, derivados no saturados, separados, sus mezclas, que se transportan, envasan y comercializan en estado líquido bajo presión;
- e) Transportista: Toda persona física o jurídica que transporte de modo habitual GLP a granel o en envases por cuenta propia o de terceros desde su lugar de producción o almacenaje hasta los puntos de fraccionamiento, distribución o comercialización o entre ellos;
- f) Distribuidor: Toda persona física o jurídica que, en virtud de un contrato de distribución con un fraccionador, distribuya y/o comercialice por su cuenta y orden GLP envasado;
- g) Comercializador: Toda persona física o jurídica que venda por cuenta propia o de terceros GLP a granel a fraccionadores, usuarios o consumidores finales o a terceros;
- h) Almacenador: Toda persona física o jurídica que por cuenta propia o de terceros almacene GLP;

Art. 7. Inc. d: Que la prestación del servicio se realice con las debidas condiciones de calidad y seguridad, tendiendo a su evolución sostenible, desarrollo en el largo plazo y

<sup>12</sup>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/105181/norma.htm>



en niveles equivalentes a los que internacionalmente rigen en países con dotaciones similares de recursos y condiciones.

Art. 9. Obligación de mantener todos los activos para que no constituyan peligro para la seguridad pública.

Art. 12. — La actividad de fraccionamiento. Se podrá autorizar la instalación de nuevas plantas, o la ampliación de las existentes sin otro requisito que el cumplimiento de la presente ley y su reglamentación. Para ser fraccionador se deberá contar con la autorización correspondiente otorgada por la Autoridad de Aplicación, llevar un registro de envases y cumplimentar los otros requisitos que fije la reglamentación. Los fraccionadores podrán envasar GLP de cualquier productor, comercializador o importador con el solo cumplimiento de la normativa aplicable a la actividad, pudiendo hacerlo para más de una marca o leyenda. El envasado de GLP en envases que no sean de su marca o leyenda, podrá ser acordado libremente entre fraccionadores y propietarios del envase mediante contratos bilaterales. Estos contratos deberán ser notificados a la Autoridad de Aplicación. El fraccionador deberá acreditar, al momento de solicitar la autorización o su renovación ante la autoridad de aplicación, la titularidad de una marca o leyenda cuyo número de envases que la lleven sea acorde con la magnitud de sus ventas, conforme parámetros que reglamentariamente establecerá esa autoridad conforme a la evolución del mercado.

#### 1.14. Resoluciones Secretaría de Energía<sup>13</sup>

1.14.1. Resolución 1097/2015: “art. 1º: apruébense las normas técnicas para la instalación, funcionamiento e inspección de depósitos de microgarrafas, garrafas y cilindros para contener gas licuado de petróleo (glp) de hasta cuarenta y cinco kilogramos (45 kg.)...”.

“Dichas normas serán de cumplimiento obligatorio para todos los sujetos involucrados en la actividad.

El incumplimiento de las pautas indicadas en la presente resolución o la detección de condiciones que atenten contra la seguridad, a criterio de la autoridad de aplicación, impedirá el ejercicio de la actividad, sin perjuicio de las sanciones que pudieran corresponder.”

1.14.2. Resolución Secretaria de energía n° 419/1993: se crea el registro de empresas auditoras de seguridad en almacenamiento, bocas de expendio de combustibles, plantas fraccionamiento de glp y refinerías de petróleo.

1.14.3. Resolución 524/2009: artículo 1º — confírmense los porcentajes de participación en el mercado interno de gas licuado de petróleo (glp) —butano y/o

<sup>13</sup>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?resaltar=true&id=96433>



mezcla—, aprobados por la nota n° 713 de fecha 26 de enero de 2009 de la secretaria de energía, que las empresas productoras deberán cumplimentar del 1° de enero al 31 de diciembre de 2009, a los efectos de garantizar adecuadamente el abastecimiento de la demanda nacional de dicho producto, los que como anexo forman parte integrante de la presente resolución.

Art. 2° determínase que las empresas fraccionadoras podrán adquirir del 1° de enero al 31 de diciembre de 2009, hasta un volumen de gas licuado de petróleo (glp) —butano y/o mezcla— equivalente al adquirido durante el año 2007, más los volúmenes de gas licuado de petróleo (glp) —butano y/o mezcla— efectivamente retirados en virtud de lo establecido por la resolución n° 844 de fecha 29 de agosto de 2007 de la secretaria de energía del ministerio de planificación federal, inversión pública y servicios.

1.14.4. Resolución 1071/2008: ratifícase el acuerdo de estabilidad del precio del gas licuado de petróleo (glp) envasado en garrafas de 10, 12 y 15 kilogramos de capacidad, suscripto con fecha 19 de setiembre de 2008.

1.14.5. Resolución 1083/2008 Apruébese el Reglamento del Programa Nacional de Consumo Residencial de Gas Licuado de Petróleo (GLP) Envasado

#### 1.15. Ley 25877 - Régimen Laboral- Capitulo IV- Balance Social<sup>14</sup>

En su artículo 25 “las empresas que ocupen a más de 300 trabajadores deberán elaborar, anualmente, un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa a la representación sindical de sus trabajadores, dentro de los treinta días de elaborado.”

Art. 26. — El balance social incluirá la información que seguidamente se indica, la que podrá ser ampliada por la reglamentación tomando en cuenta, entre otras consideraciones, las actividades de que se trate:

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

<sup>14</sup> <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>



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

Art. 27. — El primer balance social de cada empresa o establecimiento corresponderá al año siguiente al que se registre la cantidad mínima de trabajadores legalmente exigida.

Por lo tanto, elaborar un balance social es importante puesto que brinda información a los diferentes sectores con los que se relaciona la empresa, la institución expone con transparencia las actividades que realiza, así como la contribución para el desarrollo de su entorno y; sirve de guía a los directivos para el re direccionamiento de sus políticas, estrategias y recursos.

#### 1.16. Resolución Técnica N° 36 – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE)<sup>15</sup>

Las normas contables postulan que uno de los objetivos para la preparación del Balance Social es demostrar la forma en la que contribuye la organización o pretende contribuir en el futuro. Dicha resolución pretende establecer criterios para la preparación y presentación del Balance Social.

El Balance Social debe, por lo tanto, tratar de presentar el desempeño en relación con concepciones más amplias de la sustentabilidad. Esto incluye analizar el desempeño de la organización en el contexto de los límites, y las exigencias impuestas sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o mundial, y sobre el uso de recursos y niveles de contaminación. También puede ser relevante en lo referente a objetivos sociales y económicos, tales como objetivos de desarrollo sustentable y objetivos socioeconómicos a escala nacional o internacional.

Las normas contenidas en esta resolución técnica se aplican a la preparación del Balance Social cuando la organización haya optado por su elaboración, a ser presentados a terceros por todo tipo de ente (público, privado o mixto) con o sin ánimo de lucro.

Estructura: El Balance Social, incluye:

<sup>15</sup>

[http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index\\_argentina.php?c=1&sc=1](http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1)



1.16.1. Memoria de Sustentabilidad: Para la elaboración de la Memoria de Sustentabilidad se atenderá a las pautas y principios establecidos en la Guía para la confección de Memorias de Sustentabilidad elaborada por el Global Reporting Initiative (GRI), los cuales se referencian en el Anexo II de la presente resolución técnica. A los efectos de una mejor visualización de la evolución de los indicadores, éstos se presentarán en forma comparativa con uno o más ejercicios anteriores, excepto en la primera elaboración del balance social.

1.16.2. Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGYD): Para la elaboración del EVEGYD se aplicarán las siguientes disposiciones:

Valor económico generado es el valor creado por la organización y los grupos sociales involucrados con ella. Se mide, en forma general, por la diferencia entre el valor de las ventas y los insumos adquiridos a terceros devengados en el ejercicio.

El valor económico generado se diferencia del beneficio empresario ya que el primero se refiere a la retribución de todos los grupos sociales que intervienen en los procesos inherentes a las actividades del ente, mientras que el beneficio empresario se refiere a la porción que les corresponde a los propietarios cuando se distribuye el valor económico generado.

El objetivo del Estado de Valor Económico Generado y Distribuido propuesto como uno de los componentes del Balance Social, es evidenciar el valor económico generado por la entidad y su distribución, durante un período determinado.

Generación:

El EVEGYD, en su primera parte, debe presentar en forma detallada el valor económico generado por la entidad. Los principales componentes se detallan a continuación:

1. Ingresos: Está compuesto por:

a. Venta de mercaderías, productos y servicios (no incluye el impuesto al valor agregado).

b. Otros ingresos.

c. Ingresos relativos a la construcción de activos propios. La construcción de activos dentro de la empresa para su propio uso (bienes de uso y activos intangibles) es un procedimiento habitual. En esa construcción diversos factores de la producción son utilizados, incluso la contratación de recursos externos (materia prima, mano de obra de terceros, etc.) y la utilización de factores internos, como mano de obra, con los consiguientes costos que esa contratación o utilización generan. Para la elaboración del EVEGYD, esa construcción equivale a producción vendida para la propia empresa y por eso su valor contable debe ser considerado como ingreso. La mano de obra propia utilizada es considerada como distribución de ese valor agregado generado. Los gastos con servicios de terceros y materias primas, son apropiados como insumos.



d. Previsión para desvalorización de créditos, incluye los valores relativos a la constitución y reversión de la previsión.

2. Insumos adquiridos a terceros. Este concepto comprende:

a. Insumos, materias primas, servicios y bienes de cambio adquiridos a terceros contenidos en el costo del producto vendido. No incluye los gastos en personal propio.

b. Materiales, energía, servicios de terceros y otros: incluye importes correspondientes a las erogaciones originadas en la utilización de esos bienes, y servicios adquiridos a terceros. No incluye el impuesto al valor agregado.

3. Pérdida y recuperación de valores de activos: Incluye importes relativos a ajustes por valuación de los bienes de cambio, bienes de uso, inversiones y otros. También deben ser incluidos los valores reconocidos en el resultado del período, tanto por la constitución como por la reversión de las provisiones para pérdidas por desvalorización de activos.

4. Depreciaciones y amortizaciones: Incluye los importes registrados en el período por tales conceptos.

5. Valor agregado recibido en transferencia. Este concepto incluye:

a. El resultado por participación en subsidiarias: se corresponde con la participación en el resultado de subsidiarias. Si el mismo es negativo opera como reducción o valor negativo.

b. Los ingresos financieros: incluye todos los ingresos financieros, cualquiera sea su origen.

c. Otros ingresos: incluye los dividendos relativos a inversiones valuadas al costo, alquileres y otros, siempre que no provengan de la actividad principal del ente.

#### Distribución del valor económico generado

En su segunda parte, el EVEGyD debe presentar en forma detallada como el valor agregado por la entidad fue distribuido. Los principales componentes de esa distribución se detallan a continuación:

1. Remuneraciones al personal: Son los importes asignados al costo y al resultado del ejercicio en forma de:

a. Remuneración directa: representada por los valores de los salarios, sueldo anual complementario, honorarios de administración (incluso los pagos basados en acciones), vacaciones, comisiones, horas extras, participación en resultados, etc.



b. Beneficios: representados por los valores de asistencia médica, alimentación, transporte, planes de beneficios jubilatorios, etc.

2. Remuneraciones al personal directivo y ejecutivo: Comprende las retribuciones asignadas a los directores/propietarios por su función técnica/administrativa y los honorarios correspondientes a su función puramente de Director. Análoga definición comprende a entes diferentes a Sociedades Anónimas.

3. Al Estado (Impuestos, tasas y contribuciones) Comprende los importes de los impuestos a las ganancias, contribuciones sociales que estén a cargo del empleador, y los demás impuestos y contribuciones a los que la organización esté obligada. Opcionalmente el ente podrá discriminar de las cuentas de resultados los impuestos allí contenidos en:

a. Nacionales: incluyen los tributos correspondientes a la Nación, incluso los que son coparticipados en todo o parte a las provincias.

b. Provinciales: incluyen los tributos correspondientes a las provincias, incluso los que son coparticipados en todo o en parte a los municipios.

c. Municipales: incluyen los tributos correspondientes a los municipios.

4. Retribución al capital de terceros: Comprende los importes devengados a financistas externos de capital:

a. Intereses y otros resultados originados por préstamos (incluye comerciales) y pasivos similares: incluye las erogaciones financieras, inclusive las variaciones cambiarias pasivas, relativas a cualquier tipo de préstamo o financiamiento de instituciones financieras, empresas del grupo (previo análisis de cuál ha sido su tratamiento desde el punto de vista contable de la matriz y subsidiaria en el balance individual y consolidado) u otras formas de obtención de recursos o fuentes de financiación. Deben considerarse los importes que por estos conceptos se hubieran incluido en el costo de los activos en el período.

b. Rentas: incluye los alquileres (incluso las erogaciones con arrendamiento operativo) a terceros.

c. Otras: incluye las remuneraciones que configuran transferencia de valor agregado a terceros originadas en capital intelectual, tales como royalties, franquicia, derechos de autor, seguros por riesgo de trabajo, etc.

5. Retribución a los propietarios: Son los importes relativos a la retribución asignada a socios y accionistas:

a. Dividendos: incluye los valores pagados o acreditados a los socios y accionistas por cuenta del resultado del período.

b. Ganancias retenidas: Incluye las ganancias (superávits) reservadas, capitalizadas o cuya asignación se posterga para ejercicios futuros.

Presentación. El Balance Social se podrá presentar en forma conjunta con los Estados Contables del ente, o por separado, haciendo referencia, en el Balance Social, a dichos Estados Contables. El período por el cual se emitirá será el mismo al que se refieren los Estados Contables. Los usuarios deberán poder acceder a la información referenciada, para lo cual la organización deberá indicar claramente cómo lograr tal acceso. En aquellos entes que posean actividad e inversión social en más de una jurisdicción, se recomienda presentar el Balance Social separando claramente la actividad de cada jurisdicción.

### 1.17. RESPONSABILIDAD

Real Academia Española (RAE), en su primera acepción, responsabilidad: “Cualidad de responsable” y esta deriva: “Del lat. Responder”. Es decir que, en su versión latina, responsable tiene una connotación Negativa: Si no responde es responsable, el que incumple la ley o un compromiso es responsable, debe responder, sin embargo, en su segunda acepción del término, manifiesta el diccionario de la RAE: “Dicho de una persona: Que pone cuidado y atención en lo que hace o decide”.

La Enciclopedia de Wikipedia lo define como un valor que se encuentra en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar, analizar y valorar las consecuencias de sus actos. Consiste en tomar una serie de decisiones de manera consciente y asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones.

### 1.18. VALOR

Es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. Entonces, la valía del objeto es atribuida por el sujeto, de acuerdo a sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, experiencia, la existencia de un ideal de un orden natural que trasciende al sujeto en todo su ámbito.<sup>16</sup>

Desde el punto de vista de las organizaciones, los valores son reflejados en la cultura empresarial como normas y principios, y que tienen como fin alcanzar una mayor armonía con la sociedad, en pro de respetar los derechos de la sociedad y los valores que comparte.

De estos principios éticos, surge la responsabilidad social empresarial, que se define como la actitud consciente y responsable de las mismas organizaciones hacia el bienestar común.

<sup>16</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_\(axiolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(axiolog%C3%ADa))



### 1.19. VALOR COMPARTIDO

La organización internacional del trabajo (OIT) la especifica como el conjunto de acciones que toman las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas en la sociedad y reafirman los principios y valores por lo que se rigen, tanto en procesos internos como externos.

### 1.20. EMPRESA

Se identifica como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades para la obtención de una utilidad o beneficio.

### 1.21. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Según la OIT<sup>17</sup>: “La RSE es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación”.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) adhiere a la definición elaborada por el Instituto Ethos<sup>18</sup> de Empresa y responsabilidad Social: “La Responsabilidad Social Empresaria es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.”

Según el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Argentina, “la responsabilidad social es una forma comprometida de vivir, de hacer y de relacionarse”

El Consejo Empresario Argentino para el desarrollo sostenible, afirma que “La responsabilidad Social Empresaria contribuye el compromiso de la empresa de

<sup>17</sup> <http://libguides.ilo.org/corporate-social-responsibility-es>

<sup>18</sup> [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)



contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto”.

ComunicaRSE- Argentina dice que, “La RSE es una nueva forma de gestionar la práctica de los negocios que contempla una administración responsable de los impactos de las acciones de las empresas sobre su entorno económico, natural y social. Abarca la totalidad de sus acciones y tiene como eje la generación de valor”.

“Ser socialmente responsable implica todo un modo de hacer negocios que se manifiesta a través de las relaciones con la comunidad, el trato con los empleados y el respeto por el medio ambiente”. Guía del pacto global<sup>19</sup>- Naciones Unidas.

Para la ISO 26000: “Es la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad. Es un modelo estratégico de gestión, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales asociados al desarrollo de las actividades de las organizaciones. Implica un compromiso renovado con la comunidad, su entorno y los diversos públicos con los que interactúa una organización, tales como empleados, accionistas, proveedores, clientes y consumidores. Responsabilidad Social (RS) significa: -Mantener un comportamiento transparente y ético -Contribuir al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar social -Tener en cuenta las expectativas de las partes interesadas. -Respetar las leyes aplicables y ser coherente con la normativa internacional -Integrar la Responsabilidad Social en toda la organización -Practicar la Responsabilidad Social en las relaciones con otros actores dentro de su red de actividades.”

Entonces, podemos decir que RSE es una forma de gestión que protege el medio ambiente, los impactos sociales, sin descuidar la propia naturaleza de la empresa, los temas económicos. Se trata de un recurso estratégico, enfocado en incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, de carácter voluntario, con el fin de mejorar la calidad de vida de los distintos grupos de interés.

Se define la RSE como un estilo de gestión empresarial, que incorpora una relación de interdependencia permanente entre la empresa y sus interlocutores, cuyos intereses asume para el beneficio mutuo. Razón por la cual, la empresa debe armonizar la rentabilidad económica con los derechos humanos y laborales, con el bienestar social y con la protección ambiental. De esta forma, en conjunto con la sociedad y el estado, la empresa se asume un rol fundamental en el proceso destinado a lograr una sociedad más justa y sustentable. Idealmente, la empresa que se involucra en el tema de la RSE o actúa bajo esas premisas, daría lugar a una cadena virtuosa que conecta y genera una dinámica de acción orientada por estos principios, rodeada por diferentes actores sociales, partiendo de sus trabajadores y llegando a la comunidad.

<sup>19</sup>

[www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2015/03/2.-Guia-Pacto-Global.pdf](http://www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2015/03/2.-Guia-Pacto-Global.pdf)



Aspectos de la RSE:

El primer aspecto es la filantropía corporativa que manifiesta la preocupación por el bienestar de los integrantes de la empresa.

El segundo es la RSE propiamente dicho, ya que se basa en el reconocimiento de la obligación de la operación con la comunidad en que opera.

Finalmente, los negocios éticos, se refiere a la forma y los estándares que deben guiar a las actividades de la empresa.

### 1.22. ANTECEDENTES

La RSE surge por medio del concepto del trabajador como sujeto de derecho, los Estados promovieron normas protectoras, a través de la legislación laboral. Por su parte, la Iglesia, promovió la conciencia ética entre los empresarios. Por lo tanto, nace como una respuesta a las expectativas de la sociedad y en la medida en que estas inquietudes cambian, sus expectativas también.

Comienza con una primera noción basada en hacer obras filantrópicas, es decir a través de actos de caridad, como una manera de colaborar con desarrollo sostenible. En la década del cincuenta Bowen plantea la RSE desde una toma de decisiones ligada a las personas que representan sus dueños, deseables para sus objetivos y valores de la sociedad.

En la década del sesenta, Davis agrega a la RS, la conjunción de ser un término aplicable a todas aquellas decisiones y acciones que van más allá del interés económico, acorde al poder social de la empresa. Sumado a Blomstrom, Davis define la RS como el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social. En conclusión, durante esta época, se plantea que existe una responsabilidad que viene de la empresa que proviene de una institución integrada al sistema social y, que, por ende, no puede actuar de manera aislada, ignorando los aspectos negativos que genera en la sociedad.

Durante los setenta continuó evolucionando el concepto, de forma que se destacan tres aspectos importantes: definir los niveles de RS, propuesta por Carroll, la cual abarca aspectos económicos, legales, éticos y filantrópicos de la sociedad; la diferenciación entre obligación, reacción y responsabilidad social, independientemente de las normas, valores y expectativas y; la formulación de la RS como una ecuación integradora de todas las obligaciones

En la década de los ochenta, Peter Drucker planteó que la empresa debe convertir su RSE en una oportunidad de negocio integrada a las necesidades de la sociedad con la actividad empresarial, lo que convierte los problemas sociales en oportunidades de





negocio, en capacidad de producción, en trabajos bien remunerados y en riqueza. Freedman por su parte, formula la teoría de los Stakeholder para poder conocer ante quien es responsable la empresa.

En los noventa se comenzó a considerar la RSE como agente de control que ayudaría a solucionar cualquier daño causado por la empresa. Surge, también, la noción de ciudadanía corporativa, definida como la relación empresarial insertada dentro de una sociedad más amplia, basada en el concepto de derecho. Es decir, este enfoque implicaría tomar conciencia de los antagonismos sociales y humanos de las prácticas operativas de la empresa y desarrollar políticas, procedimientos y procesos, respetando la dignidad y valía de cada stakeholder.

Donaldson fundamenta la RSE desde la teoría del contrato social, sustentando la noción de que las empresas no pueden existir sin la cooperación y el compromiso de la sociedad.

Cabe mencionar que el contrato social se define como un contrato no escrito que representa una serie de obligaciones más allá del arreglo válido entre directores y accionistas.

Los primeros años del nuevo milenio, muestran un avance exponencial en el tema de RSE, desde el plano de organismos internacionales y empresariales, la creación de la ISO 26000, la creación del pacto global y la declaración de Nueva York. En el plano académico, surge una serie de modelos y estrategias que permiten alinear las necesidades de la sociedad con los objetivos del negocio. Bernardo Kliksberg, impulsa la fundación de la red iberoamericana de universidades por la RSE, como un espacio de intercambio entre universidades que, con el apoyo de instituciones impulsoras como el programa de Naciones Unidas para el desarrollo, pretende ser un nexo entre los distintos actores sociales involucrados en la RS, fomentar el capital social, promover el desarrollo humano ético, difundir y sensibilizar sobre RSE y fomentar la formación, investigación y extensión en RSE.

Y luego, se le suman temas como los derechos humanos, medio ambiente, protección del consumidor, entre otras.

### *1.23. ESTRATEGIA COMPETITIVA*

El término estrategia se refiere a la dirección y alcance de una organización a largo plazo, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas, permite lograr una ventaja en un ámbito cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias.

Según Porter, estrategia competitiva, son las acciones ofensivas o defensivas que realiza una organización con el objetivo de crear una posición defendible dentro de una



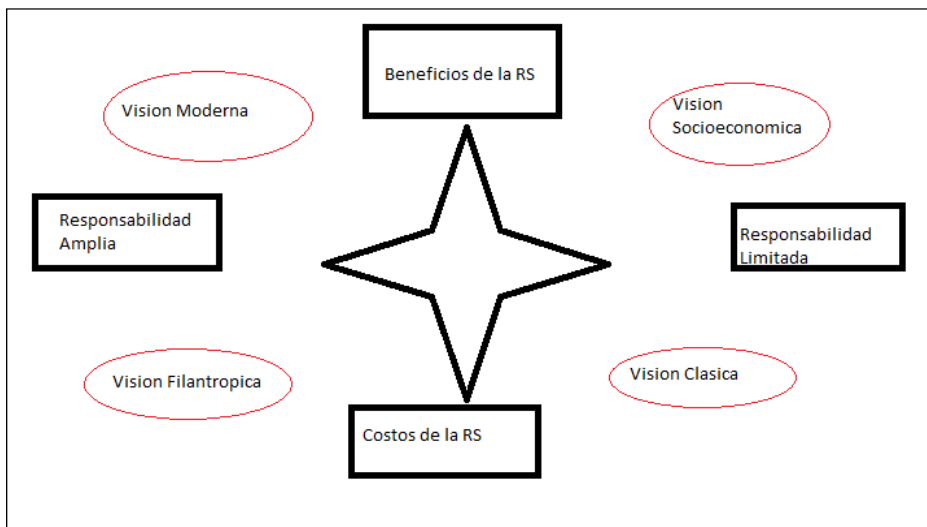
industria, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutos) y obtener un mejor rendimiento sobre la inversión para la compañía.

*1.24. IMPACTO*

IMPACTOS	Financieros	Sociales	Ambientales
Tangibles	Productos	Impacto social	Reducción de residuos
	Calidad	Dedicación laboral	Higiene
	Valor	Atracción y retención de talentos	Seguridad
	Servicio		Control ambiental
Intangibles	Confianza	Condiciones laborales	Ambiente estimulante
	Referencia	Seguridad	Imagen
	Reconocimiento	Reputación	Biodiversidad
	Identidad	Etc.	

En otras palabras, como se puede observar la RSE, tiene un triple impacto de forma tangible e intangible, contribuyendo a la sociedad.

*1.25. MODELO BIDIMENSIONAL DE VISIONES EMPRESARIALES EN RSE*



Quedan definidos cuatro cuadrantes:

En la presente figura, encontramos la concepción más limitada, representada en el extremo derecho, en la cual la responsabilidad es percibida solo en el sentido clásico de suministrar bienes y servicios, con un horizonte temporal de corto plazo. El sentido de la RS, se percibe como un costo neto para la empresa, que atentaría contra el principio de maximización del beneficio.

Por el contrario, el extremo izquierdo va más allá de las regulaciones existentes, para atender las expectativas de la sociedad en los diferentes escenarios. Se refiere a una visión socioeconómica, que adopta algún grado de RS, cuando la empresa lleva a cabo una función dual de maximizar el beneficio, por un lado y, atender las demandas sociales, por el otro.

En el extremo inferior, se encuentra la visión filantrópica, se reflejan la preocupación por los costos en el corto plazo, que supone un compromiso con la participación en actividades de RS. Se toma la premisa que la empresa debe “devolver a la sociedad lo que le pertenece”

Hasta el otro extremo, que se centra en la preocupación por los beneficios, ya más apuntados hacia el largo plazo, propio de la visión moderna o estratégica, basada en las buenas relaciones con los diferentes grupos de interés para mejorar su competitividad, incluyendo valor a su entorno.

### 1.26. INDICADORES

Para gestionar la RSE de manera estratégica se requiere un sistema de indicadores y una guía de gestión. Es de esta forma, como se pueden medir las acciones y el grado de cumplimiento que tiene una organización socialmente responsable.

A continuación, se presenta el siguiente listado, elaborado por el IARSE<sup>20</sup>:

- 1.26.1. Compromiso ético, más allá de los principios éticos y valores expresados en los estatutos sociales
- 1.26.2. Arraigo en la cultura organizacional con relación a la eficacia en la difusión de los valores y principios éticos de la empresa
- 1.26.3. Gobernabilidad corporativa con relación a la estructura organización y prácticas de gobernabilidad de la empresa
- 1.26.4. Relaciones con la competencia, en lo que se refiere a las políticas de relación con la competencia u organizaciones con el mismo propósito.
- 1.26.5. Diálogo con las partes interesadas, considerando sus impactos sobre distintos grupos de la sociedad.
- 1.26.6. Balance social con relación a la elaboración del informe sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales de sus actividades.

<sup>20</sup>

Guía de auto aplicación, indicadores de responsabilidad social empresaria. Edición 2007/2008



- 1.26.7. Relaciones con los sindicatos con referencia a la participación de empleados en sindicatos y a la relación con sus representantes.
- 1.26.8. Gestión participativa en lo que se refiere al compromiso de los empleados en la gestión
- 1.26.9. Compromiso con el porvenir de los niños en el tratamiento de la cuestión de los derechos del niño y del adolescente.
- 1.26.10. Compromiso con el desarrollo infantil, considerando su contribución con el desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños.
- 1.26.11. Valoración de la diversidad y No Discriminación, reconociendo el deber ético de las empresas de combatir todas las formas de discriminación negativa y de valorar las oportunidades ofrecidas por la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad.
- 1.26.12. Compromiso de la empresa con la equidad y No discriminación racial o por origen nacional (Xenofobia), considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de otros orígenes nacionales o étnicos
- 1.26.13. Compromiso de la empresa con la promoción de la equidad de género, con el objetivo de cooperar para combatir el preconceito, ampliar las posibilidades de las mujeres en el mercado de trabajo y su capacitación para funciones especializadas
- 1.26.14. Relaciones con trabajadores tercerizados de empresas contratistas, subcontratistas o cesionarias de actividades normales, específicas o eventuales
- 1.26.15. Política de remuneración, beneficios y carrera
- 1.26.16. Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo
- 1.26.17. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad, para desarrollar sus recursos humanos
- 1.26.18. Comportamiento frente a despidos, ante la necesidad de reducción de personal
- 1.26.19. Preparación para la jubilación
- 1.26.20. Compromiso con la mejora de la calidad ambiental, para tratar con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades
- 1.26.21. Educación y conciencia ambiental, buscando contribuir con la concientización de la población en lo que se refiere a los desafíos ambientales consecuentes de la actividad humana y cultivar valores de responsabilidad ambiental.
- 1.26.22. Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios, causados por su proceso y productos o servicios.
- 1.26.23. Sustentabilidades de la economía forestal, con el objetivo de contribuir con la conservación y combatir la explotación ilegal y precautoria de los bosques y biodiversidad.



- 1.26.24. Minimización de entrada y salidas de materiales, con el objetivo de prevenir y reducir daños ambientales y optimizar procesos
- 1.26.25. Criterios de selección y evaluación de proveedores, para regulación de sus relaciones.
- 1.26.26. Trabajo infantil en la cadena productiva
- 1.26.27. Trabajo forzado en la cadena productiva
- 1.26.28. Apoyo al desarrollo de proveedores
- 1.26.29. Política de comunicación comercial, considerando la creación de una imagen de credibilidad y confianza
- 1.26.30. Excelencia en atención, en lo que se refiere a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al cliente.
- 1.26.31. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos o servicios
- 1.26.32. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de su entorno.
- 1.26.33. Relaciones con organizaciones locales, ya sean comunitarias, ONG'S y servicios públicos.
- 1.26.34. Contribuciones para campañas políticas
- 1.26.35. Contribución de ciudadanía por las empresas
- 1.26.36. Prácticas de anticorrupción y coima
- 1.26.37. Liderazgo e influencia social, buscando ejercer su ciudadanía por medio de foros empresariales y asociaciones
- 1.26.38. Participación de proyectos sociales realizados por entidades gubernamentales.

### *1.27. BENEFICIOS QUE OFRECE EL USO DE LOS INDICADORES*

- 1.27.1. Permite contar con información verídica;
- 1.27.2. Realizar auto evaluación;
- 1.27.3. La información puede ser verificable: debido a que se basan en prácticas y políticas;
- 1.27.4. Es confidencial;
- 1.27.5. Permite hacer una Evaluación Integral (Se evalúa el desempeño interno y externo en los 7 Ejes que establece la RSE)
- 1.27.6. Se pueden comparar, de preferencia de forma anual;
- 1.27.7. Se ha puesto énfasis en el sector de energía.
- 1.27.8. Es una herramienta que facilita la Gestión de la RSE, debido a que establecen la Ruta Crítica, se identifican las fortalezas y debilidades, la incorporación se da de forma gradual.
- 1.27.9. Se da un proceso de mejora continua y pueden servir de complemento a los sistemas de certificación.

### 1.28. *STAKEHOLDERS*

La RSE es consecuencia de las relaciones que se dan entre los diferentes grupos de interés de la organización. Se trata de personas, grupos u organizaciones que pueden mantener una relación directa o no con la empresa y que son afectados de alguna manera.

Los directivos deben saber identificarlos, analizarlos e interpretar los programas y estrategias necesarias para satisfacer las demandas de los distintos interlocutores con los que se relaciona, ya que, de alguna manera, van a influir en el éxito o el fracaso de la misma.

El Instituto Ethos<sup>21</sup>, define los Stakeholders con un término inglés ampliamente utilizado para designar las partes involucradas, o sea, cualquier individuo o grupo que pueda afectar a la empresa por medio de sus opiniones o bien pueda afectarse por ella: público interno, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno, accionistas, etc.

Se clasifican en: primarios, son los accionistas, clientes, empleados, inversores y proveedores, sin los cuales la empresa no podría sobrevivir y; secundarios, son aquellos grupos que ejercen influencia pero que no son esenciales para su supervivencia: los consumidores, sindicatos, medios de comunicación, organizaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil. El gobierno y los organismos públicos conforman los denominados interlocutores públicos.

Estos grupos de interés poseen los siguientes atributos, que se consideran como criterio para determinar su condición de parte interesada o no:

1.26.1. Legitimidad: es la validez percibida de la demanda de un stakeholders. Es decir, la opinión de quienes integran los grupos de interés en consideración de las acciones sociales.

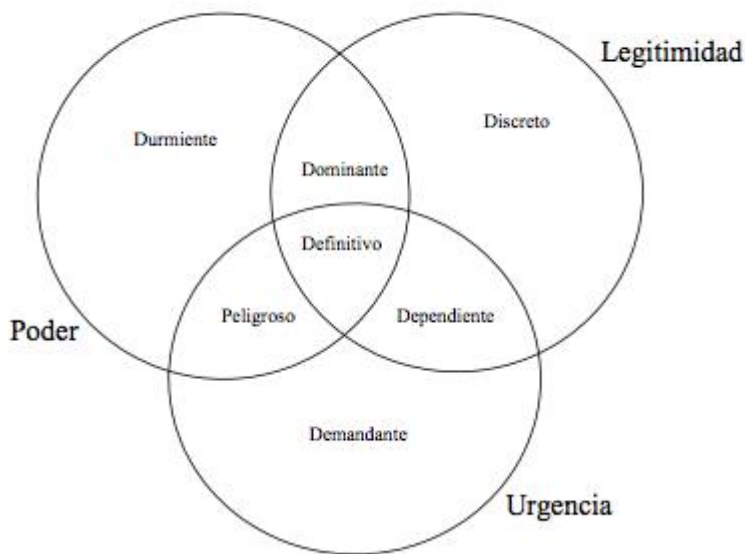
1.26.2. Poder: es la capacidad para producir un efecto, conseguir resultados en la empresa.

1.26.3. Urgencia: es el grado de las demandas que exigen atención inmediata, ya sea que se trate de una demanda crítica para el stakeholders o porque es sensible al paso del tiempo, en cuanto a su atención.

<sup>21</sup>

Instituto Ethos, “indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (2006)”, p.81.

Gráfico 2. Modelo de atributos y prominencia



La cuestión clave, entonces, es identificar aquellos stakeholders que poseen poder comunicativo – capacidad de interlocución – y expectativas urgentes y legítimas, que denominaremos centrales, mientras que al resto que poseen solo dos de estos atributos les denominaremos latentes.

Para ello las empresas deben establecer el diálogo constante y la sensibilización, un canal de monitoreo para identificar las demandas y necesidades que la empresa debe satisfacer permanentemente. Es decir, se trata de un enfoque integrador, con el fin de crear valor.

Dentro de las prácticas instrumentales de la Teoría de los Stakeholders, es posible encontrar diferentes modelos de cómo debería identificarse la reorganización y/o administrar sus relaciones.

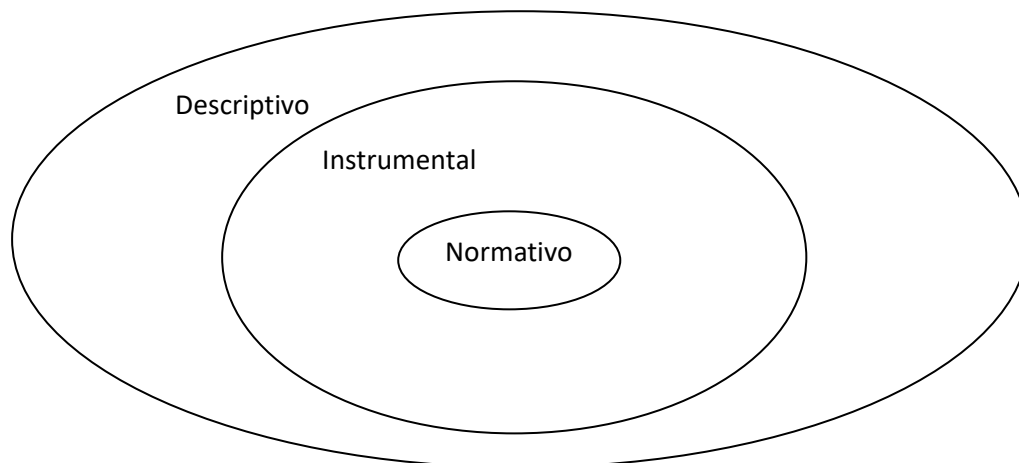
Modelo de Donaldson y Preston (1995):

Este modelo centra su análisis en el directivo de la organización y propone como es posible identificar y actuar sobre los distintos Stakeholders y sus demandas. Incluye tres tesis importantes:

El aspecto descriptivo explica la organización y la relación con sus Stakeholders.

El instrumental determina el funcionamiento de las relaciones entre la organización y los Stakeholders.

La tesis normativa define conceptualmente a los Stakeholders y su representación.



### 1.29. TEORIAS DE STAKHOLDERS

Parafraseando a Freeman, quien popularizó la palabra “Stakeholders”, definiéndola como: “un grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la realización de los objetivos de la organización”, pues ha venido creciendo la conciencia de esos efectos, los cuales siempre son, en algún sentido, al menos de doble vía.

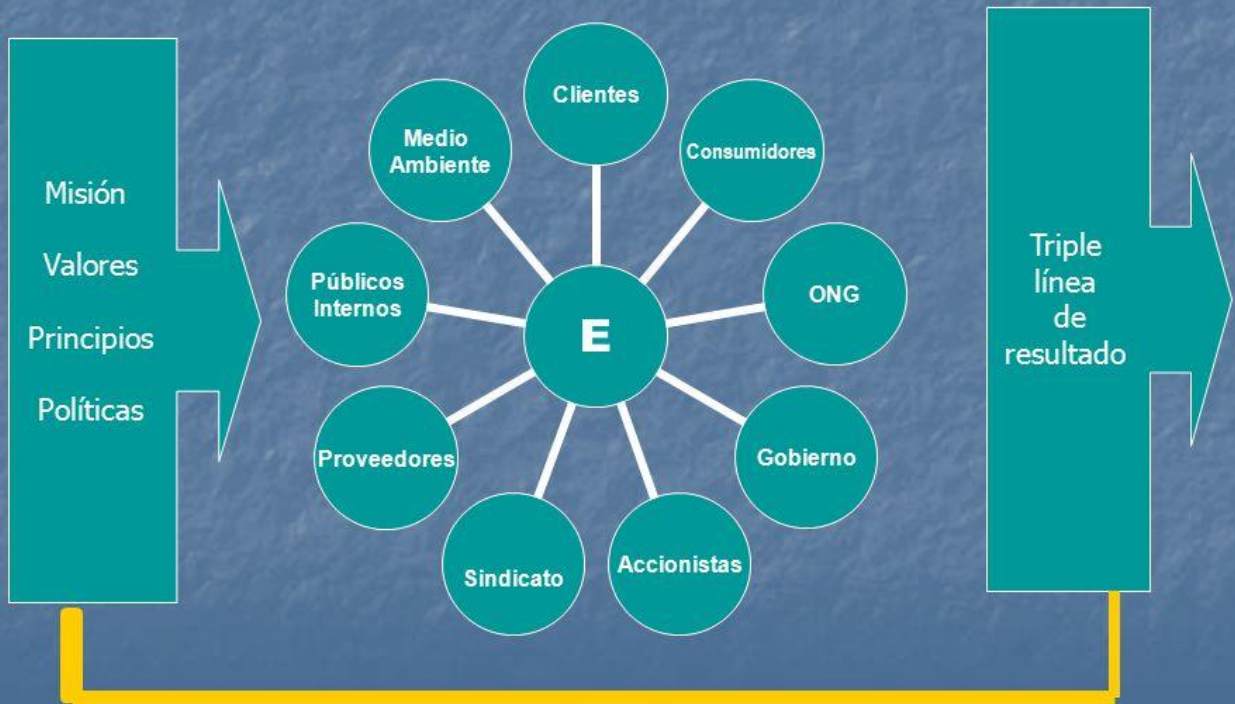
Se trata de una concepción que puede articular la gestión de la Responsabilidad Social desde el planteamiento hasta la contabilidad social, que podría considerarse como una contabilidad integral de todos los procesos, a través de los cuales la empresa rinde cuentas a la sociedad; en esta perspectiva, la contabilidad financiera sería tan sólo un proceso dentro de la contabilidad social, referido al stakeholder propio de los dueños, socios o inversionistas de la empresa.

Se entiende entonces, de una forma novedosa de mejorar las interacciones entre las empresas y la sociedad, en el sentido de permitir a la comunidad incidir en la transformación pacífica de las empresas en la línea de construcción de procesos de beneficio social, implica averiguar los intereses y valores propios de cada grupo.

Al determinar tales valores e intereses la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer y encarar los valores universales. La idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá legitimidad y credibilidad de sus *stakeholders* siempre y cuando, sea capaz de dar respuestas a las expectativas legítimas de los diferentes stakeholders.



# Mapa de Stakeholders



SEGÚN MORENO (2004): La empresa que quiera gestionar la pugna de intereses debe buscar una respuesta ponderada, tratando de encontrar un equilibrio óptimo con cada uno de estos.

El desafío de las empresas es orientar el esfuerzo de sus directivos a la construcción de relaciones fructuosas con las partes interesadas. Desde esta nueva perspectiva, en las que las expectativas de los stakeholders juegan un papel relevante, la misión de las empresas es encontrar oportunidades que resulten beneficiosas para todos los grupos de interés.

El primer beneficio de un dialogo con las partes interesadas, es una disminución del riesgo operativo y reputacional. Ciertos autores hablan de SRM (Stakeholders Relation Magnament), es decir, sistemas que posibilitan conocer en tiempo real, las expectativas de las partes interesadas en la compañía, informar a estas de sus decisiones y promover sistemas que aumentan la confianza y transparencia





Una vez definida la fase preliminar, se proponen las siguientes herramientas para su institucionalización:

- 1.29.1. Código Ético: es un documento formal donde se expresa la voluntad y disposición de la empresa para el reconocimiento y satisfacción de todos los intereses en juego.
- 1.29.2. Comité de ética: es un ámbito para el seguimiento y control de los compromisos adquiridos en el código ético, así como la deliberación y búsqueda de intereses comunes y generalizables.
- 1.29.3. Desarrollo de planes de comunicación interna, así como programas de formación a todos los trabajadores de la empresa acerca del código de ética y las implicancias que este tiene en la toma de decisiones cotidianas.
- 1.29.4. Elaboración de informes de RSE, para mantener informados a todos los stakeholders, contemplando los tres aspectos: económico, medioambiental y social.
- 1.29.5. Desarrollo de planes de comunicación externa, de modo que se establezcan canales para que los stakeholders puedan sugerir mejoras y un dialogo proactivo con la organización.
- 1.29.6. Auditoria de ética: pretende realizar una valoración del cumplimiento del contrato moral, con el objetivo de determinar puntos fuertes y débiles, y proponer mejoras.

### 1.30. *TEORIAS DE LOS SISTEMAS*

Chester Barnard define a la organización como un sistema de actividades, un conjunto de elementos interrelacionados ente si, con un objetivo determinado. Está sometido a la influencia del medio que la rodea, donde se produce un feedback, que es la repuesta del contexto en la que actúa la organización y que modifica su comportamiento.

### 1.31. *PARADIGMA DE LA UTILIDAD*

La contabilidad brinda información a los usuarios internos y externos de las organizaciones sobre su patrimonio y evolución de este. En un principio la contabilidad tenía un paradigma patrimonialista que se basa en la medición de los hechos del pasado y se orienta hacia la función del registro de acuerdo a las normas legales y luego, evoluciono hacia el paradigma de utilidad que se vincula con el fin de proveer información a los distintos usuarios.

Este cambio genero una tendencia a reconocer la existencia de cinco segmentos de la contabilidad con sus objetivos y métodos:

- 1.31.1. La contabilidad Patrimonial o financiera que estudia el patrimonio y su evolución.

- 1.31.2. La contabilidad administrativa que se encarga del cumplimiento de las metas organizacionales.
- 1.31.3. La contabilidad gubernamental o pública que se ocupa de la Administración del Estado.
- 1.31.4. La contabilidad económica o nacional que se basa en la propuesta de la teoría de la macroeconomía con sus agregados.
- 1.31.5. La contabilidad social que se funda en la propuesta de la teoría micro y macro sociológica e incluye a la contabilidad ambiental.

### 1.32. DESARROLLO SOSTENIBLE

El concepto de sustentabilidad es una nueva forma de pensar, significa que se debe encontrar un equilibrio entre el desarrollo humano y la vida de los ecosistemas y encontrar la búsqueda de la prosperidad de todos los habitantes.

Parafraseando lo señalado en el marco normativo, la Constitución Nacional en su art. 41, reivindica el derecho a gozar de un ambiente sano, sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, y el deber de preservarlo.

Las normas ISO 26000, postulan que “*Consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades. El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones –económica, social y ambiental-, que son interdependientes*”

“*Es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades*”<sup>22</sup>

En la cumbre para el desarrollo sostenible<sup>23</sup>, los estados miembros plantearon un conjunto de objetivos de desarrollo sostenible (ODS):

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles

<sup>22</sup> Instituto Ethos, “indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (2006)”, p.77.

<sup>23</sup> <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/post-2015-development-agenda.html>

12. Producción y consumo responsable
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr los objetivos

Características:

1. Buscar la manera en que la actividad mantenga o mejore el sistema ambiental.
2. Asegurar que mejore la calidad de vida de todos.
3. Utilizar los recursos eficientemente.
4. Promover el reciclaje, reutilización y el consumo responsable.
5. Desarrollo de tecnologías limpias.
6. Restaurar los ecosistemas dañados.
7. Promover la autosuficiencia regional.
8. Reconocer la importancia de la naturaleza para el bienestar humano y colocarlo como unidad.

Lo que caracteriza al desarrollo sostenible, no solo significa compensar, parcialmente, las externalidades negativas de la empresa por medio de actividades filantrópicas, caminar en esta dirección, supone respetar también los equilibrios entre la dimensión económica, social y la protección del medio ambiente. Implica trabajar por un futuro posible aportando valor para la sociedad a la que intenta servir.

Según el Banco Mundial, existe una práctica denominada “triple cuenta de resultados”: en materia de desarrollo social, medioambiental y económico-financiero. Muestra el compromiso público y la transparencia informativa, es decir, una política solvente de RSE no puede concebirse sin una eficiente política de comunicación con los grupos de interés relevantes

Dicha práctica requiere a las empresas para que extiendan los contenidos y modalidades convencionales del reporting financiero hasta aspectos como el impacto socioeconómico de sus actividades o de su desempeño medioambiental, tanto en sus aspectos positivos como negativos, con el fin de obtener la confianza de los grupos de interés relevantes para su propia existencia

### 1.33. MODOS DE EVALUAR LA RSE

Según el marco conceptual de las normas contables, “un ente tiene un activo cuando, debido a un hecho ya ocurrido, controla los beneficios económicos que produce un bien.

Un bien tiene valor de cambio cuando existe la posibilidad de:

- Canjearlo por efectivo o por otro activo

- Utilizarlo para cancelar una obligación
- Distribuirlo a los propietarios del ente

Es decir, cuando representa efectivo o equivalentes en efectivo o tiene aptitud para generar un flujo positivo de efectivo o sus equivalentes.

Intangibles que cumplen la definición de activos:

- Cuantificables: un intangible cumple la definición de activo debe ser reconocido en los estados contables si tiene atributos que cumplan el requisito de confiabilidad.

Los activos que tengan esta cualidad, deben efectuarse a su costo, aplicando las reglas generales. Por tanto, el costo de un intangible está dada por el sacrificio económico demandado por su adquisición o desarrollo.

- No cuantificables: En el caso de aquellos intangibles no cuantificables, la empresa puede desarrollar internamente indicadores no financieros para medir y gestionar sus recursos intangibles

La RT 9 define a los activos intangibles como *“aquellos representativos de franquicias, privilegios u otros similares incluyendo los anticipos por su adquisición, que no son bienes tangibles ni derechos contra terceros, y que expresan un valor cuya existencia depende de la posibilidad futura de producir ingresos”*

*“incluye entre otros, derechos de propiedad intelectual, patentes, marcas, licencias, etc.”*

La norma internacional N°18: define un activo intangible:

En sentido estricto, nos referimos a un activo intangible como aquellos que además tienen la capacidad de servicio que excede el primer uso y no están normalmente destinados a la venta ni a ser transformados en otros bienes.

Las normas internacionales establecen que para el reconocimiento es necesario que se den tres condiciones: identificabilidad, control y beneficios económicos futuros.

### Amortización

La amortización de activos intangibles, es la pérdida de valor que sufren los elementos que componen el capital inmovilizado, no tiene vida útil definida, puesto que depende de su naturaleza y su estimación debe realizarse en el marco de razonabilidad y prudencia, lo más semejante a la realidad contable.



Cabe aclarar que la vida útil es el lapso de tiempo de duración del cual se espera que un activo pueda contribuir a generar ingresos. El método más utilizado es en línea recta, teniendo en cuenta la depreciación acumulada.

### Inversión

Inversión es electo mediante el cual, se utilizan bienes a fin de adquirir un conjunto de activos reales o financieros, destinados a proporcionar rentas y/o servicios, durante un cierto tiempo.

Es el sacrificio de un consumo presente, con la esperanza de lograr un consumo futuro mayor.

### Proyecto De inversión

Se trata de un análisis multidisciplinario al que, asignado determinado capital, producirá un bien o servicio de utilidad para una persona o para la sociedad.

Elementos:

Inversión inicial: representa el desembolso requerido para iniciar el proyecto.

Flujo neto de caja (FNC): es la diferencia entre ingresos de dinero que producirá la inversión y sus egresos, ambos referidos al final del periodo.

Tasa de costo De capital (K): es el costo de una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo.

Horizonte económico de la inversión (n): es la vida útil del proyecto, es decir el plazo total previsto durante el cual generara ingresos. Generalmente se establece en años.

Valor residual (VR): es el valor de desecho del proyecto, el ingreso extra que genera el proyecto, que se adiciona al último flujo neto de caja.

### Criterios de evaluación de los proyectos de inversión

Para evaluar un proyecto de inversión, se necesita utilizar una técnica de medición de la rentabilidad económica del mismo. Es decir, al medir dicha rentabilidad económica, es posible decidir su conveniencia.

Valor Presente Neto (VPN): compara los ingresos y egresos del proyecto en un horizonte de tiempo. Es la suma de los flujos netos de caja actualizados, incluida la inversión inicial.

$$\text{VPN} = \frac{\text{FNC}^{\circ}}{(1+k)^{\circ}} + \frac{\text{FNC}_1}{(1+k)_1} + \frac{\text{FNC}_2}{(1+k)_2} + \frac{\text{FNC}_3}{(1+k)_3} + \frac{\text{FNC}_n}{(1+k)_n}$$

Situaciones posibles a tener en cuenta:

- Si VPN es positivo: significa que aumenta el capital de la empresa en la misma magnitud, por lo tanto, el proyecto es aceptable.
- Si el VPN es negativo, disminuirá el capital, por tanto, no es aceptable.
- En el caso de que VPN sea nulo, es indiferente.

Tasa interna de retorno (TIR): es la tasa que surge de la relación entre la inversión inicial y los flujos netos de caja

$$\text{TIR} = \frac{\text{FNC}^{\circ}}{(1+k\text{TIR})^{\circ}} + \frac{\text{FNC}_1}{(1+\text{TIR})_1} + \frac{\text{FNC}_2}{(1+\text{TIR})_2} + \frac{\text{FNC}_3}{(1+\text{TIR})_3} + \frac{\text{FNC}_n}{(1+\text{TIR})_n}$$

Situaciones posibles a tener en cuenta:

- Si TIR es mayor que la tasa de costo de capital: significa que el rendimiento supera el costo de capital invertido, por tanto, es aceptable.
- Si el TIR es menor que la tasa de costo de capital, significa que el rendimiento no alcanza a cubrir el costo de capital invertido, por ende, se rechaza el proyecto.
- En el caso de que TIR sea igual a la tasa de costo de capital, el proyecto resulta indiferente, debido a que cubre exactamente el costo de capital invertido.

Periodo de recuero: es el tiempo necesario para cubrir la inversión inicial y su costo de financiación.

### Rentabilidad

Es el índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión utilizada.

### Análisis de grandes masas

Este análisis corresponde a la estructura patrimonial y financiera, separa en masas o bloques:

- 1) Capital de trabajo (CT): según Messutti, son aquellos activos corrientes, es decir, realizables dentro del año.
- 2) Inmovilizaciones (I): corresponde a los rubros del activo no corriente, es decir, cuyo plazo de realización superan el año y la mayoría de sus decisiones se refieren a proyectos de inversión.
- 3) Deudas a corto plazo: aquellos pasivos corrientes, es decir, exigibles dentro del año.
- 4) Capitales permanentes: corresponde a las deudas a largo plazo, más el patrimonio neto.

#### *1.34. BALANCE SOCIAL*

IDEA<sup>24</sup>, señala que es una herramienta de la política empresaria que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente.

Khagram<sup>25</sup> lo define “en un sentido amplio, el Balance Social es un reporte que busca comunicar la información social y medioambiental directa e indirecta que está vinculada con la estrategia, operaciones, actividades e impactos de la empresa. Los datos recopilados en el reporte pueden transmitir el cumplimiento con estándares legales, acciones e inversiones en la comunidad, beneficios para los empleados y condiciones laborales, impactos del ciclo de vida de los productos y actividades para mitigar efectos sobre el medio ambiente, la implementación de sistemas éticos y mucho más.”

La norma RT36<sup>26</sup> expresa que es un instrumento para medir, evaluar e informar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente, cuantificada, el resultado de la política económica, social y ambiental de la organización. El balance social podrá

---

<sup>24</sup> El Balance Social: Un enfoque integral, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, IDEA”, (Octubre, 2001), p.11

<sup>25</sup> Khagram, S, Hokenstad y Coutinho, “comunicar la RSE a través de un buen reporte”, Harvard Business review (Diciembre, 2006)

<sup>26</sup>

[http://www.facpce.org.ar/web2011/Noticias/noticias\\_pdf/rt36.pdf](http://www.facpce.org.ar/web2011/Noticias/noticias_pdf/rt36.pdf)[http://www.facpce.org.ar/web2011/Noticias/noticias\\_pdf/rt36.pdf](http://www.facpce.org.ar/web2011/Noticias/noticias_pdf/rt36.pdf)

presentarse a terceros con o sin fines de lucro. Su preparación no es obligatoria, es opcional.

El balance social, de alguna manera, representa el progreso generado por la organización, ya que contiene declaración de valores, beneficia el compromiso con el medio ambiente y el uso eficiente de recursos naturales. Tiene dos facetas: una interna, encargada de evaluar en detalle las relaciones entre la empresa y los empleados (con respecto al personal, servicios sociales prestados, prestaciones sociales, integración y desarrollo y relaciones laborales), permite conocer la postura frente al cuidado medioambiental, conocer la opinión de terceros con respecto a sus productos y actuación social; y otra, externa, la cual refleja el efecto del medio en la organización y su intervención en él (relaciones primarias, con la comunidad y con otras instituciones), posibilita conocer si se encuentra auditado en función de alguna normativa, enterarse de las características del grupo humano que componen esa organización, averiguar los programas implementados con el fin de ayudar a la comunidad, entre otros.<sup>27</sup>

Entre los objetivos que persigue son: facilitar la planificación, organización, dirección, ejecución, control y registro de las acciones de RSE asumidas por la empresa. También pretende, definir y actualizar políticas y programas de RSE, racionalizando la efectividad de las inversiones socialmente responsables. Medir y controlar los impactos de las acciones de RSE en términos de costo-beneficio, productividad y eficiencia. Mejorar la imagen de la empresa. Servir como instrumento idóneo de apoyo en solicitudes crediticias, de exoneraciones impositivas. Informar adecuada y transparentemente a otras empresas, al Estado, a la opinión pública y a los propios clientes acerca del desempeño social de la empresa.

### *MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD*

Una memoria de sostenibilidad<sup>28</sup>, se entiende como una plataforma para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua. Expone información acerca del desempeño económico, social, ambiental y de gobierno de la misma. Comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a los Stakeholders con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

<sup>27</sup> Marcelo Paladino- “la responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva”. Ariel Sociedad económica

<sup>28</sup> <http://www.ecointeligencia.com/2013/09/que-es-una-memoria-de-sostenibilidad/>





## CAPITULO N. ° 2

### DIAGNOSTICO

El presente trabajo de investigación, permite profundizar en el conocimiento de la situación actual en la que se encuentra la empresa y sus falencias, por medio de la recolección de datos y su interpretación.

#### *CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS*

La organización abordada como estudio de caso, corresponde al sector privado en el área de energía, realizándose un diseño de campo, en el que se apela a distintos tipos de herramientas, por medio de reiteradas visitas a la organización. Se revisan y analizan documentos e información proporcionada por la misma y, al mismo tiempo, se recurre a la fuente de datos primaria de observación directa no estructurada, de tipo participante y observador.

En una segunda etapa, se lleva a cabo, una breve encuesta al personal operativo, de tipo cerrada, para tener una evaluación lo más exhaustiva posible, que nos consentirá a analizar los distintos aspectos que contribuyen a la necesaria implementación del área.

En un tercer momento, se realizan una serie de entrevistas al encargado administrativo y mandos medios, utilizando el cuestionario desarrollado por la guía de autoaplicación de indicadores de Responsabilidad Social Empresaria elaborada por el IARSE. Dichos indicadores organizan los grupos de interés en siete partes: valores, transparencia y gobierno; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; gobierno y sociedad. Su calificación se correlaciona con la etapa de acciones que se realizan, el grado de compromiso, gestión de cambios, el mero cumplimiento del ámbito legal y, finalmente, el nivel de excelencia.

Se recurrió, a utilizar como herramienta, la recolección de datos, de fuentes secundarias, de carácter público y privado (código de ética, manual de procesos, manual de inducción), que permitieron bosquejar el perfil de la organización.

En última instancia, se lleva a cabo un análisis FODA, de Matriz BCG, Mapping de la competencia y, para culminar, el análisis según Porter, con vista a un panorama, lo más completo y ajustado a la realidad posible. Luego de esto, se presenta la información contable estimativa, en el formato de Balance contable y Estado de Resultado como también, un análisis de grandes masas donde se detalla la agrupación homogénea de elementos que caracterizan la situación empresaria en términos patrimoniales.



## 2. 1. HERRAMIENTA 1: OBSERVACIÓN DIRECTA

### TEMA 1: Valores, transparencia y gobierno

#### DATOS OBTENIDOS:

Existe, de forma pública, un cartel con la descripción de su misión y visión de la empresa.

El personal de los mandos altos no tiene un horario de trabajo fijo, ni días exclusivos de trabajo, no se visualizó ninguna reunión de trabajo como tampoco notas internas.

#### INTERPRETACIÓN:

Al contar con la declaración clara de objetivos, funciones y tareas, se espera un comportamiento adecuado de los empleados, con un transparente arraigo de cultura empresarial.

Falta de organización laboral del personal de mandos altos lo que conlleva a una falta de comunicación con el resto del personal.

Pobre gestión de comunicación formal debido a la existencia de barreras de comunicación ascendente y descendente, por falta de canales para vehiculizar necesidades que enriquezcan la organización y sus resultados como también, dificultad de circulación de la información.

### TEMA 2: Publico interno

#### DATOS OBTENIDOS:

Existen a la vista bidones dispenser de agua potable en cada uno de los centros de distribución.

Se observó que los sanitarios se encuentran en óptimas condiciones.

La basura se encuentra en lugares aireados y en las condiciones necesarias. No se visualizó clasificación de diferentes tipos de basura.

Las oficinas están ubicadas de manera adecuada, permitiendo el acceso de aire, ventilación natural e iluminación natural por medio de ventanales como también, climatizadores de aire frío- calor en cada una de las oficinas.

En lo que se refiere al mantenimiento y limpieza, se vislumbró la visita de una empleada encargada de la tarea, realizada dos veces por semana.

El lugar de trabajo cuenta con un comedor, separado de las oficinas, destinado exclusivamente al consumo de alimentos.



INTERPRETACIÓN:

Los factores higiénicos están debidamente cumplidos según la legislación vigente.

**TEMA 3: Medio ambiente**

DATOS OBTENIDOS:

Entre el personal interno, se escuchó comentarios de pérdidas en garrafas de gas envasado.

No se visualizan goteras de agua, sin embargo, vimos derroche de agua los días sábados por la mañana, cuando se realiza el lavado y limpieza general de los camiones.

Se observó la reutilización de papel impreso por doble faz, de manera que se pueda utilizar ambos lados.

INTERPRETACIÓN:

Detectamos que las pérdidas de GLP pueden generar contaminación ambiental, si encuentra en grandes cantidades o se sitúa, en contacto, con material inflamable.

Hay incoherencia entre el comportamiento comprometido por parte del personal administrativo, que posee actitudes con respecto al cuidado ambiental (es decir, reutiliza el papel), en contra posición con el personal logístico, con actitudes de desinterés y falta de responsabilidad con el mismo (por el desperdicio de agua).

**TEMA 4: Proveedores**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

**TEMA 5: Consumidores y clientes**

DATOS OBTENIDOS:

Se escucharon llamadas a clientes, de forma entrante, tratándose del servicio de atención al cliente y; saliente, en el caso de clientes antiguos, informando los canales de distribución y consultando los motivos por el que se desvinculó de la empresa.

INTERPRETACIÓN:

La organización asume un rol comprometido y abierto con el canal de comunicación en la política comercial, atendiendo las demandas del mercado, presentando comodidad para el cliente y se busca la fidelización de los mismos.

### **TEMA 6: Comunidad**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

### **TEMA 7: Gobierno y sociedad**

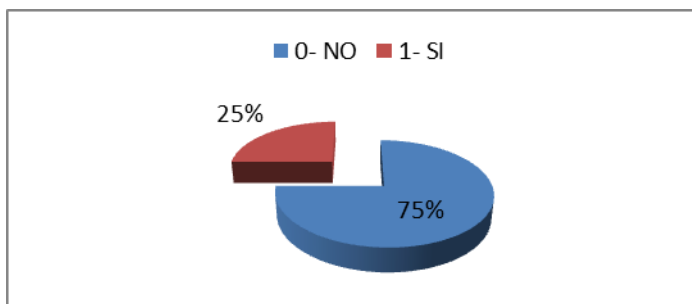
No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

## **2.2. HERRAMIENTA 2: ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO**

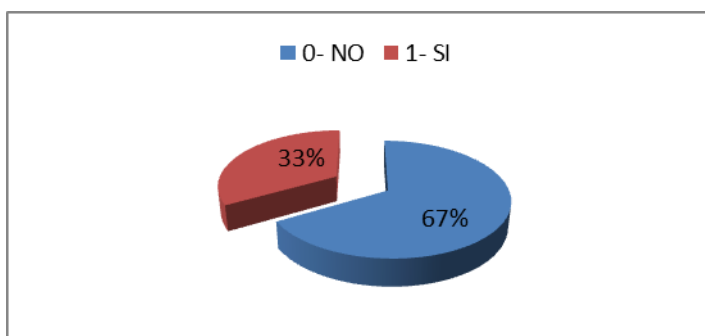
### **TEMA 1: Valores, transparencia y gobierno corporativo**

DATOS OBTENIDOS:

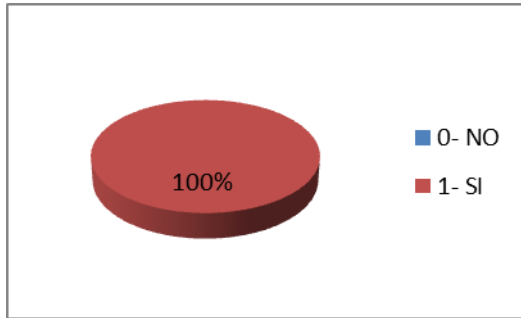
Pregunta 1. ¿Conoce lo que es “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE)?



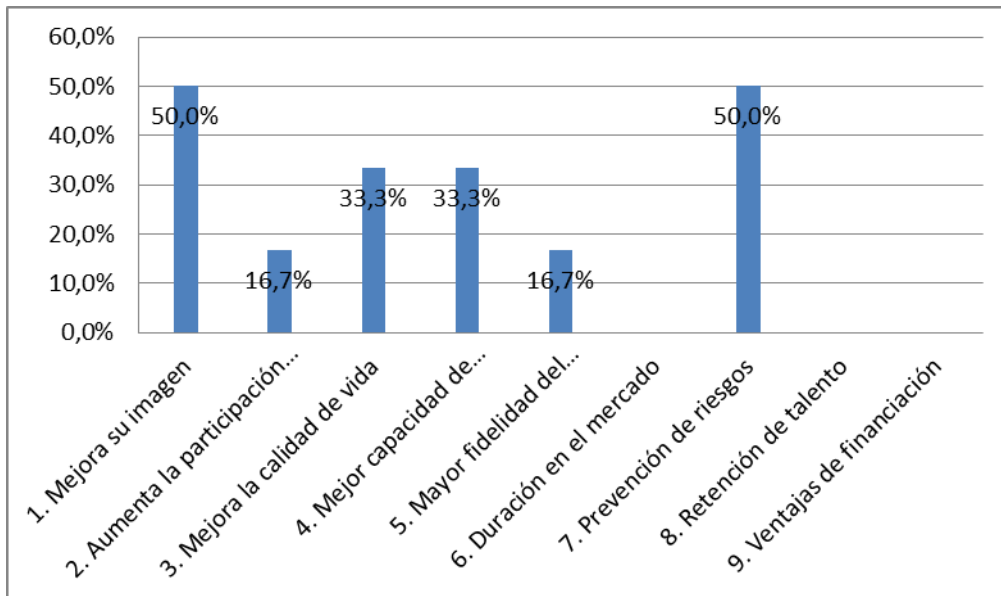
Pregunta 2. Si usted fuese cliente y no empleado ¿Influiría en su decisión elegir aquella empresa que forma parte de la RSE?



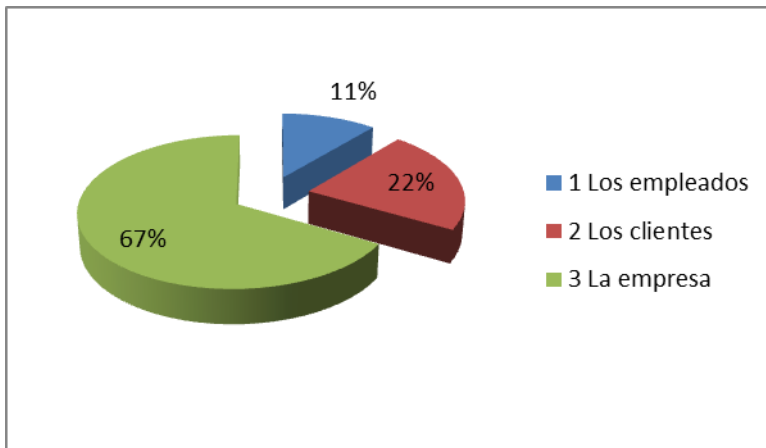
Pregunta 3. ¿Cree usted que la incorporación del área RSE generara beneficios a la empresa?



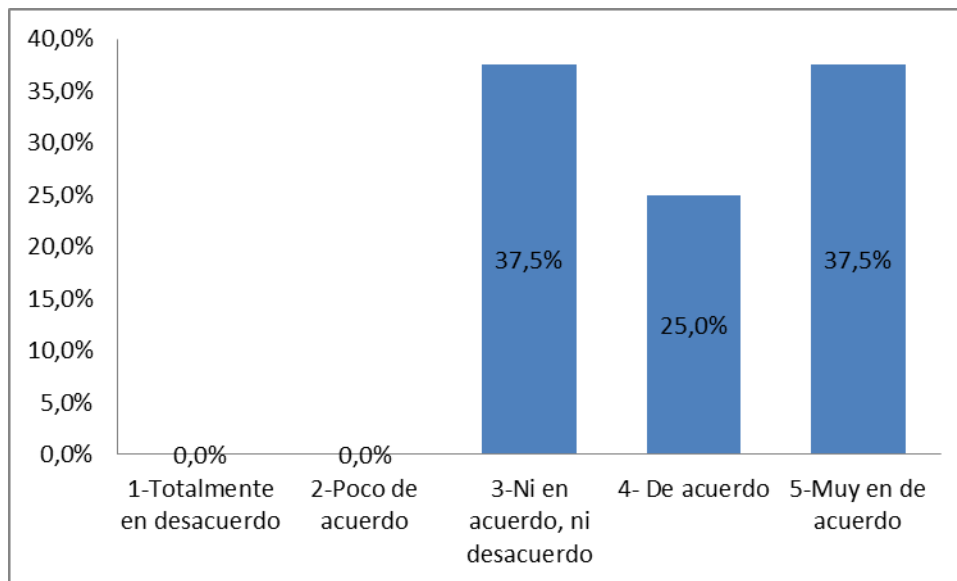
Pregunta 4. ¿Beneficios de que tipo?



Pregunta 5. ¿Quién, cree usted, que serán los beneficiarios si se incorpora dicha área?



Pregunta 6. Considera que Energía de Proximidad va a mejorar su participación en el mercado debido a la incorporación del área RSE



#### INTERPRETACIÓN:

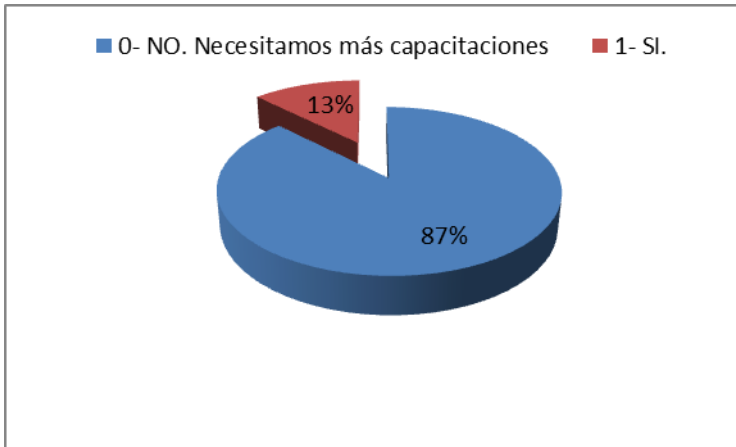
Se observa que el personal operativo carece de conocimiento sobre la temática de RSE, es decir no se encuentra materializado en la cultura de la empresa. Pero si hay coherencia en la apreciación de beneficios que incluiría, implementar una gestión de trabajo fundamentada en RSE y quien se favorece en mayor proporción es la organización, se mejora su imagen y se previenen riesgos.

La empresa es consciente del dialogo y el compromiso con los grupos de interés, se considera que las expectativas se tienen en cuenta para gestionar con éxito el negocio.

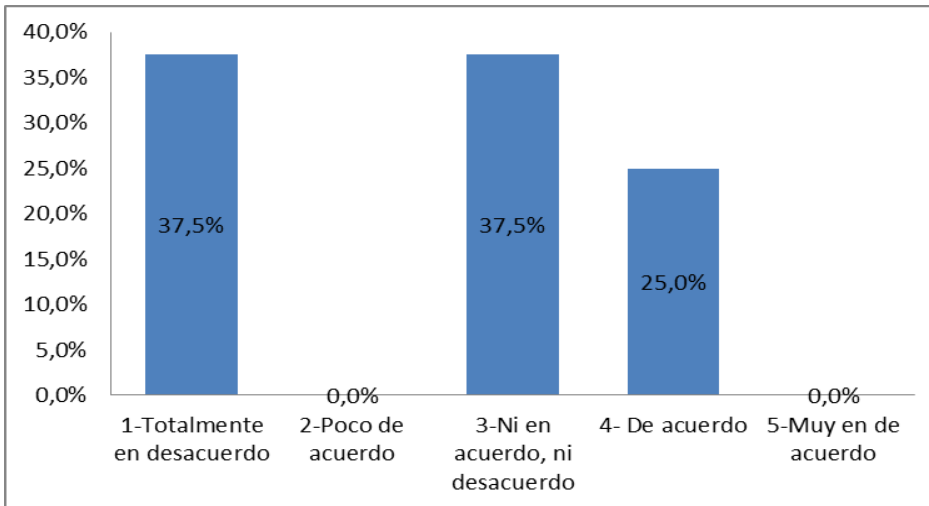
#### **TEMA 2: Publico interno**

#### DATOS OBTENIDOS:

Pregunta 1. ¿Considera que la empresa realiza las capacitaciones necesarias para tener al personal listo a la hora de atender el público?



Pregunta 2. ¿La empresa realiza las capacitaciones necesarias?



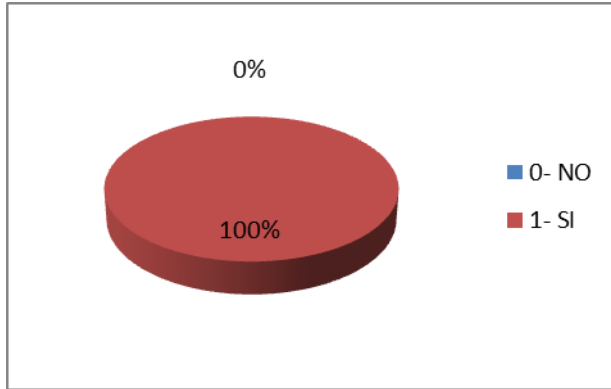
INTERPRETACIÓN:

Se visualiza la necesidad de promover la capacitación continua para la adquisición de nuevos conocimientos y el correspondiente deseo de su aplicabilidad.

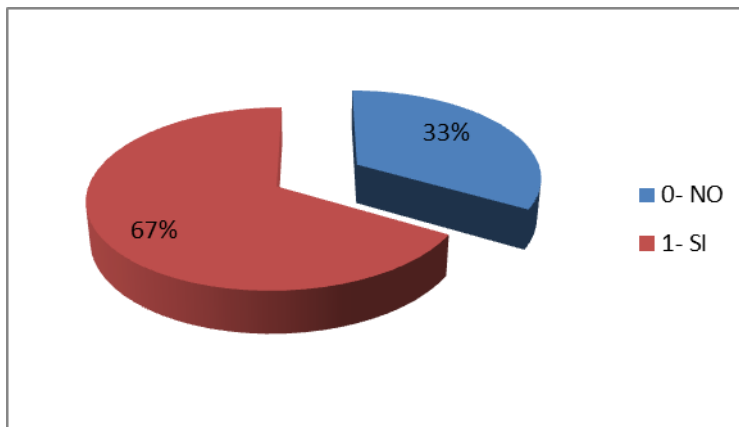
### **TEMA 3: Medio ambiente**

DATOS OBTENIDOS:

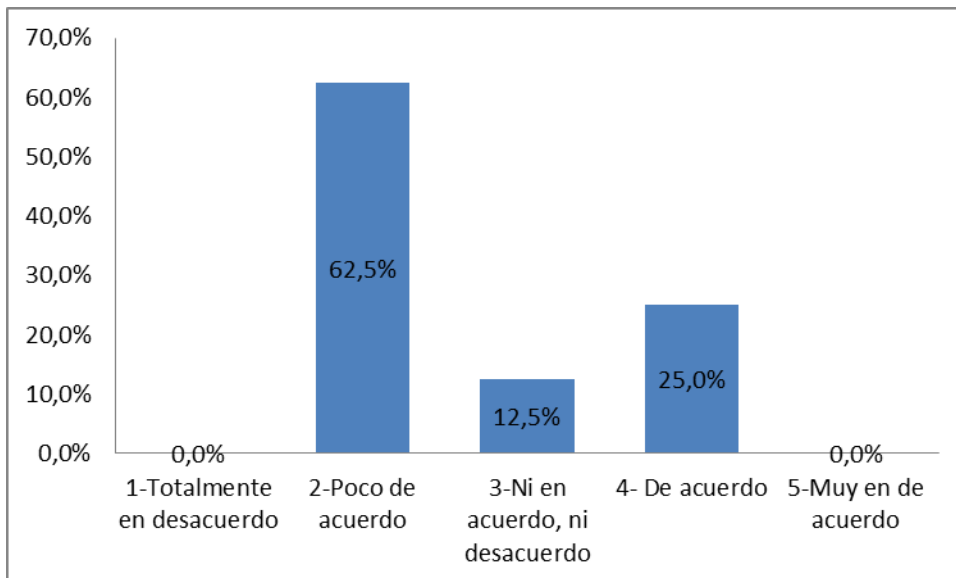
Pregunta 1. ¿Existe una ley que obligue a las empresas a cuidar el medio ambiente?



Pregunta 2. La empresa para la que trabajo ¿Cumple con ese reglamento?

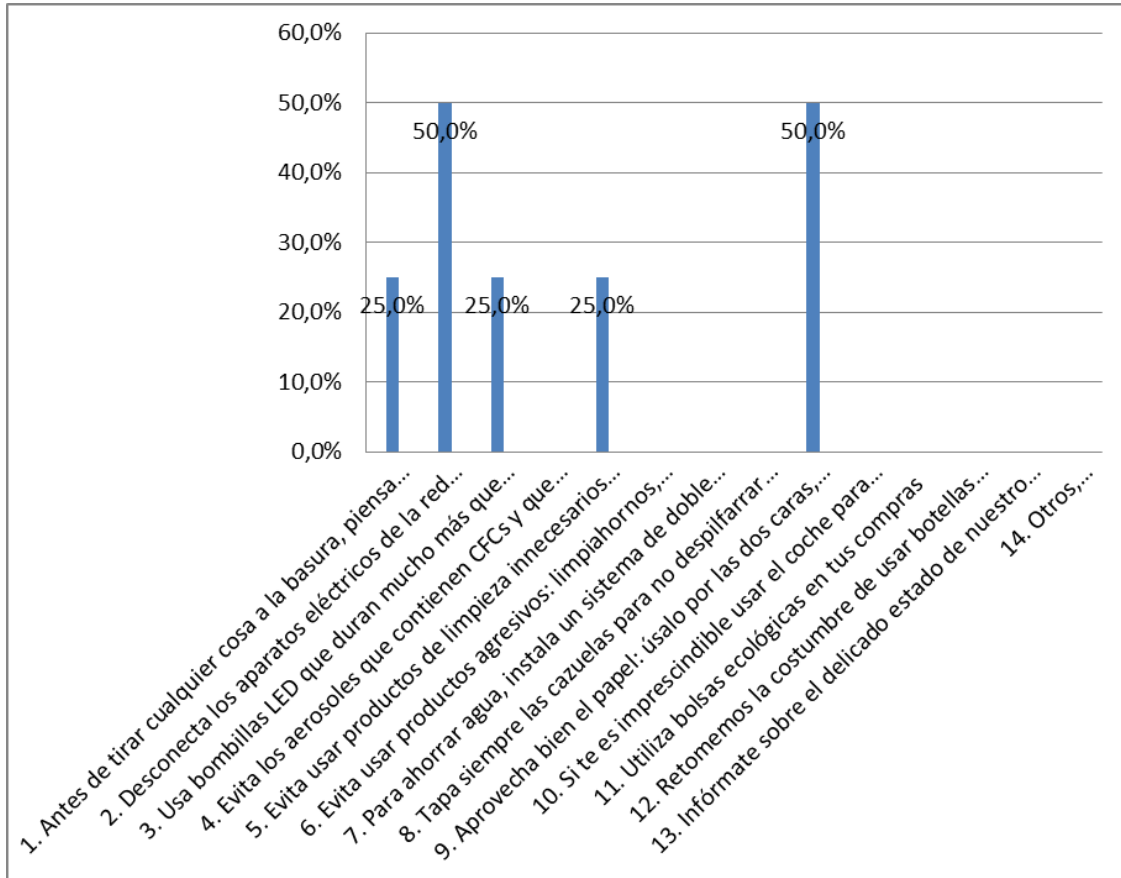


Pregunta 3. ¿Energía de Proximidad cuida el medio ambiente?



Pregunta 4. ¿A través de qué acciones?





**INTERPRETACIÓN:**

La apreciación mayoritaria de los miembros de dicha organización, es que hay conciencia sobre la existencia de legislación ambiental. En general, se considera que se cumple con el reglamento básico de cuidar el medio ambiente, a través de acciones concretas, principalmente, la reutilización del papel y la desconexión de aparatos eléctricos fuera de uso.

**TEMA 4: Proveedores**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

**TEMA 5: Consumidores y clientes**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta

**TEMA 6: Comunidad**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta

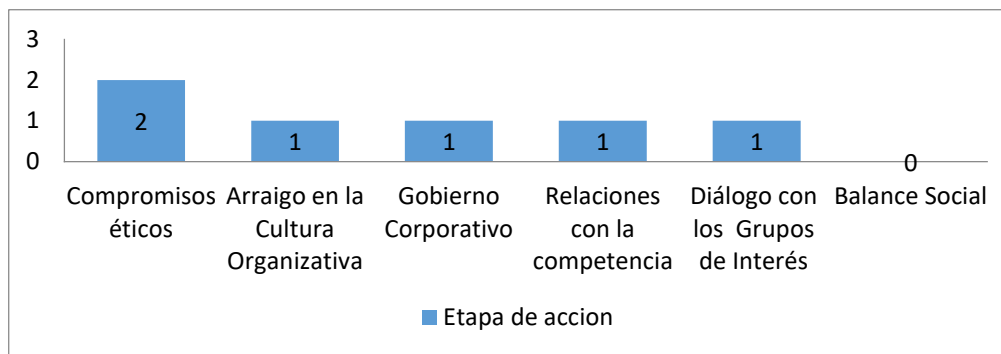
### **TEMA 7: Gobierno y sociedad**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

## **2.3. HERRAMIENTA 3: CUESTIONARIO DE AUTOAPLICACION DE RSE**

### **TEMA 1: Valores, transparencia y gobierno corporativo**

DATOS OBTENIDOS:



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo, a los resultados generados, observamos que, en un sentido amplio, la empresa se encuentra en la primera fase, a nivel reactivo de las exigencias legales y no existe un balance social, que se encargue de elaborar informe sobre aspectos económicos, sociales y ambientales.

Como se menciona anteriormente, la empresa cuenta con un código de conducta en la cual se aclara el comportamiento esperado en relación a clientes, proveedores, con respecto a la sociedad civil, en situaciones de conflicto de intereses entre empleados, se prevé el respeto por los derechos humanos y la protección y uso adecuado de bienes de la empresa. También existe un manual de inducción, sin embargo, no hay un proceso de orientación y entrenamiento para nuevos empleados, ni tampoco existe un comité de control o alguna herramienta de evaluación para la gestión de desempeño en relación.

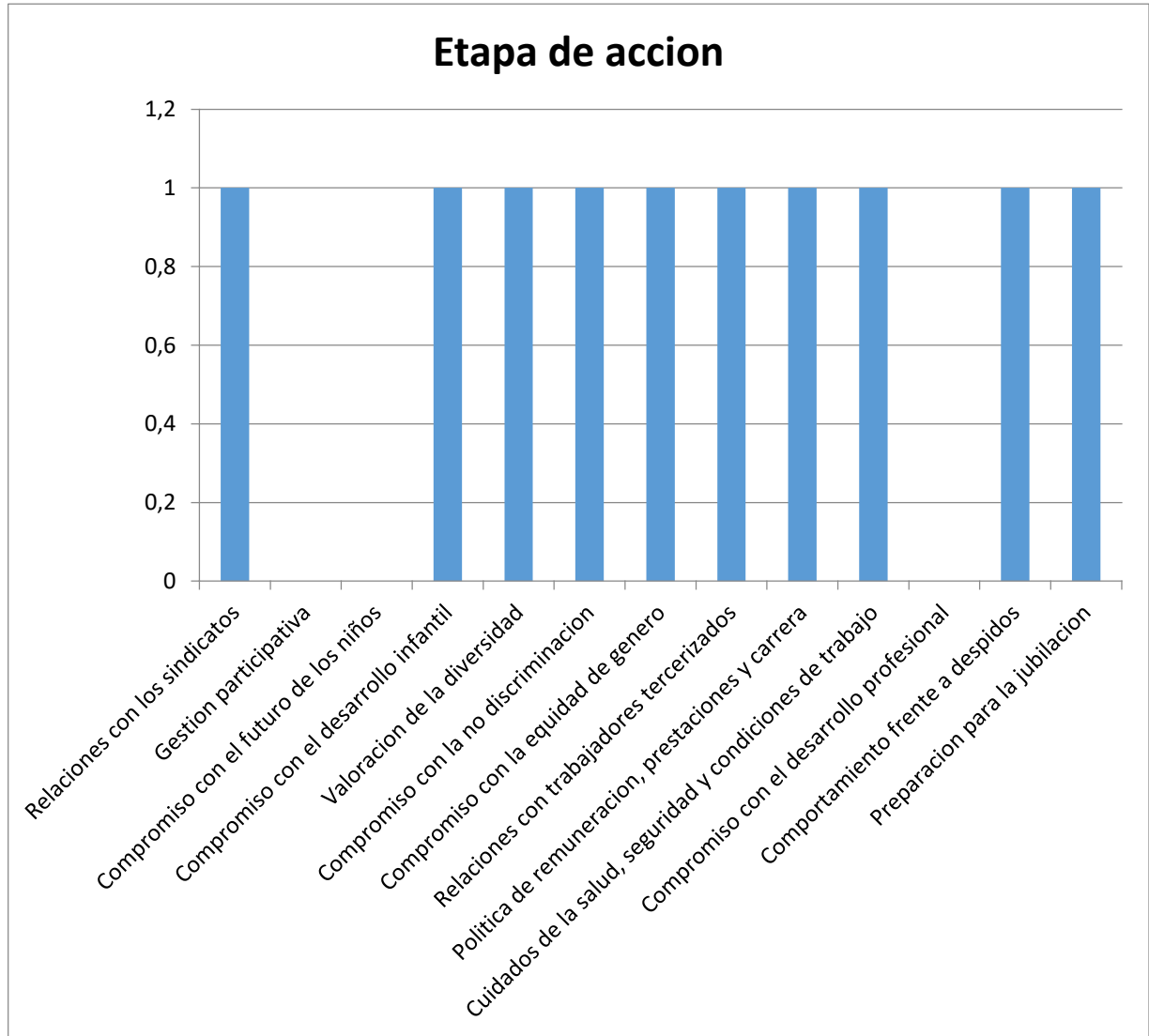
La cultura de la organización se transmite en forma de acontecimientos esporádicos que requieren su atención de manera espontánea.

Posee una estructura de gobierno, contemplada bajo el comité de auditoría externa e independiente

Con respecto a la competencia, si bien cumple con la legislación vigente y se conjuga con lineamiento de la cadena productiva, no se encuentra una declaración explícita que la aborde de manera completa. No se hace una exposición pública de sus principios en relación a dicha competencia. Por lo tanto, la retroalimentación con el entorno es limitada, exceptuando, el canal de dialogo en caso de reclamos.

**TEMA 2: Publico interno**

DATOS OBTENIDOS:



**INTERPRETACIÓN:**

A grandes rasgos se ve reflejada nula intervención en la gestión participativa, el compromiso con el futuro de los niños y con el desarrollo profesional.

En lo que se refiere al compromiso con los sindicatos, si bien no ejerce presión a los empleados involucrados en dichas actividades, tampoco se asume un rol activo de participación. En otras palabras, podemos decir que apoya la libertad de asociación y reconoce el derecho a la negociación colectiva

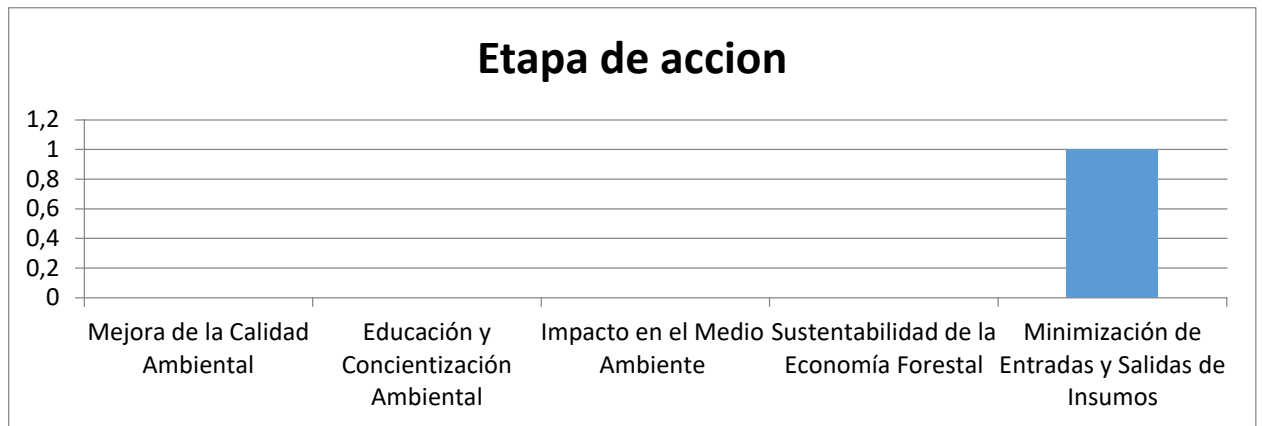
Al hablar de desarrollo infantil, meramente se dedica a cumplir con la legislación vigente, es decir, no se realiza ningún tipo de acompañamiento para casos específicos o programas de beneficios. De igual manera, sucede con la temática de discriminación de cualquier tipo y/o equidad de género, la cual sigue rigurosamente la ley y se consta en el código de conducta.

La política de remuneración, prestaciones y carrera respeta los pisos salariales preestablecidos y se cumple con las condiciones legales de trabajo, salud y seguridad; es decir, se encuentra en la primera fase del proceso.

Frente a situaciones de despido se comporta de acuerdo a las normas vigentes, en concordancia con la etapa número uno y ofrece, a su vez, información básica sobre la obtención de la jubilación.

### **TEMA 3: Medio ambiente**

DATOS OBTENIDOS:



INTERPRETACIÓN:

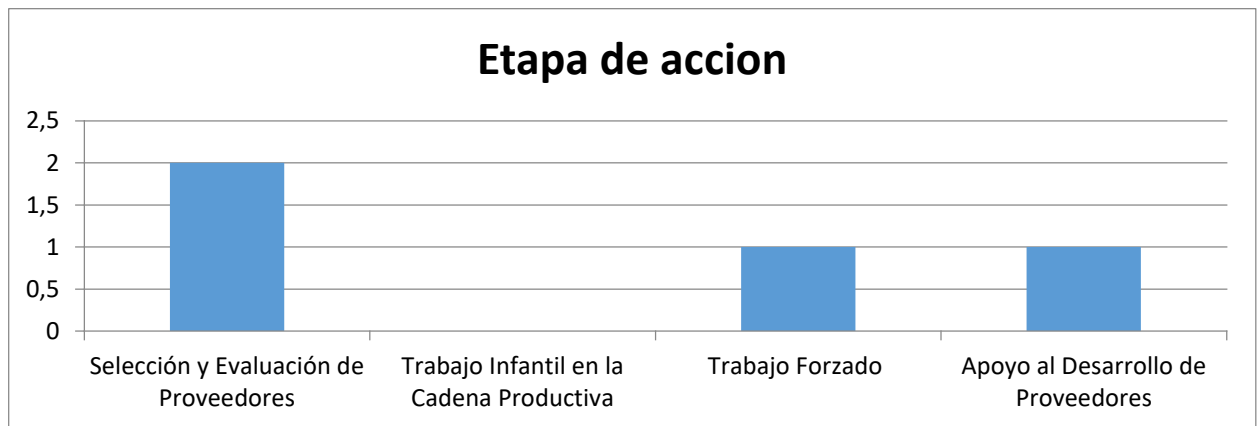
El índice de mejora en la calidad ambiental, educación y concientización como el impacto ambiental y sustentabilidad de la economía forestal son temas que nunca antes fueron tratados por la empresa, no existen políticas internas o programas específicos para dicho tratamiento, ni posee certificación ambiental.

En el intento de reducir el consumo de agua, energía y materias primas, la empresa busca tener una actitud más comprometida al respecto.

No se cumple la normativa ambiental.

### **TEMA 4: Proveedores**

DATOS OBTENIDOS:



**INTERPRETACIÓN:**

La empresa trabaja con un solo proveedor de manera directa y exclusiva contemplando todos los criterios preestablecidos por la ley fomentando la negociación transparente. Cuenta con políticas formales para contribuir a la erradicación del trabajo forzado, sin embargo, no se posee políticas formales contra la eliminación del trabajo infantil.

**TEMA 5: Consumidores y clientes**

**DATOS OBTENIDOS:**



**INTERPRETACIÓN:**

Si se considera la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza, como vemos, la empresa actúa de acuerdo a la legislación vigente, propia de la primera fase. A su vez, cuenta con normas de compromiso en relación con el cliente formuladas por el código de conducta que son el reflejo de la excelencia en la atención.

Únicamente, en el caso de que ocurra algún tipo de daño en el producto o servicio, se limita a investigar a través de algún medio de comunicación la información divulgada.

### **TEMA 6: Comunidad**

#### DATOS OBTENIDOS:

Los datos provistos por esta herramienta resultan en cero por ciento, para cada una de las áreas: impacto de la empresa en la comunidad, relaciones con organizaciones locales, financiamiento de la acción social e involucramiento con la acción social.

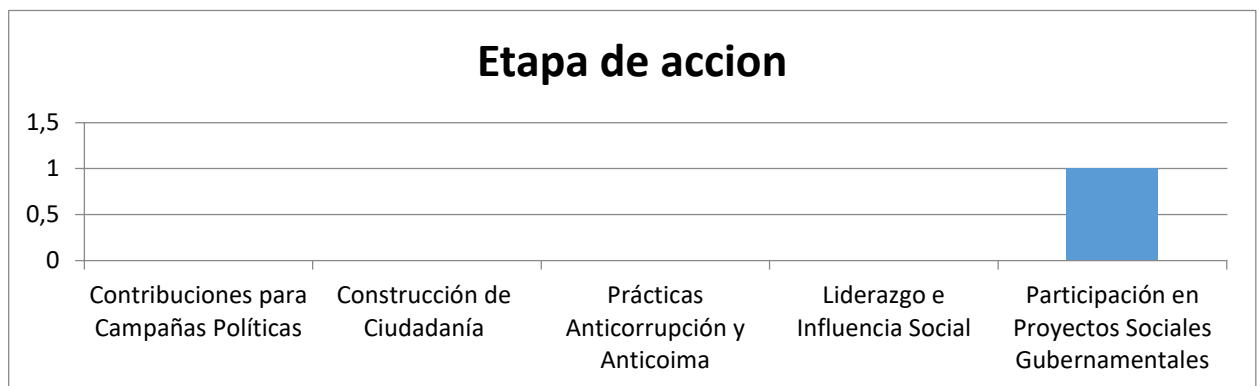
#### INTERPRETACIÓN:

Considerando los posibles impactos de la empresa en su entorno, si bien reconoce a la comunidad como parte interesada, ya sea que se trate de demanda sobre centros de salud y recreación, guarderías, transporte público, tráfico de vehículos como también, organizaciones comunitarias, ONG y Centros Públicos, ésta, nunca se encargó de tratar ambos temas. Sin embargo, con el propósito de dicho proyecto de investigación, procura realizar las medidas que sean necesarias, como tomar conocimiento de las acciones que se estén ejecutando, participar activamente de los proyectos y generar redes de feedback en respuestas a los reclamos y requerimientos de la comunidad, por medio de programas sociales.

En la misma etapa se encuentra el financiamiento de acciones sociales, por lo cual, tampoco lo concreta como forma de involucramiento.

### **TEMA 7: Gobierno y sociedad**

#### DATOS OBTENIDOS:



#### INTERPRETACIÓN:

La empresa, no realiza contribuciones respecto a la financiación de candidatos a cargos públicos y de partidos políticos, ni toma un papel activo frente la construcción ciudadana. Tampoco nunca ha tratado las prácticas anticorrupción y anticoima en relación con autoridades, agentes y fiscales del poder público ni se involucra en asociaciones y foros empresariales con relación a temas de interés público.



Finalmente, en su involucramiento con actividades sociales, únicamente colabora por medio del pago de impuestos, propio de la etapa uno.

## 2.4. HERRAMIENTA 4: ANALISIS DOCUMENTAL

### TEMA 1: Valores, transparencia y gobierno

#### DATOS OBTENIDOS:

Sobre este punto hay referencias de dichos temas en el siguiente documento, con el fin de establecer las pautas generales de conducta, al hablar de código de ética, debemos tener en cuenta que es condición básica, seguir en concordancia con los lineamientos generales que propone YPF SA a nivel de corporación. Se muestra un detalle exhaustivo de valores a respetar por el personal de la empresa, se menciona el tema de no discriminación de tipo alguno, como también la no ejecución de trabajo infantil y se rechaza cualquier tipo conducta que esté en contra de los derechos humanos.

Se cuenta con un manual de inducción.

Manual de proceso de reclamos por medio de tres vías: telefónica, personal y por correo electrónico.

#### INTERPRETACIÓN:

Energía de Proximidad cumple los requisitos adecuados, los datos tienen congruencia con la apreciación del tema, sin embargo, no existe difusión interna del mismo.

### TEMA 2: Público interno

#### DATOS OBTENIDOS:

Se verifica el siguiente listado de presentación y formularios en vigencia y concordancia con la temática presentada:

- Comprobante de pago de aportes sindicales,
- Contrato de trabajo por cada empleado perteneciente a la empresa
- Formulario 931
- Constancia de inscripción y pago al UOCRA
- Aporte al fondo de desempleo
- Recibo de sueldo



- Constancias de alta y baja de AFIP
- Certificado de cobertura de ART con nómina y cláusula de no repetición hacia YPF GAS SA
- Póliza de seguro y comprobante de pago
- Constancia de servicio en seguridad e higiene
- Exámenes médicos preocupacionales

Se cumplimenta la siguiente normativa, estipulada por las siguientes leyes y decretos:

- Ley Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo
- Ley 24557 de Riesgos del Trabajo
- Ley Provincial de Tránsito N.º 8560
- Resolución 419/1993 de la Secretaría de Energía.
- Ley 2602 “Ley del gas Licuado”
- Seguridad de los depósitos 800/04 y 709/04

#### INTERPRETACIÓN:

En la empresa, con el objetivo de generar y asegurar las condiciones de trabajo necesarias para garantizar el bienestar de cada miembro en la organización y resguardar sus bienes, se cumplimentan los requisitos exigidos obligatoriamente por el convenio colectivo de trabajo y las normas supletorias.

#### **TEMA 3: Medio ambiente**

##### DATOS OBTENIDOS:

Cuenta con un servicio de asesoramiento para empresas de transporte de mercancía peligrosa, la cual exige la siguiente documentación legal obligatoria:

- Declaración de carga: existe
- Ficha de intervención en caso de emergencia: existe
- Certificado de habilitación de la cisterna: no exigible para el tipo de camión
- Revisión técnica de la cisterna: no exigible
- Licencia Nacional Habilitante: existe
- Certificado de aprobación de la capacitación: existe
- Constancia de inscripción en RUTA: existe
- Licencia de conducir: existente- habilitada para cada conductor
- Documento de identidad: existe
- Comprobante de pago de patente: habilitado
- Cedula de identificación vehicular: existe
- Comprobante de seguro: habilitado





Plan de evacuación, rol de incendio y planilla de extintores con sus respectivas vigencias, se posee un manual detallado sobre cada uno a modo de cumplimiento reglamentario.

Según el reglamento, los estándares laborales de acuerdo al tipo de actividad que se deben considerar en materia de salud, higiene y seguridad laboral son:

- Estadísticas de Accidentes
- Evaluaciones de Niveles de Iluminación
- Evaluaciones de Nivel Sonoro
- Evaluación de Puestas a Tierra
- Análisis de Agua
- Control de Carga de los Equipos de Extinción
- Control de Vehículos (ITV)
- Provisión de Elementos de Protección Personal y Ropa de Trabajo

La aplicación de determinados procedimientos de trabajo tales como: Permisos de fuego, Permisos de trabajos para tareas con riesgos especiales (trabajos en altura, corte de césped, desmalezado, pintura con utilización de solventes inflamables, limitación en el uso de celulares de acuerdo al ámbito y/o tarea que se esté ejecutando), tanto para personal de la empresa como para terceros (contratados o visitantes circunstanciales) concurren al logro del mismo objetivo.

La empresa cuenta también con un servicio de Higiene y Seguridad en el Trabajo a cargo de Profesionales con las habilitaciones correspondientes.

#### INTERPRETACIÓN:

Sabiendo que para lograr un correcto funcionamiento en cada área y gestionarla, es menester, contar con indicadores precisos que nos permitan medir controlar y dirigir acciones tendientes a mejorar la gestión. Se encuentran en condiciones adecuadas.

#### **TEMA 4: Proveedores**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta

#### **TEMA 5: Consumidores y clientes**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta

#### **TEMA 6: Comunidad**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta



## **TEMA 7: Gobierno y sociedad**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta

### **SÍNTESIS**

La síntesis se regirá, para lograr mayor claridad y precisión en la comprensión de la problemática, por la siguiente estructura: ACIERTOS, DESACIERTOS Y OMISIONES.

### **TEMA 1: Valores, transparencia y gobierno**

ACIERTOS: Las obligaciones legales están debidamente cumplidas, los requisitos básicos de exigencia para compromiso laboral por parte de los miembros de la empresa, basados en un conjunto de valores compartidos, que dan lugar a una organización basada en principios éticos.

DESACIERTOS: Las bases fundamentadas en valores, existen, sin embargo, no son comunicadas y no hay fácil acceso a este tipo de información, ni comunicación formal del mismo.

OMISIONES: No existen planes de reclutamiento, inducción, evaluación periódica de desempeño, se consta falta de conocimiento en materia de RSE y no hay comunicación explícita de resultados obtenidos y el impacto que genera a los distintos stakeholders.

### **TEMA 2: Público interno**

ACIERTOS: Los factores higiénicos están debidamente efectuados (condiciones de trabajo, cuidado de la salud, seguridad, etc.). Lo que permitiría considerar que se mantiene una relación contractual dentro de los parámetros legales con todas las condiciones propias de las exigencias del sector al que la empresa pertenece.

DESACIERTOS: Si bien se concibe el respeto por la participación sindical, los canales de diálogos no encuentran en las condiciones abiertas a la negociación ganar- ganar. La capacitación es esporádica y pobre, desperdiciando el potencial de capacidades y la oportunidad de generar un plan de carrera y mayor compromiso por parte de los miembros de la organización

OMISIONES: No hay un programa de trabajo enfocado en la participación de las decisiones estratégicas, abierto a sugerencias. No existen proyectos en relación al futuro



de los niños, es decir generar oportunidades de aprendizaje para el acompañamiento tanto para combatir la discriminación, como para la protección de la maternidad y niñez. Tampoco se valora la diversidad bajo políticas de inclusión.

### **TEMA 3: Medio ambiente**

ACIERTOS: Se admite un mínimo compromiso por parte de la organización con respecto a la concientización y el cuidado ambiental. Se respeta la legislación vigente relativa al uso de mercancía peligrosa

DESACIERTOS: no hay una relación congruente entre la actitud de los mandos medios y el personal operativo con respecto al compromiso por el cuidado del medio ambiente.

OMISIONES: No se cumple con la normativa ambiental, ni certificación correspondiente. Tampoco hay un programa específico apoyado en la prevención de daños ambientales para combatir y mejorar los procesos de gestión ambiental (conservación de bosques, protección de biodiversidad, reutilización, etc.), en la que impacta toda la cadena productiva hasta, inclusive, el desarrollo de campañas de concientización a favor de la causa.

### **TEMA 4: Proveedores**

ACIERTOS: la existencia de un solo proveedor principal de materia prima, facilita la negociación de manera transparente y se basa en una relación de trabajo en conjunto.

DESACIERTOS: las diferentes herramientas de recolección de datos, socavaron una reducida cantidad de información.

OMISIONES: No se atina a la elaboración de un programa de trabajo bajo los criterios de responsabilidad social para toda la cadena productiva

### **TEMA 5: Consumidores y clientes**

ACIERTOS: Energía de Proximidad tiene una actitud firme con respecto a la legislación de defensa del consumidor y posee una actitud comprometida con el servicio al cliente.

DESACIERTOS: espera que ocurra algún tipo de accidente o daño en el servicio o producto, en vez de tomar un rol de control más de tipo proactivo.

OMISIONES: No se adopta una política comercial en post de generar alianzas con el proveedor, promover la mejora continua y el compromiso con los grupos de interés basados en los principios del desarrollo sostenible desde la fabricación hasta la distribución de los productos y servicios prestados.

**TEMA 6: Comunidad**

OMISIONES: La empresa nunca trato este asunto anteriormente.

**TEMA 7: Gobierno y sociedad**

ACIERTOS: dicha organización, se relaciona con entidades gubernamentales, únicamente por el pago de sus impuestos.

OMISIONES: Nunca se trató este asunto anteriormente.

**2.5. ANALISIS FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena relación con los distintos Stakholders.</li> <li>2. Incentiva el cuidado medioambiental</li> <li>3. Empresa líder en relación con la competencia</li> <li>4. Eficiencia en la toma de decisiones</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de expansión en el mercado.</li> <li>2. Diferenciación</li> <li>3. Mejor performance</li> <li>4. Exención tributaria para empresas que inviertan en RSE</li> <li>5. Mayor oferta de productos de comercio justo</li> <li>6. Reducción de costos</li> <li>7. Garantías sociales</li> <li>8. Comunicación interna más dinámica</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de organización</li> <li>2. Pioneros en el mercado</li> <li>3. Resistencia al cambio</li> <li>4. Escasa exigencia del consumidor</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de surgimiento de nuevo producto de reemplazo.</li> <li>2. Ingreso de nuevos competidores</li> <li>3. Crisis económica</li> <li>4. Poca conciencia y reconocimiento en RSE</li> <li>5. Utilizar RSE, únicamente, para mercadeo</li> </ol>



## **2.6. MATRIZ BCG**

A la empresa se la puede definir dentro de la categoría “VACA LECHERA”, ya que tiene una posición privilegiada en su participación en el mercado, propio de una industria madura, es decir, con baja tasa de crecimiento.

Cuenta con una cartera de clientes que se pueden considerar “fieles”, puesto que llevan tiempo con la empresa y, por ende, los costos de marketing son bajos. Generan más efectivo del que pueden reinvertir en sus propias operaciones, beneficiándose para apoyar a otras unidades estratégicas de negocio.

## **2.7. ANÁLISIS DE MAPPING DE LA COMPETENCIA**

En la zona de Villa María y Villa Nueva, tiene un Market Share de 48%, seguido por el Distribuidor Iglesia de SHELLGAS con el 25% participación, más abajo se encuentran distribuidores de MOLLEGAS el 10%, VARIGAS con el 5%, el resto de los distribuidores suman el restante % de Market Share. Dentro del segmento domicilio, 7 de cada 10 usuarios es cliente de la empresa (70%) seguido con 20% del Distribuidor Iglesia. En el segmento comercio, se tiene el 40% de mercado y el Distribuidor Iglesia el 15%. Mientras que en el segmento distribución el liderazgo lo tiene el Distribuidor Iglesia con el 75% de mercado seguido por Mollegas con el 15%.

En la zona de Alta Gracia, vende 5,2 de cada 10 Tn de gas envasado que se comercializa (52%), seguido muy atrás por Marcelo Ferrero de EXTRAGAS con el 30% de participación, el resto de distribuidores suman 18% de participación en el mercado. En el segmento de domicilio, se tiene un fuerte liderazgo con el 75% de participación de mercado, seguido por Marcelo Ferrero con el 15%. En la venta a comercio, también tiene la mayor participación de mercado 50%, seguido por el DO Marcelo Ferrero con el 25% de participación. En el canal distribución Marcelo Ferrero tiene el 100% de participación

En la zona de Pilar y Río Segundo, se tiene un Market Share de 50%, seguido por SPECIALGAS con el subdistribuidor Lazarini con el 20% y MICROGAS con el 10% de participación. En la venta a domicilio, es líder indiscutible con el 80% del mercado, el resto lo comercializa el subdistribuidor de Special Gas Lazarini (20%). En el segmento comercio, se tiene la mayor participación de mercado con el 35%, seguido por el subdistribuidor Lazarini 20%, MICROGAS 15% y EXTRAGAS con el 10% del mercado. En lo que respecta al canal distribución no se tiene participación porque no se tiene subdistribuidores en la zona.



## **2.8. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

**AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTES:** cabe mencionar, que se necesita una importante inversión para entrar al mercado y competir, puesto que, la empresa corre con la ventaja de contar con acceso a canales de distribución, economía de escala, diferenciación y costos independientes.

**AMENAZAS DE PRODUCTO SUSTITUTO:** existe la posibilidad de que la competencia utilice algún producto innovador o alguna promoción u oferta que es una amenaza para la empresa, particularmente la utilización e implementación de gasoductos.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:** La empresa tiene amplio conocimiento de los clientes ya que son pocos pero importantes, con los cuales se efectúa un círculo de confianza y un vaivén de oportunidades.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** la empresa posee una alta dependencia de sus proveedores. Se genera una situación desfavorable ya que la misma se ve afectada por sus decisiones.

**RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:** la competencia no se presenta como una amenaza significativa debido a que la organización se encuentra muy bien posicionada en el mercado, asimismo se los tiene en cuenta para perfeccionarse continuamente y no quedarse en el tiempo.

## **2.9. BALANCE CONTABLE**

Bases de preparación: para la elaboración de los estados contables, se realizó una estimación anual, debido a limitaciones de información. Cabe aclarar, que contamos solamente con datos de un mes y una sola sucursal



<b>ENERGIA DE PROXIMIDAD</b>			
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVO</b>	
<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>		<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	
DISPONIBILIDADES	\$ 883.976,40	DEUDAS COMERCIALES	\$ 7.955.787,60
INVERSIONES	\$ 5.303.858,40	PRESTAMOS	\$ 144.987,00
CREDITOS POR VENTAS	\$ 623.856,00	REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	\$ 2.731.872,00
BIENES DE CAMBIO	\$ 1.767.952,80	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.876.859,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 8.579.643,60</b>		
		DEUDAS COMERCIALES	\$ 865.535,15
		<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 865.535,15</b>
<b><u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>		<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
CREDITOS POR VENTA	\$ 893.688,00	CAPITAL SOCIAL	\$ 6.137.415,36
BIENES DE USO	\$ 29.250.887,23	RESULTADO DE EJ. ANT.	\$ 8.396.977,00
OTROS	\$ 657.420,00	RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 21.104.852,32
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35.639.244,68</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 30.801.995,23</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 39.381.638,83</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 39.381.638,83</b>



<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		<b>2016</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>\$81.893.680,11</b>
Ventas		\$81.893.680,11
Otros ingresos		\$0,00
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>\$49.071.690,19</b>
Costo de ventas		\$49.071.690,19
<b>GASTOS</b>		<b>\$8.094.406,00</b>
Gastos de Administración		\$2.731.872,00
Gastos de Distribución		\$3.997.801,00
Otros Gastos		\$1.364.733,00
<b>GENERACIÓN BRUTA DE FONDOS</b>		<b>\$24.727.583,92</b>
Gastos financieros		\$455.263,20
<b>CASH FLOW</b>		<b>\$24.272.320,72</b>
Dotación amortizaciones		\$2.758.000,00
<b>RESULTADO ANTES DE LOS IMPUESTOS</b>		<b>\$21.514.320,72</b>
Impuesto		\$409.468,40
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>\$21.104.852,32</b>

(Anexo N.º 12: Datos adicionales al Balance)

## **2.10. ANALISIS DE GRANDES MASAS**

Capital de trabajo: \$8.579.643,60

DISPONIBILIDADES	\$ 883.976,40
INVERSIONES	\$ 5.303.858,40
CREDITOS POR VENTAS	\$ 623.856,00
BIENES DE CAMBIO	\$ 1.767.952,80
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 8.579.643,60</b>





Inmovilización: \$30.801.995,23

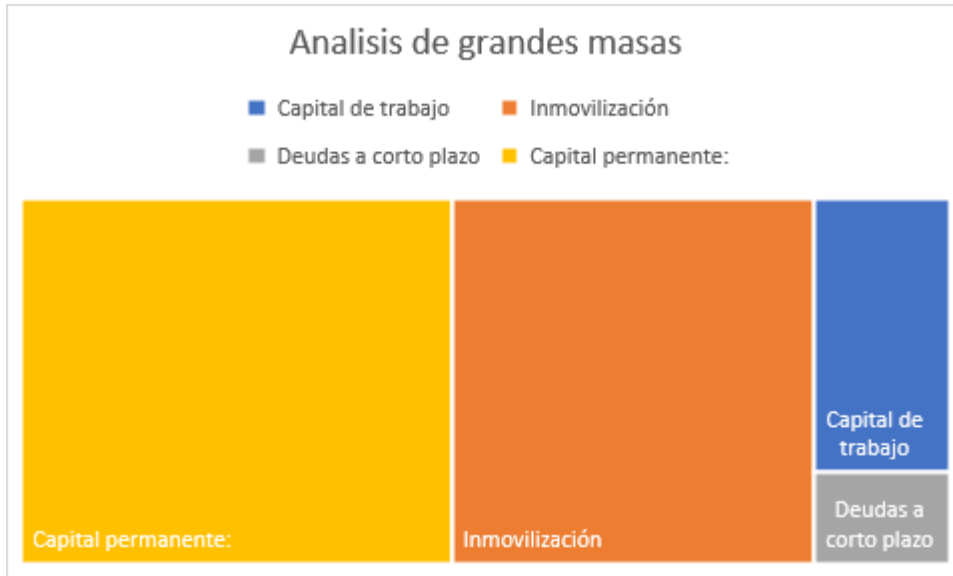
<b><u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>	
CREDITOS POR VENTA	\$ 893.688,00
BIENES DE USO	\$ 29.250.887,23
OTROS	\$ 657.420,00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 30.801.995,23</b>

Deudas a corto plazo: \$2.876.859,00

<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	
DEUDAS COMERCIALES	\$ 7.955.787,60
PRESTAMOS	\$ 144.987,00
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	\$ 2.731.872,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.876.859,00</b>

Capital permanente: \$36.504.779,83

DEUDAS COMERCIALES	\$ 865.535,15
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 865.535,15</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
CAPITAL SOCIAL	\$ 6.137.415,36
RESULTADO DE EJ. ANT.	\$ 8.396.977,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 21.104.852,32
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35.639.244,68</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$36.504.779,83</b>



A simple vista, podemos observar que, al tratarse de una empresa de servicios, por su mera naturaleza no cuenta con demasiados bienes de cambio y sus cuentas por cobrar no tienen mucha significación, porque generalmente operan de contado o por periodos mínimos para el cobro de sus particiones, razón por la que el capital de trabajo es más bajo en relación con su inmovilización. Estas, son elevadas, puesto que, a mayor inmovilización, es necesario adquirirlo a través de capitales permanentes.

### RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Al realizar el análisis de las diferentes herramientas, se observa que, estamos en presencia de una visión clásica respecto al modelo bidimensional empresarial. En líneas generales, la misma, se limita al mero cumplimiento de sus obligaciones legales y/o contractuales.

Estas deficiencias, formuladas como desaciertos o faltas, afectan directamente en la competitividad de la empresa en el mercado, menor compromiso por parte de los diferentes grupos de interés y en especial, los empleados, generando como consecuencia, alto índice de rotación laboral, menor sentido de pertenencia y faltas injustificadas. Lo que puede influir, indirectamente, aunque se encuentre en óptimos posicionamientos, mala imagen de performance, como también, en su posicionamiento frente a otros rivales del mercado.

Desde la aplicación de la guía de indicadores IARSE se evidencia a nivel general que, la organización se encuentra en el primer estadio, es decir, adopta y aplica una conducta para orientar el comportamiento de sus empleados, actúa de acuerdo a la legislación vigente, mantiene los canales formales de comunicación con al menos una de las partes interesadas, cuenta con la documentación necesaria, realiza las capacitaciones básicas preestablecidas por el tipo de producto utilizado, entre otros.



Sin embargo, se considera un alto grado de interés por parte de los miembros de la organización, a desarrollar una mejoría, debido a los beneficios de aplicar un programa de actividades en RSE, como una oportunidad de crecimiento y mejora a largo plazo.

Desde el punto de vista económico y financiero, según el análisis de grandes masas, contamos con reducido capital de trabajo con respecto a la inmovilización de fondos, puesto que la empresa se encuentra en el rubro de servicios, por tanto, no debemos perder de vista que posee un alto nivel de rotación de inventario, aunque no necesariamente significa una mejoría en la posibilidad de atender las obligaciones a corto plazo.

Al realizar la técnica de análisis, podemos descomponer las cifras resumidas en los estados contables para conocer cada una de sus partes y su importancia relativa que las caracteriza. Cabe aclarar que, cuando utilizamos índices se establece una relación entre aquellos que la componen.

Recordemos también, que se trata de una organización familiar, por esta razón, encomendamos un exhaustivo control de costos, reclutar gente talentosa, negociar asertivamente con los proveedores, no dejar de pagar los impuestos y presionar para elevar las ventas, alineados a un objetivo en común previamente establecido bajo un plan de trabajo.



## CAPITULO N. ° 3

# PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En este capítulo se presentan los principios que sostienen nuestra propuesta de intervención conforme a los resultados del diagnóstico, para implementar una gestión de trabajo en RSE.

### 3.1. PREMISAS

Se parte de las siguientes premisas:

Primera: Se parte de que los usuarios consideran útil la información de RSE.

Segunda: Las grandes empresas deben presentar un informe que muestren sus actuaciones en la materia.

Tercera: Se considera conveniente presentar la información elaborada por esta temática.

### 3.2. JUSTIFICACIÓN

Un abordaje integral de actividades estratégicas en los procesos y subprocesos en RSE, influye en las acciones que afectan, directamente, los objetivos dirigidos a alinear los compromisos de la empresa, con las necesidades de los stakeholders. Adaptarse a las nuevas demandas del mercado, con este modelo de gestión, permitirá soluciones efectivas a la falta de comunicación, transparencia, claridad de objetivos y erradicar definitivamente la causa detectada de un equipo de trabajo encargado del área en Recursos Humanos y, puntualmente, en RSE. Incorporando prácticas que generaran impactos positivos internos como lealtad del personal en la empresa, por medio del denominado “contrato psicológico”, lo que se traduce en el aumento de la motivación y productividad, optimizando la comunicación, debido a la confianza y transparencia en su accionar, se generan condiciones dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral así como el desarrollo humano y laboral, que admite igualdad de condiciones, protegiendo los derechos y salvaguardando las minorías, de forma que se garantiza el salario justo, con lo cual beneficia llanamente al personal en relación de dependencia e indirectamente, favorece al entorno familiar.

Se trabaja con flexibilidad de adaptación a los cambios emergentes y mejora la cultura organizacional, retroalimentándose con el entorno, por medio de obtención de



subvenciones, ayudas, reconocimientos social, mejor reputación, nuevas oportunidades de negocio, incremento en la participación del mercado, creación de valor y riqueza por la confiabilidad que brinda a los proveedores e inversionistas que generan precio y calidad en el servicio, a través del comercio justo, incrementando la fidelidad de los consumidores. Dicha práctica diferenciada, al llegar a los hogares, generan contacto con otras familias que promueven el ejemplo, ejerciendo presión de forma indirecta, para el cambio de actitud en industrias del mismo rubro.

Esta modalidad de trabajo, previene riesgos sociales, respeta el medio ambiente evitando cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos, para contribuir a un desarrollo sostenible que sirve a la sociedad y procura el mejoramiento continuo. Es decir, el desarrollo de políticas sociales no solo logra un bienestar social, sino también generan un equilibrio y retroalimentación de los mismos.

### **3.3. OBJETIVOS**

#### Objetivo General:

Diseñar un programa de gestión a Energía de Proximidad enfocada en prácticas de RSE

#### Objetivos específicos:

1. Sensibilizar tanto a los directivos como a los referentes para que se involucren en la ejecución del plan que se propone
2. Establecer el personal necesario y la política de manejo para sostener la propuesta
3. Desarrollar un comité de RSE
4. Definir acciones de RSE
5. Realizar una evaluación y retroalimentación

### **3.4. AREA DE INTERVENCION**

La propuesta de trabajo incluye y afecta a todas y cada una de las áreas de manera directa, para quienes se comprometan a trabajar en el comité, en un principio a elección voluntaria e indirecta como resultado de un accionar estratégico, integral y sistemático.

### **3.5. RECURSOS NECESARIOS**

Recursos humanos: disponibilidad de horas de trabajo del personal.



Materiales: se utilizarán los equipos y herramientas existentes en la misma, se establecerá un lugar de reunión para desarrollar el plan de trabajo.

Financieros: el monto destinado a invertir en la reestructuración empresarial para el desarrollo del comité y actos filantrópicos, asentado en las posibilidades de la empresa.

### **3.6. METODOLOGIA**

Cabe señalar, que para lograr el desarrollo de la propuesta de intervención se requieren procesos de compromiso y responsabilidad, en primera instancia de la alta gerencia. Puesto que, si desde la base no se presta apoyo y colaboración a los programas sociales, la política solo será una utopía de bienestar.

Del mismo modo, se requiere la consolidación del comité, con el fin de articular los procesos de trabajo con el talento humano y el contexto donde se estructuran los proyectos sociales.

Se plantea un formato de trabajo participativo e incluyente, aprovechando la creatividad e innovación, abierta a la presentación de opiniones, vivencias y experiencias basadas en saberes que apunten al mejoramiento de las condiciones en calidad de vida general.

### **3.7. ACTIVIDADES**

#### **PRIMER PASO: DEVOLUCIÓN A LAS AUTORIDADES DE LA EMPRESA DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

Esta actividad consiste en una reunión de hasta una hora de duración con los Directivos y quienes ellos consideren importante convocar, orientada a su sensibilización, concientización y validación de la metodología, de forma que pueda conseguirse su soporte al resto de las actividades incluidas en la propuesta. Además, se ofreció la inventiva, de acompañar el seguimiento por vía telefónica y medios electrónicos para no entorpecer el trabajo diario. Los ejes temáticos serían los siguientes:

1. Resultados del diagnóstico realizado: Relación aciertos, desaciertos y omisiones en la gestión asociada a la RSE.
2. Exposición de los aspectos positivos de la mejora: justificación y objetivos.

#### **Sugerencias para una correcta implementación**

A los fines de lograr una reunión productiva, será necesario que la misma sea realizada en una sala libre de posibilidad de distracciones e interrupciones, contando con la presencia de al menos el director, gerente general, algún miembro del grupo consultor



de gestión, jefe de administración y el jefe de logística. Además, la facilidad de acceso a un cañón de proyección, pantalla y notebook.

### Criterios para evaluación y seguimiento

Esta actividad se considerará lograda si:

1. La reunión cuenta con la asistencia de las autoridades
2. Los participantes demuestran comprender el real peso de las dificultades encontradas y la utilidad de la propuesta.
3. Los participantes demuestran comprender la importancia de desarrollar iniciativas enfocadas en la gestión de RSE.

### Estrategia

Motivar a los directivos que sean promotores de impulso en la práctica de RSE.

## **SEGUNDO PASO: PRESENTACION A LA DIRECCION DEL ÁREA PROPUESTA Y SUS DETALLES. FORMACION DEL COMITÉ DE TRABAJO.**

Taller de capacitación sobre RSE, fuera del horario de trabajo, de aproximadamente cinco horas de duración, con la finalidad de desarrollar a los miembros para la conducción del proyecto, transmitir conceptos básicos y contenido clave como herramienta para enfrentar posibles escenarios situacionales.

Para el nombramiento de los integrantes del comité, se plantea realizar una convocatoria abierta para la totalidad del personal en la empresa, a través de los medios de comunicación, las necesidades del perfil y transparencia de trabajo, de duración semanal. Es dable mencionar, que el perfil del líder debe girar en torno, a las siguientes cualidades:

1. Visión holística: ya que la mirada en RSE es transversal, debemos tener en cuenta a la empresa como un todo.
2. Capacidad de comunicación: debe expresar claramente las ideas e instrucciones, lograr que la gente escuche y entienda, más precisamente, lo que se denomina como escucha activa, para los diferentes públicos con los que se va a relacionar.
3. Inteligencia emocional: dentro de la organización, se convierte en el delegado de necesidades, por ende, es necesario saber ponerse en el lugar del otro, es decir, ser empático.
4. Ávido de conocimiento: la disciplina es muy dinámica y cambiante, razón por la cual, es importante que la persona, quien desempeñe el puesto posea inquietudes de conocimiento constante e innovador.



5. Capacidad de motivación: enseña, delega funciones y crea oportunidades.
6. Responsabilidad: el liderazgo genera poder y debe ser utilizado en beneficio de todos.

A la semana siguiente, después de la convocatoria, se determina la realización de una reunión de hasta dos horas de duración, dentro de la jornada laboral, con previo aviso, por los Directivos, jefes de administración y postulantes interesados. La elección de los miembros, estará a cargo del encargado general, mediante votación secreta, de forma democrática. En caso de faltar aspirantes, el encargado lo designara bajo criterio personal.

Una vez definidos los integrantes del equipo, se llevará a cabo una explicación de las funciones a modo representativo, abierto a la detección de necesidades y sugerencias, con el fin de generar capacitación continua en las practicas diarias de RSE y una invitación a tomar un rol protagónico en el sector administrativo, partiendo de la organización de tareas a desarrollar y la generación de ideas con un alto compromiso por los colaboradores.

Finalmente, se anuncia a toda la empresa, los representantes encargados de cada eje en materia de RSE, por medio de un boletín informativo, con firma y sello de la empresa.

#### Sugerencias para una correcta implementación

Es necesario que las reuniones se lleven a cabo en una sala libre de posibilidad de distracciones e interrupciones y contando con la presencia de los citados responsables. Se sugiere utilizar una comunicación formal, de tipo escrita, utilizando el correo electrónico para facilitar las respuestas.

#### Criterios para evaluación y seguimiento

Esta actividad se considerará lograda si:

1. La reunión cuenta con la asistencia de las autoridades invitadas.
2. Se consta de documentación impresa a presentar.
3. Los personales de mandos altos manifiestan entender los conceptos transmitidos en la capacitación.
4. Se considerarán las respuestas recibidas durante la semana de apertura de convocatoria.
5. Los aspirantes demuestran comprender el real peso de las dificultades encontradas y la utilidad de la propuesta
6. Los colaboradores demuestran haber captado la importancia de su papel de liderazgo de los proyectos de mejora.
7. Los participantes aceptan la propuesta de desarrollo de capacidades de liderazgo y conducción del equipo orientada a la RSE.



## Estrategia

Motivar a los representantes sociales para que sean líderes y generadores de un proceso de cambio y de desarrollo generacional.

### **TERCER PASO: PROPUESTA DE ACTIVIDADES**

En esta etapa, los colaboradores se reúnen en la última hora de trabajo antes de finalizar la jornada y se quedan como máximo dos horas más, fuera del horario laboral. Con la finalidad de realizar la conducción de prácticas responsables, se suma a la proposición, una lluvia de ideas.

En esta sección se articulan, en primera medida los objetivos, metas y propósitos. En una segunda instancia se despliegan las actividades para cada uno de los ejes y se formulan acciones vinculadas a la RSE.

*Eje 1: Valores, transparencia y gobierno.*

11. La primera acción a ejecutar es examinar la misión y visión de Energía de Proximidad, insertar valores de calidad total, transparencia y eficiencia que aborden a los empleados, medio ambiente y la comunidad en general, tomando de fondo los objetivos del nuevo milenio, ya que las decisiones y conductas que lleve a cabo la empresa, serán el resultado, del marco ético que las rijan. Conversen al respecto, divulgue y transcriba los cambios generados en un lugar público y de acceso para la totalidad empresarial.

1.2. Re-elaborar el código de ética para desarrollar relaciones sólidas con los proveedores, clientes y demás implicados, reducir el número de procesos legales, optimizar la negociación de conflictos de intereses y asegurar el cumplimiento normativo. Por tanto, es necesario que se contemple la siguiente temática:

- 1.2.1. Relación con funcionarios públicos
- 1.2.2. Corrupción pasiva
- 1.2.3. Fraude en concursos públicos
- 1.2.4. Nepotismo
- 1.2.5. Procesos judiciales y arbitrajes
- 1.2.6. Prevención y tratamiento de fraudes
- 1.2.7. Procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos
- 1.2.8. Principios relacionados a la competencia leal
- 1.2.9. Contemplar cuestiones referidas a la no discriminación de los trabajadores con los cuales la empresa terceriza actividades
- 1.2.10. Plan de cargos y salarios de la empresa



- 1.2.11. Privacidad de documentación de sus empleados
- 1.2.12. Política ambiental formal
- 1.2.13. Criterios para relacionarse con los proveedores
- 1.2.14. Política de comunicación comercial
- 1.2.15. Política y las normas de relación con los clientes y consumidores
- 1.2.16. No desacreditar la competencia o hablar de manera negativa en público
- 1.2.17. Políticas de relación con la comunidad de su entorno

1.3. Notificar, por medio de un boletín informativo empresarial, el nuevo código de conducta vigente, repartir el manual de código de ética, invitando a una revisión y estudio personal para favorecer el dialogo claro, escucha activa y apertura a sugerencias que consideren, inclusive, cada uno de los grupos de interés, pues posteriormente se efectuara una evaluación para monitorear todo el proceso de la cadena productiva.

1.4. Esta gestión de trabajo, plantea aplicar un proceso de reclutamiento y selección para nuevos ingresantes, posteriormente se efectúa una inducción general y entrenamiento específico al puesto por ocupar para nuevos empleados, se programan visitas de presentación en los diferentes espacios físicos del establecimiento.

1.5. Finalmente, bajo la aprobación de grupo directivo, se solicita hacer públicos los informes contables, anunciando los resultados, de forma que permita asegurar la transparencia de su accionar y veracidad y crear un reporte que culmine en balance social (ver capítulo siguiente).

### *Eje 2: Publico interno*

2.1. El principal propósito es conquistar a los empleados, de forma, que se sientan valorados, promoviendo la iniciativa y participación de cada uno de ellos.

2.2. Proveer información gremial y facilitar el acceso al establecimiento, para las reuniones sindicales.

2.3. Elaborar un esquema de incentivos para sugerencias, críticas y preocupaciones que ayuden a perfeccionar los procesos internos.

2.4. Potenciar instancias de capacitación para el desarrollo de talentos y perfeccionar la formación, por medio de la autorización al cursado con flexibilidad horaria, dentro de la jornada laboral. En caso de ausencia de tareas laborales, presentar la posibilidad de efectuar capacitaciones online, previa autorización directiva. Implantar el plan de carrera para cada interesado, de manera particular.



- 2.5. Coordinar proyectos de contratación de aprendices para menores de edad, contratación de diversidad, favorecer la integración de personas con capacidades diferentes, generar oportunidades laborales de equidad de género e igualdad de beneficios para padres adoptivos
- 2.6. Contratación de servicio de viandas alimentarias para el personal que cumple horarios de corrido, a cargo de la empresa.
- 2.7. Programa de Pasantías para alumnos universitarios, con el objetivo de sumar jóvenes de carreras a fin a la actividad empresarial, espacios para el desarrollo de prácticas que complementen la formación que reciben en el ámbito de la educación formal.
- 2.8. Realizar campañas internas de concientización, de acuerdo a las demandas más solicitadas, ofreciendo el espacio físico de la empresa, fuera del horario laboral, en las siguientes temáticas:
  - 2.8.1. Por ejemplo, una semana dedicada a la salud, donde hay sesiones formativas en materia de manejo del estrés, relajación y medio ambiente.
  - 2.8.2. Cursos de preparación para la jubilación.
  - 2.8.3. Establecer directrices en contra del acoso sexual
  - 2.8.4. Desarrollo de Competencias dirigido a todos los empleados con el fin de mejorar o perfeccionar una serie de habilidades o competencias como, por ejemplo: negociación, impacto e influencia, gestión de proyectos, etc.
  - 2.8.5. Promover el chequeo médico, campaña de vacunación
  - 2.8.6. Charlas abiertas a la comunidad de prevención en enfermedades de transmisión sexual y/o cualquier vínculo de dependencia química (tabaco, alcoholismo, etc.)
- 2.9. Ofrecer variedad de opciones respecto a la división de tareas, cuando dos o más empleados respondan a una única posición, recibiendo el mismo salario. Horario flexible en  $\frac{3}{4}$  de hora en la entrada y la salida. Días y horas de libre disposición con previo aviso.
- 2.10. Teletrabajo: posibilidad de trabajar desde casa mediante la puesta a disposición de los empleados de los medios necesarios para ello tales como ordenadores portátiles y acceso remoto al correo electrónico y a la aplicación informática de la empresa, dependiendo de la función desempeñadas.
- 2.11. Trabajar con diferentes asociaciones para formar a sus empleados en hábitos alimentarios para prevenir las enfermedades. Brindar información, ofertas y descuentos, a través de alianzas locales, sobre paternidad responsable, acceso a



guarderías infantiles, apoyo escolar, actividades de recreación, actividades lúdicas, prácticas deportivas, escuela de verano para niños, gimnasios, etc.

2.12. Ampliación de permisos de maternidad por diferentes vías: acumulación de permisos de lactancia, etc.

2.13. Realizar eventos de carácter, “Días festivos” para la celebración especial en el día del trabajador, al culminar la jornada laboral, celebrada en el galpón a la canasta, con el fin de acercar el personal entre sí.

### *Eje 3: Medio ambiente*

Una buena práctica de gestión ambiental busca reducir daños al ambiente y promover el progreso en las condiciones ambientales.

3.1. Desarrollar campañas de concientización para la prevención ambiental, en las siguientes materias:

3.1.1. Educación ambiental

3.1.2. Clasificación selectiva de la basura

3.1.3. Reciclado y reutilización de recursos

3.1.4. Sensibilizar sobre la problemática del cambio climático

3.1.5. Utilización de energías alternativas

3.2. Diseño basado en el concepto de eco eficacia, es decir, utilizar técnicas de construcción y estructurar la empresa, desde las instalaciones, orientación de edificios, uso de materiales y colores, entradas de iluminación natural, innovación en los sistemas de climatización hasta el diseño de los procesos, de forma correcta para reducir el costo total de fabricación. De uso exclusivo para nuevas construcciones y/o refacciones a desenvolver.

3.3. Programa de energía:

3.3.1 Minimización del consumo energético, por medio de iluminación inteligente como sensores de ocupación para locales frecuentemente desocupados, reflectores, lámparas fluorescentes, caracterizados por cumplir con la función, de mayor durabilidad.

3.3.2 Mejora de la actividad energética, incentive a los empleados a apagar las luces y desconectar los dispositivos cuando no estén siendo utilizados, especialmente después del horario de trabajo y en fines de semana.

3.3.3 Contratación de energía verde al realizar próximas compras en computadoras, máquinas de fax, equipos de aire acondicionados. Permita la utilización de correo electrónico y líneas de fax.



### 3.4. Programa de residuos:

3.4.1. Minimización de residuos, recicle en la medida de lo posible, reduzca el consumo de papel, utilizando las dos caras, reutilice formularios viejos, que no tengan más uso, para memorando interno, introduzca prácticas de guardar documentos en formato digital y transmita este concepto a sus empleados.

3.4.2. Minimización del material de embalaje, todo envase o material de envase del cual se desprenda su poseedor y destinar lugares de descarga después de su utilización

3.4.3 Sumarse a campañas existentes de recolección de tapitas, establecer un contenedor exclusivo para papeles, de forma que puedan ser vendidos a las papeleras.

3.4.5. Evite productos que generen residuos, en su próxima compra prefiera aquellos de mejor calidad, más durables, es decir, evadir aquellos productos de uso descartable

3.4.6. Reduzca el uso de productos perjudiciales, incluyendo pilas, cartuchos, tintas, etc. Uso productos no tóxicos de limpieza.

3.5. Política ecológica de compra, prefiera aquellos productos reciclados, reformados y reacondicionados como los cartuchos de tinta para impresoras, fotocopiadoras, máquinas de fax

3.6. Premios para aquellos empleados que generen alternativas para evitar desperdicios y prácticas no contaminantes que preserven la naturaleza, por ejemplo, realizando donaciones a alguna institución, en su nombre.

3.7. Programa de transporte, considere la compra de vehículos que utilicen combustible alternativo, controle periódicamente el motor, mantenga la presión neumática en los niveles recomendados

3.8. Programa de minimización del consumo de agua, inspeccione periódicamente el sistema hidráulico para detectar pérdidas, repare inmediatamente, reduzca el consumo de agua en áreas externas. Por ejemplo, reutilice el agua de lluvia para el riego de plantas y lavados de autos.

3.9. Factura digital, utilizar el servicio de envío de la factura en forma digital con el fin de favorecer el cuidado en contaminación ambiental.

### 3.10. Plan de Gestión Ambiental

3.10.1. Concientización hogareña (Anexo N.º 6)

3.10.2. Programa “canjea tu garrafa x una parrilla eco sustentable” (Anexo N.º 7)

*Eje 4: Proveedores*



- 4.1 Método de evaluación de desempeño de proveedores que contemple aspectos de gestión, calidad, seguridad y medio ambiente, donde se califique y se realice un seguimiento de mejora.
- 4.2. Incluir contrataciones bajo el criterio específico de RS, de forma que se promuevan alianzas en compromiso con dicha modalidad de trabajo.
- 4.3. Estimular el desarrollo local como una manera de apoyar al empresario del lugar

#### *Eje 5: Consumidores y clientes*

- 5.1. Desplegar un servicio confiable y responsable, en términos de calidad, seguridad y búsqueda de excelencia en atención al cliente. Se presenta un “Manual de técnicas de atención y cortesía telefónica”:
  - 5.1.1. Hacer uso del teléfono: Aprenda el uso del teléfono con anticipación, evite interrupciones, asegúrese de poner en espera al que llama antes de discutir una situación, no coma ni beba mientras esté hablando, la espera de atención como máximo debe ser de tres timbrazos
  - 5.1.2. Module la voz, debe ser con actitud y entusiasmo, controle el ritmo y sonría
  - 5.1.3. Diríjase al que llama con propiedad y respeto.
  - 5.1.4. Mantenga una actitud abierta y cordial que fomente la escucha activa, para poder brindar la mejor solución.
- 5.2. Fomentar la educación a los consumidores respecto a sus productos: especifique como utilizarlo de forma no perjudicial y evitar pérdidas de gas. Ofrecer información específica, correcta y justa
- 5.3. Evitar el uso de publicidad engañosa, prácticas comerciales no éticas, prohíba mensajes que pueden ser dirigidos a menores de edad.
- 5.4. Forme un equipo de trabajo encargado de escuchar las opiniones comentadas en el buzón de sugerencias e investigue la opinión de sus clientes
- 5.5. Beneficios para grandes clientes, de acuerdo a la cantidad de kilos comprados, en reducir los tiempos de atención.
- 5.6. La creación de un sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias, es recomendable, así como su seguimiento, partiendo de un libro de quejas a disposición pública y, luego de la resolución problemática, ofrecer “algo más” para compensar las molestias ocasionadas.



### *Eje 6: Comunidad*

6.1. Asistencia en ferias de empleo y muestras universitarias para promover la educación y reclutar personal calificado

6.2. Continuar la línea de trabajo, en la campaña de educación vial propuesta por YPF: "sentarte y ponente el cinturón"

6.3. Programa "Gas en casa". (Anexo N.º 8)

6.4. Colaboración de labor voluntario para el personal de la empresa en su tiempo libre, en la ONG del merendero local "Nuestras manos para la humanidad y el mundo". Para promover esta iniciativa, la firma ofrece brindar el servicio de gas envasado de forma gratuita, desde la garrafa hasta la puesta a punto en el establecimiento.

6.5. Miro voluntariado virtual para el personal administrativo de la organización para la realización de pequeñas tareas que se puedan realizar a distancia, aprovechando el acceso a internet y conexión inalámbrica, dentro de la jornada laboral con una extensión máxima de cuarenta y cinco minutos.

6.6. Continuación del programa "garrafa social" en alianza con el Estado, facilitan el acceso a estas, por medio del subsidio para familias de muy bajos recursos.

6.7. En casos especiales de faltas de envases "vacíos" para recargar, organizar en barrios carenciados, feria de ventas callejera hasta agotar envases "llenos" del camión, a precios reducidos. Previa autorización expresa de los cargos directivos.

6.8. Creación de una fundación, generando alianzas de colaboración con terceros interesados, a través de donaciones de su servicio o productos en desuso como computadoras viejas y/o prestamos de envases no utilizados.

6.9. Incentive a la comunidad a sumarse en proyectos locales existentes de donación de libros, ropas, muebles usados

6.10. Diseño y desarrollo de página web accesible para cualquier interesado donde se informa y publica con total transparencia a la comunidad las distintas actividades desplegadas.

### *Eje 7: Gobierno y sociedad*

7.1. Ser ético, continuar con el cumplimiento de las obligaciones en contribución de impuestos y demás gravámenes





7.2. Incentivar la participación en grupos de trabajo relacionados a la defensa y promoción de intereses del sector energético

7.3. Impulsar la investigación y desarrollo por medio de asociaciones con grupos de investigación para el avance en nuevas ideas, proyectos y oportunidades de negocio.

7.4. Contribuir con el poder público (universidad pública) en la realización de eventos y actividades.

7.5. Se recomienda no ser partícipe de campañas políticas, para tener una actitud más objetiva y transparente en su accionar como representante social.

### Sugerencias para una correcta implementación

La sala de reuniones debe encontrarse libre de distracciones e interrupciones, acceso a pizarra de trabajo, marcadores, notebook, papeles de trabajo, lapicera para tomar apuntes y agenda. Es importante contar con la presencia de la totalidad de colaboradores.

### Criterios para evaluación y seguimiento

Esta actividad se considerará lograda si:

1. La reunión cuenta con la asistencia del personal que compone el comité de RSE.
2. Se considerarán las respuestas recibidas durante las semanas desde la apertura de convocatoria.
3. Los proyectos deben estar apoyados por un periodo máximo de tres años, quedando a renovación, en caso de extenderse el plazo.
4. Estos planes deben considerarse, de ámbito geográfico, preferentemente, en la provincia de Córdoba.
5. Se tendrá prioridad por aquellos proyectos que conciban un valor diferenciador.
6. La empresa no podrá participar en actividades que entorpezcan, proyectos ya involucrados por empresas del sector.
7. Los aspirantes demuestran comprender el real peso de las dificultades encontradas y la utilidad de la propuesta.
8. Los colaboradores demuestran haber captado la importancia de su papel de liderazgo de los proyectos de mejora.

### Estrategia

Desarrollar con todos los colaboradores, en temáticas de trabajo que lleven a un aprendizaje formal e informal sobre los programas y prácticas sociales





## CUARTO PASO: EVALUACION Y RETROALIMENTACION

En esta instancia, el último viernes de cada mes, se realiza una reunión evaluativa, de máximo una hora de duración. Donde se analizan los logros alcanzados, como se están implementando los programas y cuales han sido los resultados, se entregan los resultados obtenidos a lo largo del periodo y se replantean posibles, nuevos programas sociales, temáticas que faltan trabajar y/o estrategias de mejora.

Se plantea implementar una encuesta final a los diferentes grupos de interés, para continuar mejorando la calidad de atención en el servicio, involucrando la totalidad de aspectos. Para facilitar la colaboración de los participantes, se realizará un sorteo con el siguiente listado de premios, previa autorización de los directivos:

1. Una bicicleta
2. Cuatro Garrafas de 10 Kg
3. Dos Garrafas de 10 Kg

(Anexo N.º 9 –Encuesta final)

### Estrategia

Trazar tácticas de evaluación en los procesos sociales promovidos.

Desde la óptica Contable, se despliega a continuación el siguiente proyecto de inversión para el desarrollo del área de RSE:

### 3.8. PROYECTO DE INVERSION

Inversión Inicial

Detalle	Monto
Materiales Varios	\$ 500,00
*Alimentación	\$ 100.800,00
Seguridad en el trabajo	\$ 22.568,80
Educación	\$ 3.000,00
Donaciones	\$ 20.000,00
Gastos operativos	\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 147.868,80</b>

\*Alimentación: 10 empleados en distribución x \$60 x 168 días trabajados = \$100.800

### Asientos Modelo

Los asientos contables son anotaciones registradas por el sistema de partida doble.



Dentro de la contabilidad existen gastos, como el caso de las donaciones. Como venimos señalando, el comportamiento de la RSE crea valor, por ende, genera un **ACTIVO INTANGIBLE** en la empresa. De aquí partimos que la RSE, no es un gasto sino una inversión, con beneficios a largo plazo.

Basándonos en el plan de cuentas de la empresa, se crea la cuenta “Responsabilidad Social Empresarial”, como un activo intangible que, a su vez, sufre amortizaciones, por lo tanto, solo se cargaría al gasto la parte que se amortizo durante el periodo contable, el cual se convierte en un escudo fiscal para la empresa.

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
03/03/2016	Responsabilidad Social Empresarial	\$ 3.000,00	
	Iva	\$ 630,00	
Educación	Caja		\$ 3.630,00

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
21/03/2016	Responsabilidad Social Empresarial	\$ 500,00	
	Iva	\$ 105,00	
Materiales	Caja		\$ 605,00

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
01/05/2016	Responsabilidad Social Empresarial	\$ 100.800,00	
	Iva	\$ 21.168,00	
Alimentación	Caja		\$ 121.968,00

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
04/06/2016	Responsabilidad Social Empresarial	\$ 22.568,80	
	Iva	\$ 4.739,45	
Seguridad	Caja		\$ 27.308,25

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
16/08/2016	Responsabilidad Social Empresarial	\$ 20.000,00	
	Iva	\$ 4.200,00	
Donación	Caja		\$ 24.200,00

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
13/10/2016	Responsabilidad Social Empresarial	\$ 1.000,00	
	Iva	\$ 210,00	
Gs Operativo	Caja		\$ 1.210,00

### Asientos de Amortización activo intangible

El método de línea recta es el que vamos a utilizar para amortizar los activos a lo largo de la vida útil.

$$\text{Amortización Anual} = \frac{\text{Costo Histórico} - \text{Valor residual}}{\text{Años de vida útil}}$$

$$\text{Amortización Anual} = 3630 - 0 / 5 = 726$$

$$\text{Amortización Mensual} = 726 / 12 = 60,5$$

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
31/12/2016	Amortización RSE	\$ 60,50	
Amortización	Amortización Acu. RSE		\$ 60,50

$$\text{Amortización Anual} = 605 / 5 = 121$$

$$\text{Amortización Mensual} = 121 / 12 = 10,0833333$$

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
31/12/2016	Amortización RSE	\$ 10,08	
Amortización	Amortización Acu. RSE		\$ 10,08

$$\text{Amortización Anual} = 121968 - 0 / 5 = 24393,6$$

$$\text{Amortización Mensual} = 24393,6 / 12 = 2032,8$$

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
31/12/2016	Amortización RSE	\$ 2.032,80	
Amortización	Amortización Acu. RSE		\$ 2.032,80



Amortización Anual=	$27308,25 - 0 / 5 =$	5461,65
Amortización Mensual=	$5461,65 / 12 =$	<b>455,1375</b>

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
31/12/2016	Amortización RSE	\$ 455,13	
Amortización	Amortización Acu. RSE		\$ 455,13

Amortizacion Anual=	$24200 - 0 / 5 =$	4840
Amortizacion Mensual=	$4840 / 12 =$	403,333333

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
31/12/2016	Amortización RSE	\$ 403,33	
Amortización	Amortización Acu. RSE		\$ 403,33

Amortización Anual=	$1210 - 0 / 5 =$	242
Amortización Mensual=	$242 / 12 =$	20,1666667

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
31/12/2016	Amortización RSE	\$ 20,16	
Amortización	Amortización Acu. RSE		\$ 20,16

### Asientos de Cierre

El Activo intangible al finalizar su vida útil, después de haber sido amortizado, se procede a realizar el asiento de cierre.

DETALLE	DEBE	HABER
Amortización Acu. RSE	\$ 3.000,00	
RSE		\$ 3.000,00



DETALLE	DEBE	HABER
Amortización Acu. RSE	\$ 500,00	
RSE		\$ 500,00

DETALLE	DEBE	HABER
Amortización Acu. RSE	\$ 100.800,00	
RSE		\$ 100.800,00

DETALLE	DEBE	HABER
Amortización Acu. RSE	\$ 22.568,80	
RSE		\$ 22.568,80

DETALLE	DEBE	HABER
Amortización Acu. RSE	\$ 1.000,00	
RSE		\$ 1.000,00

En la propuesta planteada, se ha venido pensando la forma de introducir la RSE en el plan de cuentas ya especificado anteriormente, demostrando que RSE, al actuar como activo intangible, la empresa ira incrementando su valor con una mejor imagen corporativa.

### **Recomendaciones de rentabilidad**

- Diseñar un plan de cuentas que separe activos y sus correspondientes resultados.
- Registrar las asignaciones desde el comienzo del ejercicio
- Definir los precios de traslado interno para los intercambios internos de la empresa.
- Utilizar la tasa de rentabilidad únicamente para áreas importantes, que representen resultados significativos
- Contar con una clara decisión política para el uso de esta herramienta de gestión.

### Proyecciones

- El estudio al que accedió Infobae anticipa un crecimiento de 2,7% para 2017; 4% para 2018 y 3,2% en 2019.



2,70% 4,00% 3,20%

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	2016	2017	2018	2019
<b>INGRESOS</b>	<b>\$81.893.680,11</b>	<b>85.988.364,12</b>	<b>85.988.364,12</b>	<b>85.988.364,12</b>
Ventas	\$81.893.680,11	\$81.893.680,11	\$81.893.680,11	\$81.893.680,11
Otros ingresos	\$0,00	\$4.094.684,01	\$4.094.684,01	\$4.094.684,01
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$49.071.690,19</b>	<b>\$49.071.690,19</b>	<b>\$49.071.690,19</b>	<b>\$49.071.690,19</b>
Costo de ventas	\$49.071.690,19	\$49.071.690,19	\$49.071.690,19	\$49.071.690,19
<b>GASTOS</b>	<b>\$8.094.406,00</b>	<b>\$8.312.954,96</b>	<b>\$8.645.473,16</b>	<b>\$8.922.128,30</b>
Gastos de Administración	\$2.731.872,00	\$2.805.632,54	\$2.917.857,85	\$3.011.229,30
Gastos de Distribución	\$3.997.801,00	\$4.105.741,63	\$4.269.971,29	\$4.406.610,37
Otros Gastos	\$1.364.733,00	\$1.401.580,79	\$1.457.644,02	\$1.504.288,63
<b>GENERACIÓN BRUTA DE FONDOS</b>	<b>\$24.727.583,92</b>	<b>\$28.603.718,97</b>	<b>\$28.271.200,77</b>	<b>\$27.994.545,63</b>
Gastos financieros	\$455.263,20	\$467.555,31	\$486.257,52	\$501.817,76
<b>CASH FLOW</b>	<b>\$24.272.320,72</b>	<b>\$28.136.163,66</b>	<b>\$27.784.943,25</b>	<b>\$27.492.727,87</b>
Amortizaciones	\$2.758.000,00	\$2.832.466,00	\$2.945.764,64	\$3.040.029,11
<b>RESULTADO ANTES DE LOS IMPUESTOS</b>	<b>\$21.514.320,72</b>	<b>\$25.303.697,66</b>	<b>\$24.839.178,61</b>	<b>\$24.452.698,76</b>
Impuesto	\$409.468,40	\$420.524,05	\$437.345,01	\$451.340,05
Inversión	\$147.868,80	-	-	-
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>\$20.956.983,52</b>	<b>\$24.883.173,61</b>	<b>\$24.401.833,60</b>	<b>\$24.001.358,71</b>

### 3.9. VALOR PRESENTE NETO

- Para calcular el costo de capital se presupone utilizar el acceso a crédito, por medio del financiamiento de proyectos de inversión, del Fondo para el Desarrollo económico argentino (FONDEAR)<sup>29</sup>:

<sup>29</sup> [http://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/04/lineas\\_bco\\_nacion.pdf](http://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/04/lineas_bco_nacion.pdf)



**Montos y plazo bonificable según destino:**

- Inversiones y/o adquisición de bienes de capital nuevos.
  - **Monto y Plazo:** hasta la suma de \$ 2.500.000, sin superar el 100% del precio de compra del bien de capital (no incluye el Impuesto al Valor Agregado) o proyecto de inversión, con un plazo de hasta 5 años.
- Capital de trabajo asociado a la inversión: hasta el 20 % del monto de la inversión.

**Bonificación sobre la Tasa de interés:**

DESTINO DEL CRÉDITO	PLAZO DEL CRÉDITO	TASA BRUTA	BONIFICACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE FINANCIAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN (1)	TASA DE INTERÉS QUE PAGA LA MICRO EMPRESA
Inversiones o Bienes de Capital	Hasta 3 años	17 %	6 %	11 %
	Hasta 5 años (se bonifican los primeros 3 años) (2)	18 %		12 %

$$VPN = (FNC)^{\circ} + \frac{FNC_1}{(1+k)^{\circ}} + \frac{FNC_2}{(1+k)_1} + \frac{FNC_3}{(1+k)_2} + \frac{FNC_n}{(1+k)_n}$$

FNC <sup>o</sup> =	-\$ 147.868,80
FNC <sub>1</sub> =	\$ 20.956.983,52
FNC <sub>2</sub> =	\$ 24.883.173,61
FNC <sub>3</sub> =	\$ 24.401.833,60
FNC <sub>4</sub> =	\$ 24.001.358,71
K=	11%
n=	4años

$$VPN = -\$ 147.868,80 + \frac{\$ 20.956.983,52}{(1+0,11)} + \frac{\$ 24.883.173,61}{(1+0,11)^2} + \frac{\$ 24.401.833,60}{(1+0,11)^3} + \frac{\$ 24.001.358,71}{(1+0,11)^4}$$

VPN= 74.329.676,54 > 0 -----> Proyecto es aceptable

### 3.10. TASA INTERNA DE RETORNO

$$0 = -(FNC)^{\circ} + \frac{FNC_1}{(1+Tir)^{\circ}} + \frac{FNC_2}{(1+tir)_1} + \frac{FNC_3}{(1+tir)_2} + \frac{FNC_n}{(1+tir)_n}$$

$$0 = -\$ 147.868,80 + \frac{\$ 20.956.983,52}{(1+Tir)} + \frac{\$ 24.883.173,61}{(1+Tir)^2} + \frac{\$ 24.401.833,60}{(1+Tir)^3} + \frac{\$ 24.001.358,71}{(1+Tir)^4}$$



**TIR= 0.147 > 0.10 -----→ Proyecto es aceptable**

La tasa interna de retorno, al ser mayor que la tasa de costo de capital, significa que el rendimiento es mayor que el costo invertido, por ende, es conveniente realizar la inversión.



### 3.11. Análisis de rentabilidad proyectado

	2016	2017	2018	2019	FORMULAS
<b>Rentabilidad</b>	53.595 %	55.05 %	57.24 %	59.07 %	$\frac{\text{Utilidades} \times 100}{\text{Activo}}$
<b>Capital propio</b>	59.22 %	60.82 %	63.25 %	62.28 %	$\frac{\text{Resultado neto} \times 100}{\text{Recursos propios}}$
<b>Global</b>	53.59 %	55.04 %	1.21 %	1.25 %	$\frac{\text{Resultado neto} \times 100}{\text{Recursos totales}}$
<b>Rentabilidad ventas</b>	25.77 %	26.47 %	27.52 %	28.41 %	$\frac{\text{Resultado neto} \times 100}{\text{Ventas}}$

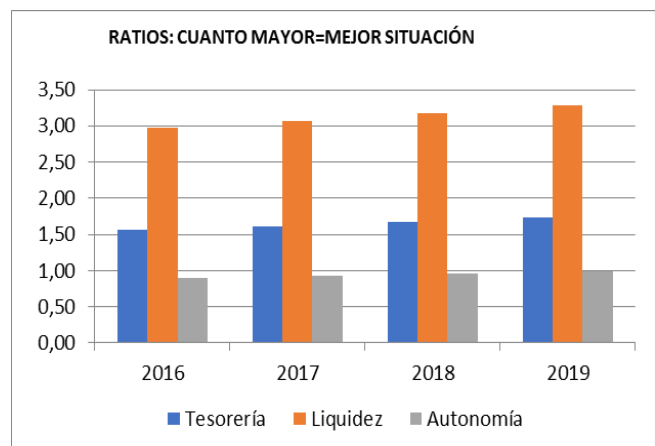
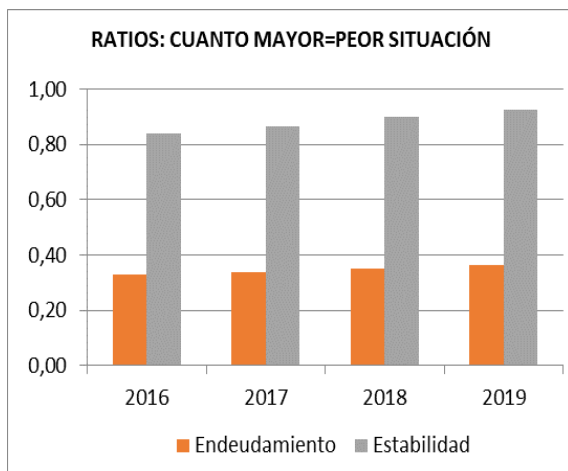
### 3.12. Análisis financiero proyectado

	2016	2017	2018	2019	FORMULAS
<b>Tesorería</b>	1.57%	1.61%	1.67%	1.73%	Disponibilidad + realizable / exigible a corto plazo
<b>Liquidez</b>	2.98%	3.06%	3.18%	3.28	$\frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Activo circulante}}$
<b>Autonomía</b>	0.90%	0.92%	0.96%	0.99%	$\frac{\text{Recursos propios}}{\text{Activos totales}}$
<b>Endeudamiento</b>	0.33 %	0.34%	0.35%	0.36%	$\frac{\text{Pasivo exigible}}{\text{Recursos propios}}$

Perspectivas futuras: si continúa dicha tendencia, es decir, la aplicación de fondos corrientes a la compra de inversiones permanentes, pero con un mejoramiento de la circulación monetaria, que neutralice todos los problemas de dicha aplicación de fondos, se prevé que la evolución siga siendo favorable.

Finalmente observamos la necesidad de continuar el lineamiento establecido por el presente proyecto en pos de planear estrategias que permitan a la organización planificar a largo plazo, establecer un gerente general a quien se reporte de manera mensual reportes financieros y de desempeño, que permitan a la empresa tomar medidas preventivas.

Debido a que la empresa contrata servicios externos de asesoramiento, se recomienda abrir el departamento de RRHH, con personal especializado en RSE, que mantenga los canales de dialogo en constante fluidez.





## CAPITULO N. ° 4

# MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

En este capítulo se exhiben en forma detallada los datos cuantitativos relevados bajo el formato de Balance Social, propuesto por la RT. 36, fiándonos de los requisitos del GRI y con los datos obtenidos por el cuestionario que propone el Instituto de desarrollo empresarial de la Argentina, como organismo representativo de organizaciones profesionales de Ciencias económicas, adaptado para ser aplicado a PYMES.

### **4.1. Finalidad**

Al modelo de balance social se lo concibe como un instrumento que tiene por fin, dar respuesta al requerimiento empresarial y completar el proyecto de intervención para informar a los interesados y en especial, captar su atención; favorecer la planificación, organización, control y evaluación para la posterior, toma de decisiones y; difundir los beneficios.

### **4.2. Objetivos**

1. Sociabilización con los trabajadores de la empresa para la presentación de balance social, a través de encuentros de diálogos sobre temáticas involucradas en la materia para que los mismos, reconozcan la importancia del Balance Social y sea más factible su implementación.
2. Definir las variables e indicadores a utilizar.
3. Diseñar los formatos y registros para la recolección de datos.
4. Elaborar el Balance social.
5. Presentación del informe final.
6. Evolución y seguimiento.

### **4.3. Estrategias**

7. Mirar el desempeño social de la empresa por periodo, donde se registran datos cualitativos y cuantitativos.
8. Sistematizar la información.
9. Mejorar la imagen empresarial.
10. Motivar a la competencia para que adopte una postura frente al compromiso social.



#### **4.4. Periodicidad**

Se considera conveniente su presentación, al finalizar cada ejercicio, junto con los estados contables legalmente exigidos.

#### **4.5. Destinatarios**

El modelo de Balance Social ofrece información de mayor interés para el área interna (directivos, trabajadores, etc.), donde se conocerá el grado de cumplimiento de los principios y metas preestablecidas, dispone de un elemento de retroalimentación que permite aplicar medidas correctivas, en caso de corresponder como también a los agentes externos (clientes, comunidad, proveedores, estado, etc.) para recabar información y tomar sus propias decisiones.

#### **4.6. Consideraciones**

Se seleccionó el modelo de Balance Social establecido por la RT. 36 debido a la consolidación de la información presentada que permite su comparabilidad con el desempeño de otras organizaciones; es factible llevar a cabo una auditoria, por lo cual genera fidelidad en la información presentada y; esto se traduce en una mejor performance empresarial.

#### **4.7. Metodología**

Para la presentación pública del reporte de sustentabilidad al área externa, se propone realizar la impresión en papel reciclado bajo certificaciones de FSC. Sin embargo, es importante extender la comunicación y facilitar el acceso a la mayor cantidad de público interesado, para esto se utilizan diferentes herramientas informáticas, entre ellas, la página web de la empresa, el impulso de una cuenta en Facebook y la difusión por medio de correo electrónico para aquel grupo de interés que merece atención especializada.

#### **4.8. Limitaciones**

- Se dio el caso de la incorporación de la página web en la empresa, durante el transcurso del desarrollo del proyecto de intervención.
- Mientras se elaboraba la investigación, se aprobó un presupuesto de \$20.000 para donaciones y se desarrollaron las charlas en los colegios, exteriorizada en la propuesta de intervención.



- La empresa se limitó a brindarnos información numérica, únicamente, del año 2016 en escuetos números relativos al mes de mayo de una única sucursal.
- No se respondieron algunas preguntas del cuestionario IARSE, en términos cuantitativos, pero se dejó observar algún tipo de documentación.
- Es de suma importancia, recordar que, debido a la envergadura de la empresa, no es obligatoria la exposición y generación del Balance Social, sin embargo, presentaremos el mismo, por cuestiones académicas, como forma de elaboración completa y acabada en la materia.

### Perfil de la organización

El desempeño de la organización que permite elaborar el contexto general de la misma se encuentra abordado a lo largo del trayecto de intervención.

Con el fin de desarrollar un panorama más amplio, se detalla a continuación el resultado de los siguientes indicadores:

1. El equipo de personal que trabaja en relación de dependencia para la empresa está formado por 21 personas, de las cuales el 33% tiene estudios primarios completos.
2. En materia de colaboradores externos, recibe el apoyo de las siguientes partes:
  - ❖ Estudio contable impositivo, con sede central en Córdoba Capital.
  - ❖ Consultora Informática, con sede central en Mar del Tuyu Bs As.
  - ❖ Asesoramiento en Higiene y Seguridad Laboral, con sede central en Alta Gracia.
  - ❖ Estudio Jurídico Legal, con sede central en Córdoba Capital.
  - ❖ Consultora de Gestión, con sede central en ciudad de Oncativo.
3. Del total de la nómina del personal en relación de dependencia con que cuenta la firma, el 73,8% de los mismos, están adheridos al sindicato de petroleros, mientras que el 6,2% restante se encuentra representado por el gremio de empleados de comercio.
4. El 100 % del personal se encuentra trabajando de manera estable y permanente, no habiendo personal contratado temporalmente o bajo la modalidad de pasantía.
5. La empresa cuenta con las siguientes tecnologías, equipos, instalaciones y superficie de almacenamiento distribuidas según sus respectivos centros de distribución.

(Anexo N.º 12 - Perfil de la organización)

(Anexo N.º 13 - Instalaciones y Tecnología)



#### 4.9. Enfoque de la dirección

Los Desafíos Estratégicos definidos por Energía de Proximidad van en la misma dirección que los valores centrales definidos por YPF GAS en su Modelo de Gestión de Excelencia:

1. Aplicar un liderazgo democrático con foco en el cliente y el mercado.
2. Desarrollar un modelo de gestión que impulse el aprendizaje personal y organizacional.
3. Implementar procesos que contemplen la valoración del personal y la de los socios.
4. Orientar la firma hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
5. Dirigir la firma hacia un modelo de Responsabilidad Social Empresaria.
6. Desarrollar un modelo de gestión considerando a la misma desde una perspectiva sistémica de la actividad.
7. Desarrollar una estructura y procesos flexibles para dar respuesta a los cambios del entorno que rodea y condiciona a la firma.
8. Gestionar la firma sobre la base de la innovación continua.
9. Orientar la firma hacia la obtención de resultados y creación de valor para todas las partes interactuantes con la firma.
10. Gestionar la firma en base a hechos registrables y controlables por indicadores a través del tiempo .
11. Gestionar la actividad sobre la base de una orientación hacia el futuro.



## 4.10. BALANCE SOCIAL, EJERCICIO 2016

### MODELO ESTADO DE VALOR ECONOMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO

DESCRIPCION	EJERCICIO ACTUAL
<b>INGRESOS</b>	
1.1. Ventas	\$81.893.680,11
1.2. Previsión para desvalorización de créditos	-\$2.953,55
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 81.890.726,56</b>
2. Insumos adquiridos de terceros	
2.1. Costos variables	-\$49.071.690,19
2.2. Costo fijo	-\$1.364.733,00
2.3. Costo operativo	-\$3.997.801,00
<b>TOTAL</b>	<b>-\$ 54.434.224,19</b>
3. Valor económico generado bruto (1-2)	\$27.456.502,37
4. Depreciación	-\$2.758.000,00
<b>5. Valor económico generado neto producido por la entidad (3-4)</b>	<b>\$ 24.698.502,37</b>
6. Valor económico generado recibido en transferencia	\$0,00
6.1. Otros	-\$455.263,20
<b>A) 7. Valor económico generado total a distribuir (5+6)</b>	<b>\$ 24.698.502,37</b>
<b>8. Distribución del valor económico generado</b>	
8.1. Personal	
8.1.1. Remuneración directa	\$2.731.872,00
8.1.2. Beneficios	\$22.572,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.754.444,00</b>
8.3. Estado (impuestos, tasas y contribuciones)	\$204.734,20
8.3.1 Nacional, Provincial y municipal	\$204.734,20
8.4. Instituciones financieras	
8.4.1. Intereses	\$455.263,20
8.5. Retribución a los propietarios	\$1.577.599,05
8.5.1. Resultados no distribuidos	\$8.396.977,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$10.839.307,65</b>
B) Valor agregado distribuido	\$6.406.848,82

### 4.11. Evaluación y seguimiento

Para realizar la evaluación y seguimiento de los resultados del Balance social se propone que sea controlado por un experto en la materia.

(Anexo N.º 14 - Evaluación de un experto)

## CONCLUSION

Las empresas son organizaciones insertadas en la sociedad y como tales generan costos y beneficios sociales que deben ser objeto de investigación, por lo tanto, es importante prestar atención a las demandas de los diferentes grupos de interés para optimizar la toma de decisiones.

En este caso, la herramienta utilizada fue el establecimiento de un programa de RSE, en la que se utilizaron encuestas internas y externas, entrevistas, análisis económicos, financieros y de gestión, con el que se pretende el bienestar de sus empleados, mejorar la calidad de vida, el de su familia, garantizar la fidelidad de los consumidores, establecer una ventaja competitiva para la organización que aporte un valor diferenciado, convertirse en una empresa sostenible a largo plazo y; finalmente contribuir de forma positiva al desarrollo como país. Pero dicho accionar socialmente responsable, debe estar acompañado por los gobiernos, profesionales y cualquier "líder social", generando una actitud positiva que movilice a la humanidad a focalizar en el desarrollo sustentable.

Creo que la aplicación de dicho proyecto, es un pequeño aporte para impulsar a un cambio de paradigma cultural, abordando preocupaciones globales del medio ambiente, siguiendo esta tendencia como una forma de estar a la altura de los mercados más desarrollados, involucrando a la empresa, y su contribución.

Consideramos que se logró descubrir un mínimo de conocimientos en materia de RSE por parte de los trabajadores, para lo cual en las localidades donde tiene acceso la organización el valor sobre el cuidado del medio ambiente y cada eslabón de la RSE, se está incrementando. La competencia no cuenta con esta diferenciación, sin embargo, otras organizaciones ya están trabajando en el tema, siguiendo el lineamiento de objetivos para el desarrollo sustentable.

No debemos descuidar que el punto de partida y los cimientos para hacer posible aplicar la estrategia, es el marco legal, siguiendo la normatividad Internacional y Nacional que establece y regula el comportamiento de los sujetos intervinientes. De ahí en adelante, es decir, por en cima del mero cumplimiento normativo, se encuentra la RSE, más allá de la ley y los resultados económicos a corto plazo, con el fin de extender los impactos devolviendo a la sociedad un poco de lo que nos da. El marco conceptual, a su vez, tiene la finalidad de establecer una base de referencia común, sirve de sustento racional, orienta el diseño y favorece la comprensión de la información. Ambos, el marco normativo y conceptual aporta credibilidad y transparencia.

Opino que el secreto para la puesta en práctica, radica en que la alta dirección no tema llevarlo adelante, a partir de ahí, es importante elaborar una estrategia de RSE que sea coherente con los valores de la empresa y los stakeholders y que incorpore el resultado del análisis. En síntesis, la divergencia entre la teoría y la realidad empírica genera un





abismo, que requiere apertura y pensamiento crítico, por parte de quien lleve a cabo la labor.

Entre las dificultades que encuentran las empresas, es hallar profesionales especializados, que dominen la visión de RSE y tengan capacidad de liderazgo e innovación, capaz de diseñar un proyecto adaptado a las características de la organización.

Respecto a la contabilidad debemos reconocer que existen algunas limitaciones a tener en cuenta, refleja operaciones y hechos que se aproximan a la realidad. Es necesario, controlar el flujo de efectivo, determinar mejor la estructura de capital, evitar demora en el pago a proveedores, planificar una proyección de pagos y cobros y, formular mensualmente informes financieros.

El presente trabajo pretende integrar la empresa con la comunidad a través de actividades de RSE, que pone de manifiesto un compromiso tangible y mensurable, demostrando la intención de sostenerlo en el tiempo, como un modo de proceder. Es decir, tomar la iniciativa, seleccionar una causa, crear conciencia y comprometerse para mejorar el mundo, en este caso, utilizando como el medio más oportuno, la educación. Llegando a influenciar, indirectamente, a ochocientas familias, seis instituciones educativas y cuatro Localidades. Utilizando como apoyo y sustento informativo, la página web desarrollada por la empresa, lo que caracteriza como líder en RSE, construyendo un sello positivo.

Entonces, caemos en la presunción de considerar la reputación, como la temática de mayor atención en los negocios, ya que tales circunstancias, conllevan importantes sumas de dinero para mejorarla. Por eso, consideramos esencial, la calidad de la oferta comercial. Entre los riesgos que pueden afectar negativamente la reputación, encontramos el incumplimiento de las obligaciones legales, disponer de una calidad inferior a la esperada por los consumidores y ser poco ético. Es decir, ambos se retroalimentan, el comportamiento socialmente responsable favorece la reputación de la empresa.



## RECOMENDACIONES FINALES

*"La inspiración existe, pero tiene que encontrarse trabajando"*

PABLO PICASSO

Consideramos que es necesario continuar con el plan presentado en RSE, integrando los distintos grupos de interés en una encuesta final para continuar mejorando la calidad de atención en el servicio.

Como respuesta a la crisis socio-ambiental que afecta nuestras vidas, la educación no puede darle la espalda. La universidad cumple el rol clave de enseñarnos a producir un pensamiento disruptivo, que nos ayude a hacer las cosas de otro modo, nos forma como profesionales que tengan la intención de cambiar la manera de hacer negocios.

Nuestro trabajo no termina en esta instancia, sino que está en continua evolución. Por esta razón, intentamos dar a luz el conocimiento, basado en el método Socrático, dejando a criterio personal, la respuesta de los siguientes interrogantes:

¿Cómo crees que será la tierra dentro de 50 años? ¿Cómo hay que vivir para no destrozarnos el planeta? ¿Es posible el crecimiento infinito en un planeta finito? ¿Cuánta energía hay disponible para el ser humano? ¿Cuánta energía cuesta obtener energía? ¿Qué pasa con los residuos de la actividad industrial y doméstica? ¿Cómo sería una ciudad sostenible? ¿Qué sabemos de lo que comemos? ¿Qué es la huella ecológica, cómo y por qué varía de uno a otro lugar? ¿Qué es el cambio climático? ¿Qué repercusiones tiene sobre la vida? ¿Qué materiales son peligrosos para la vida? ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de la globalización? ¿La economía es un subsistema de la ecología o la ecología es un subsistema de la economía? ¿Cuántas personas tienen acceso a internet en el mundo? ¿Cuál es la mochila ecológica de las tecnologías que usamos? ¿Qué es más ecológico, leer el periódico una hora en internet o comprar un periódico en papel? ¿Qué tecnologías favorecen la sostenibilidad y cuáles no? ¿De qué estoy dispuesto a prescindir por un mundo más sostenible y más justo para todas las personas? ¿Hay otros modelos sociales que han conseguido vivir de manera más sostenible en la naturaleza? ¿Qué es la deuda ecológica? ¿Cómo es la historia verde del mundo? ¿Alcanza con ser de carácter voluntario para generar un cambio?

Hay muchas maneras de actuar individualmente, como un ser responsable en la sociedad, de forma que nuestro accionar contribuya al bien común, como por ejemplo, vivir un tiempo con lo imprescindible, desarrollar un huerto, usar como medio de transporte la bicicleta, aprender a hacer conserva, a cocinar alimentos saludables, realizar tareas de mantenimiento, organiza trueque de libros, ropa, practicas actividades al aire libre, trabajar en la limpieza de los lugares que nos rodea, reciclar lo posible y reutilizar, etc.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

1. Marcelo Paladino y Anupama Mohan Con la colaboración de Amalia Milberg. “Tendencias de la responsabilidad social empresaria en argentina”. Edición (2002)
2. Marcelo Paladino y Hector Rocha. “De la responsabilidad social empresaria al desarrollo integral local”. Edición 2000.
3. Marcelo Paladino- “la responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva”. Ariel Sociedad económica
4. DRUCKER, Peter. La sociedad post-capitalista. Bogotá: Grupo editorial norma, 1993
5. García Fronti, Inés – “Responsabilidad social empresaria. Informes contables sobre su cumplimiento”. Edición Fondo Editorial Consejo – Buenos Aires, 2006
6. Khagram, S, Hokenstad y Coutinho, “comunicar la RSE a través de un buen reporte”, Harvard Busines review (Diciembre, 2006)
7. YEPES Gustavo, PEÑA Wilmer & SANCHEZ Luis. Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y Aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá D.C. Universidad Externado de Colombia. 2007. 220p
8. González García, I., López Mato, L., Peña, T., Preziosa, M., Ripio, S., Silvestre, R., “Balance Social un enfoque integral”, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA), 2001.
9. IAE – Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral- Documento de Investigación-Junio 2002
10. Bilbao, A., Bernardi, A., Bocco M., Miazzo C. y Zanini R. "La información socio-medioambiental: un análisis a la luz de la iniciativa internacional del global Reporting Initiative”, XV Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas-Salta- 2004.
11. Accountability, Institute of Social and Ethical Accountability – Stakeholder Engagement Standard – Exposure Draft – [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)
12. Elkins, A., “Administración y Gerencia Estructurada, funciones y práctica”; Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1984, Pag. 448
13. PORTER, Michael E. y KRAMER Mark R. “La filantropía empresarial como ventaja competitiva”. Edición 2003. p. 7-20
14. Instituto Ethos, “indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (2006)”, p.81.
15. El Balance Social: Un enfoque integral, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, IDEA”, (Octubre, 2001), p.11
16. Mora, C.A., San Esteban Hunter, J.H., “Auditoría del Capital Intelectual”, XXV Conferencia Interamericana de Contabilidad, Panamá, 2003.



17. Monserrata Cardoza Bonet y Elba Toro Figueroa – “Informes no financieros de sostenibilidad modelo GRI y normas de verificación” – XXVII Conferencia Interamericana de Contabilidad - Santa Cruz de la Sierra – Bolivia – 2007
18. Darío Brasca, Adrian Pollan, Daniel Semyraz. “Las normas de responsabilidad social de la empresa como barrera para el ingreso de las PYMES Argentinas a los mercados globales” –Córdoba, diciembre 2002)
19. La Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes- ejemplos prácticos para fomentar la competitividad de las Pymes- Folleto basado en el estudio CSR and Competitiveness European SMEs’ Good Practice Sitios

### **Páginas web**

20. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008 – [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)
21. IFAC – Sustainability Framework – [www.ifac.org](http://www.ifac.org)
22. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
23. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas – “Normas Internacionales de Auditoría” – Buenos Aires, 2009
24. <http://www.gcr.weforum.org/>
25. <https://issuu.com/ebsarevista/docs/final>
26. <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
27. <http://www.expoknews.com/>
28. <http://www.fce.unl.edu.ar/jornadasdeinvestigacion/libro/68.pdf>
29. <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/profesores/La%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial.pdf>
30. [https://scholar.google.com.ar/scholar?start=10&q=RAE+definicion+responsabilidad+social+empresarial&hl=es&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](https://scholar.google.com.ar/scholar?start=10&q=RAE+definicion+responsabilidad+social+empresarial&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1)
31. <http://www.marcialpons.es/static/pdf/100855580.pdf>
32. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>
33. <http://www.iram.org.ar/>
34. <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>
35. <http://www.lasegunda.com.ar/institucional/balance-social/>
36. <http://www.balancesocial.com/>
37. [http://amcham.co.cr/archivos/committee/107\\_decretobiocom.pdf?AMCHAM\\_SESION=xahqrolptg](http://amcham.co.cr/archivos/committee/107_decretobiocom.pdf?AMCHAM_SESION=xahqrolptg)
38. [https://www.ypf.com/LaCompania/Sustentabilidad/Documents/informe\\_RSE\\_2010.pdf](https://www.ypf.com/LaCompania/Sustentabilidad/Documents/informe_RSE_2010.pdf)
39. <http://es.slideshare.net/jmenjivarhn/tesis-propuesta-de-balance-social-de-la-empresa-para-honduras-junio-2005>
40. <http://www.siafa.com.ar/notas/nota206/tipos.htm>
41. <http://www.mailxmail.com/curso-bienestar-social-empresas-siglo-xxi-2/balance-social-objetivos-ventajas>
42. <http://www.economia48.com/spa/d/balance-social/balance-social.htm>
43. <http://www.responsable.net/rs/isae-3000>



44. [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Directrices\\_normas\\_y\\_gu%C3%ADas\\_internacionales\\_en\\_Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Sostenibilidad\\_Empresarial](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Directrices_normas_y_gu%C3%ADas_internacionales_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial)
45. <http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-portal.pdf>
46. [http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-20552010001100002](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-20552010001100002)
47. [www.redunirse.org](http://www.redunirse.org) <http://montsemarketing.wordpress.com/2010/08/31/rse-y-las-pymes>
48. <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf> p.3.
49. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
50. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
51. [http://www.consejo.org.ar/noticias09/files/Proyecto\\_ley\\_rse.pdf](http://www.consejo.org.ar/noticias09/files/Proyecto_ley_rse.pdf)
52. <http://www.ecointeligencia.com/2013/09/que-es-una-memoria-de-sostenibilidad/>
53. <http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>.
54. <http://www.pactomundial.org/2017/01/objetivos-desarrollo-sostenible/>
55. <http://rseonline.com.ar/>
56. <http://www.comunicarseweb.com.ar>
57. <https://www.accountability.org/standards/>
58. [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128)
59. <http://www.innovacionsocial21.org/2013/10/el-enfoque-de-la-triple-cuenta-de.html>
60. <http://libguides.ilo.org/corporate-social-responsibility-es>
61. <http://www.gestiopolis.com/etica-como-fundamento-de-la-responsabilidad-social-empresarial/>

### **Videos**

62. <https://www.youtube.com/watch?v=31IwhYV18QA>
63. <https://www.youtube.com/watch?v=ZYqpl4GxIMY>
64. <https://www.youtube.com/watch?v=h4juTFzNYcs>
65. <https://www.youtube.com/watch?v=EaQIhOXFIUk>
66. [https://www.youtube.com/watch?v=wpu06eTzh\\_c&t=358s](https://www.youtube.com/watch?v=wpu06eTzh_c&t=358s)



## ANEXOS

### Anexo N° 1 - Relevamiento de planillas diarias

Relevamiento de planillas									
1) ¿El vendedor hizo todos los clientes que correspondían?								si	no
Observaciones:									
2) ¿El vendedor tuvo paradas fuera del recorrido normal de clientes?								si	no
Observaciones:									
3) ¿El vendedor tuvo demoras fuera de lo normal en los clientes?								si	no
Observaciones:									
4) ¿El vendedor respetó los precios establecidos por la empresa?								si	no
Observaciones:									
5) Observaciones generales del día:									

### Anexo N.º 2- Programa de reducción y control de stock en cartucho para tinta

CARTUCHOS IMPRESORA			
	TIPO DE CARTUCHO	FECHA DE CAMBIO	DURACION
CELESTE	COMUN		
MAGENTA	COMUN		
MAGENTA	COMUN		
AMARILLO	COMUN		
NEGRO	XL		
NEGRO	122		
COLOR	122		



Anexo N.º 3 - Relevamiento de tareas diarias del puesto de trabajo

7-	Tareas del acompañante arriba del camión recorriendo la ciudad (fact, tel.)								
8-	Manejo del chofer en los viajes de regreso a la planta								
9-	Tareas del acompañante en los viajes de regreso a la planta (planilla, fact, tel.)								
10-	Descarga del camión de envases vacíos								
11-	Lavado y limpieza del vehículo								
12-	Mantenimiento del vehículo								
13-	Mantenimiento del predio (cartar ceped, pintar, limpiar, ...)								
14-	Descarga del camión de YPF								
15-	Reuniones con dueños								
16-	Reuniones con encargado y personal administrativo								
17-	Otras tareas (detallar)								



**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS DEL PUESTO DE TRABAJO "ENCARGADO"**

Personal:..... Puesto:..... Sucursal:..... Fecha:..... Hoja N°:.....

	ACTIVIDADES	TIEMPO	T. ACUM.
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			

**Anexo N.º 4 - Cuestionario al personal operativo**

Nombre:

DNI:

Teléfono:

Nombre del Encuestador: JESICA MASSA

Fecha y Hora:

N.º de Encuesta:

Hola, buenos días/buenas tardes. Mi nombre es Jesica, estoy realizando una investigación para saber cuan interesado está usted con la incorporación del área RSE en la empresa.

Permítame realizarle las siguientes preguntas, por favor, seleccione **1 (UNA)** sola opción.

**TEMA 1: Valores, transparencia y gobierno corporativo**





Pregunta 1. ¿Conoce lo que es “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE)?

Pregunta 2. Si usted fuese cliente y no empleado ¿Influiría en su decisión elegir aquella empresa que forma parte de la RSE?

Pregunta 3. ¿Cree usted que la incorporación del área RSE generara beneficios a la empresa?

Pregunta 4. ¿Beneficios de que tipo?

Pregunta 5. ¿Quién, cree usted, que serán los beneficiarios si se incorpora dicha área?

Pregunta 6. Considera que la organización va a mejorar su participación en el mercado debido a la incorporación del área RSE

**TEMA 2: Publico interno**

Pregunta 1. ¿Considera que la empresa realiza las capacitaciones necesarias para tener al personal listo a la hora de atender el público?

Pregunta 2. ¿La empresa realiza las capacitaciones necesarias?

**TEMA 3: Medio ambiente**

Pregunta 1. ¿Existe una ley que obligue a las empresas a cuidar el medio ambiente?

Pregunta 2. La empresa para la que trabajo ¿Cumple con ese reglamento?

Pregunta 3. ¿Energía de Proximidad cuidan el medio ambiente?

Pregunta 4. ¿A través de qué acciones?

MapPoint de competencia

Ordene el siguiente listado según su preferencia de compra

	1°	2°	3°	4°	5°
--	----	----	----	----	----



YPF GAS					
TOTAL, GAS					
EXTRAGAS					
SHELL GAS					
AMARILLA GAS					
ARECO GAS					
ESPECIAL GAS					
OTRO					
NS/NC					

*Muchas gracias por su tiempo. Mil disculpas por molestarlo. Su información es valiosa para nuestra investigación. Recuerde que esta información es confidencial y de uso académico.*

#### **Anexo N.º 5- Datos cualitativos- Valoración**

	Puntaje alcanzado	Total , de ítem	Puntaje
<b>compromisos éticos</b>	24	24	1
<b>cultura organizacional</b>	3	3	1
<b>Gobierno corporativo</b>	14	14	1
<b>Relaciones con la competencia</b>	5	11	0,45454545
<b>Dialogo con los grupos de interés</b>	3	7	0,42857143
<b>Balance social</b>	0	18	0
<b>SUBTOTAL</b>	49	77	0,63636364
<b>Relaciones con Sindicatos u Otras Asco. de Empleados</b>	0	3	0
<b>Gestión Participativa</b>	0	3	0
<b>Compromisos con el futuro de los Niños</b>	0	4	0
<b>Compromiso con el Desarrollo Infantil</b>	0	16	0
<b>Valoración de la Diversidad</b>	18	21	0,85714286



Compromiso con la No Discriminación y	2	4	0,5
Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género	2	15	0,13333333
Relaciones con Trabajadores Tercerizados	6	4	1,5
Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera	4	5	0,8
Cuidados de la Salud, Seguridad y Condiciones	2	11	0,18181818
Compromiso con el Desarrollo Profesional y la	0	7	0
Conducta Frente a Despidos	2	5	0,4
Preparación para Jubilación	0	4	0
subtotal	36	102	0,35294118
Compromiso con la mejora de la Calidad Ambiental	3	6	0,5
Educación y Concientización Ambiental	3	3	1
Gerenciamiento del de los Impactos sobre el Medio	2	7	0,28571429
Sustentabilidad de la Economía Forestal	0	3	0
Minimización de Entradas y Salidas de Insumos	3	6	0,5
subtotal	11	25	0,44
Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores	9	2	4,5
Trabajo Infantil en la Cadena Productiva	0	1	0
Trabajo forzado en la cadena productiva	2	0	
Apoyo al Desarrollo de Proveedores	2	7	0,28571429
subtotal	13	10	1,3
Política de Comunicación Comercial	3	10	0,3
Excelencia de la Atención	16	15	1,06666667
Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños	0	6	0
subtotal	19	31	0,61290323
Gerenciamiento del Impacto de la Empresa	5	14	0,35714286
Relaciones con Organizaciones Locales	2	2	1
Financiamiento de la Acción Social	0	6	0
Involucramiento con la Acción Social	0	4	0
subtotal	7	26	0,26923077
Contribuciones para Campañas Políticas	0	2	0
Construcción de Ciudadanía por las Empresas	0	1	0
Prácticas Anticorrupción y Anticoima	0	3	0
Liderazgo e Influencia Social	0	3	0
Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales	0	3	0
subtotal	0	12	0

## Anexo N.º 6 - Plan de Gestión ambiental

### Concientización hogareña

Se propone, a principio de año, imprimir almanaque anuales, con una doble función: primeramente, con el fin de publicitar y facilitar de forma visible los teléfonos de la empresa, para mejorar su posición frente a la competencia y; por el otro, sensibilizar a los usuarios sobre las precauciones y medidas de seguridad en el hogar.

Frente:



Dorso:

### Pequeña guía para principiantes

La empresa destinada a abastecer de energía, utiliza Gas Licuado de Petróleo, compuesto por la refinación del petróleo crudo y otros gases extraídos de yacimientos hidrocarburíferos. Es un combustible utilizado como propelente en aerosoles y en industrias petroquímicas, por su facilidad de almacenamiento, transporte y distribución.

Por su característica de clasificación como residuo peligroso, es necesario que su manipulación requiera importantes medidas de seguridad recomendadas:



1. No aceptar envases que no contengan el precinto de seguridad o este no se encuentre en las condiciones adecuadas.
2. No ubicar o instalar garrafas o cilindros en sótanos. Es necesario que se sitúen en lugares permanentemente ventilados y en posición vertical.
3. Controlar las instalaciones antes de conectar el envase (desde el regulador, la manguera, etc.)
4. Antes de girar el volante de la válvula de la garrafa o cilindro, verifique que estén cerradas las llaves de maniobra de los artefactos y que no haya fuegos abiertos.
5. Tener en cuenta, que las garrafas de menores medidas fueron diseñadas para el uso en interiores, mientras que los cilindros solo deben colocarse en exteriores.
6. Después de la conexión, realice una prueba con agua y jabón, o detergente.
7. Si aparece una burbuja nueva, hay una pérdida. Apriete las conexiones y realice nuevamente la prueba.
8. La llama debe ser azulada.

En caso de emergencia con su garrafa de gas:

1. Cierre la llave de paso o válvula general de la garrafa.
2. No intente sofocar el fuego con elementos inapropiados.
3. Evacuar el establecimiento.
4. Abordar el fuego con un extintor tipo ABC (polvo química) siempre a favor del viento.
5. Exigir al personal especializado que revise todas las conexiones y aparatos del sistema, hasta determinar la causa.

Teléfonos importantes en caso de siniestro:

Bomberos: 100

Policía: 101

Defensa civil: 103

**Anexo N.º 7 - Programa “canjea tu garrafa x una parrilla eco sustentable”**

En compromiso con el medioambiente, se formuló la propuesta de incentivar a la población en devolver aquellas garrafas que se encuentran fuera de uso o inhabilitadas para continuar su proceso de llenado.

Esta idea pretende, volver a darle un nuevo fin a la misma. Se realizará una prueba piloto, la empresa pone a disposición de sus empleados interesados en la propuesta, las instalaciones y elementos de trabajo para la realización de parrillas artesanales.

#### Instrucciones



1. Se cortará la garrafa por la mitad con una moradora,
2. Se le agrega bisagras para que se abra, en la parte trasera
3. Se le suelda un caño, que funciona como chimenea, en el área superior
4. Finalmente, con hierro se arma la parrilla, ajustada en la mitad de la apertura.

Costo Aproximado \$120

#### Anexo N.º 8 – Programa “GAS EN CASA”

Se desarrollarán actividades para alumnos de 5to y 6to grado de las escuelas primarias para la concientización en el cuidado del medio ambiente, la cadena productiva involucrada, desde la concepción de la materia prima hasta la distribución del producto en el hogar, cuidado en la utilización de garrafas, manejo inadecuado del producto, perdidas de gas, entre otros. Cabe mencionar, que se eligió este público objetivo, ya que la audiencia se caracteriza ser joven y se está más predispuesto al cambio de actitudes, por su propio proceso de aprendizaje y formación de hábitos, con la intención de crear una tendencia hacia la preservación del medio ambiente.

Desde las escuelas, en los currícula educativa se realizan actividades de concientización en el cuidado del medio ambiente. Por eso, el rol del docente es un factor clave en la educación diaria.



Energía de Proximidad pretende comprometerse con la sociedad, creando un vínculo entre ambos, de forma en que se logre impactar de forma positiva en la opinión pública y la imagen externa.

Las chalas se llevarán a cabo en el mes de octubre, en las localidades de más alcance para la organización, entre ellos encontramos: Pilar, Rio segundo, Villa María y Alta Gracia.

El total aproximado de alumnos es de 800 niños, que se traduce a una familia tipo de 4 integrantes, a un impacto aproximado de 3200 personas.

### Carta de Permiso

#### **A quien corresponda:**

**Presente. -**

Tengo el agrado de dirigirme a usted con el propósito de invitar a los docentes de su institución a participar de las jornadas de concientización para alumnos del nivel primario que actualmente estén cursando el quinto y sexto grado.

Creemos que la educación es el primer peldaño para tomar conciencia de la importancia del cuidado medioambiental para nuestras vidas.

Atentamente.





**Anexo N.º 9 - Encuesta final**

**PARTICIPA DEL SORTEO de Servintegral S.A.**

Nombre y Apellido (Hombre):..... Nacimiento:...../...../.....

Nombre y Apellido (Ama de Casa):..... Nacimiento:...../...../.....

Dirección:..... Entre Calles:.....

Localidad:..... Tel. Fijo (carac y nº):..... y Celular1 (caract y nº):.....

Email:..... Celular2 (caract y nº):.....

Tipo de Cliente: 1- Domicilio 2- Comercios 3- SubDistribuidores 4- Empresas e Industrias

Completa este cupón y participa del sorteo de Servintegral S.A. Promoción válida sin obligación de compra.  
PREMIOS DEL SORTEO: 1º Premio Una Bicicleta; 2º Premio Dos Carga del Producto que Consume; y 3º Premio Una Carga del Producto que Consume.  
(Fecha y Lugar del sorteo: el 30 de Junio de 2010 en la Casa Central de la Firma Servintegral S.A. en Pilar)

---

**PARTICIPA DEL SORTEO de Servintegral S.A.**

Nombre del Comercio:..... Razón Social:.....

Nombre y Apellido (del Titular):..... Nacimiento:...../...../.....

Dirección:..... Entre Calles:.....

Localidad:..... Tel. Fijo (carac y nº):..... y Celular1 (caract y nº):.....

Email:..... Celular2 (caract y nº):.....

Tipo de Cliente: 1- Domicilio 2- Comercios 3- SubDistribuidores 4- Empresas e Industrias

Completa este cupón y participa del sorteo de Servintegral S.A. Promoción válida sin obligación de compra.  
PREMIOS DEL SORTEO: 1º Premio Una Bicicleta; 2º Premio Cuatro Garrafas de 10 Kg; y 3º Premio Dos Garrafas de 10 Kg.  
(Fecha y Lugar del sorteo: el 30 de Junio de 2010 en la Casa Central de la Firma Servintegral S.A. en Pilar)

**Anexo Ni 10 - Datos cuantitativos IARSE**

**Gobierno Corporativo**

	2015	2016
3.15. Número de miembros del Directorio	4	4
3.16. Porcentual del Directorio formado por consejeros independientes, sin cargos ejecutivos	0	0
3.17. Porcentual de mujeres en el Directorio	2	2

**Balance Social/ Memoria de RSE / Reporte de Sostenibilidad**

	2015	2016
6.19. Liste las partes interesadas (Ej.: público interno,	2	2





proveedores, comunidad, gobierno y sociedad, etc.) comprendidas en la elaboración del balance social		
6.20. Liste las partes interesadas contempladas en el demostrativo de distribución de la riqueza	_____	_____

**Compromiso con el futuro de los niños**

	2015	2016
9.5. Número de menores aprendices en la empresa	_____	_____
9.6. Número de aprendices contratados luego de finalizado el período de aprendizaje	_____	_____
9.7. Cantidad de actuaciones que la empresa recibió del Ministerio de Trabajo con relación al uso de mano de obra infantil	_____	_____

**Compromiso con el desarrollo infantil**

	2015	2016
10.17. Porcentual de hijos de empleados matriculados en centros de educación infantil-guardería (0 a 3 años)	1	1
10.18. Porcentual de hijos de empleados matriculados en centros de educación infantil-preescolar (4 y 5 años)	3	3
10.19. Porcentual de hijos de empleados con necesidades especiales matriculados en centros de educación infantil-guardería (0 a 3 años)	0	0
10.20. Porcentual de hijos de empleados con necesidades especiales matriculados en centros de educación infantil-preescolar (4 y 5 años)	0	0
10.21. Porcentual de hijos de empleados con vacunación al día para la edad conforme al calendario básico establecido por el Ministerio de Salud	65%	70%
10.22. Número de empleados hombres responsables (padres o no) por niños de 0 a 5 años de edad	3	2
10.23. Número de empleadas responsables (madres o no) por niños de 0 a 5 años de edad	1	1
10.24. Número de empleadas embarazadas	1	0



10.25. Total, de mujeres empleadas que en el último embarazo hicieron siete o más consultas prenatales	1	0
10.26. Total, de empleados hombres (padres o responsables) de niños de 0 a 5 años que no terminaron la educación secundaria	2	2
10.27. Total, de empleadas madres o responsables por niños de 0 a 5 años que no terminaron la educación secundaria	0	0
10.28. Número total de niños de 0 a 5 años dependientes de estos empleados (mujeres y hombres)	3	3
10.29. Total, de niños dependientes de estos empleados menores de 1 año vacunados conforme al calendario nacional de vacunación obligatorio	0	1
10.30. Total, de niños de 4 y 5 años dependientes de estos empleados (mujeres y hombres)	0	1

	2015	2016
10.31. Total, de niños de 4 y 5 años matriculados en el preescolar	0	1
10.32. Total, de empleadas que ejercieron efectivamente su derecho de descansos diarios por lactancia	0	0
<b><i>De los empleados tercerizados</i></b>		
10.33. Número de empleados hombres responsables (padres o no) por niños de 0 a 5 años de edad	0	0
10.34. Número de empleadas responsables (madres o no) por niños de 0 a 5 años de edad	0	0
10.35. Número de empleadas embarazadas	0	0
10.36. Total, de mujeres empleadas que en el último embarazo hicieron siete o más consultas prenatales	0	0
10.37. Total, de empleados hombres (padres o responsables) de niños de 0 a 5 años que no terminaron la educación secundaria	0	0
10.38. Total, de empleadas madres o responsables por niños de 0 a 5 años que no terminaron la educación secundaria	0	0
10.39. Número total de niños de 0 a 5 años dependientes de estos empleados/as	0	0
10.40. Total, de niños dependientes de estos empleados menores de 1	0	0



año vacunados conforme al calendario nacional de vacunación		
10.41. Total, de niños de 4 y 5 años dependientes de estos empleados (mujeres y hombres)	0	0
10.42. Total, de niños de 4 y 5 años matriculados en el preescolar	0	0
10.43. Total, de empleadas con horario flexible para amamantar a su hijo hasta los 6 meses	0	0

**Valoración de la Diversidad**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
11.22. Porcentual de personas con discapacidad en la empresa	_____	_____
11.23. Porcentual de personas con discapacidad en cargos ejecutivos	_____	_____
11.24. Porcentual de personas con discapacidad en cargos de coordinación y jefatura	_____	_____
11.25. Salario medio mensual de personas con discapacidad	_____	_____
11.26. Salario medio mensual de personas con discapacidad en cargos ejecutivos	_____	_____
11.27. Salario medio mensual de personas con discapacidad en cargos de coordinación y jefatura	_____	_____
11.28. Porcentual de personas con edad superior a los 45 años		

**Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
12.5. Porcentual de personal de diverso origen étnico o nacional en relación al total de empleados	_____	_____

**Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
13.16. Porcentual de mujeres en relación al total de empleados,	14,28%	9,52%
13.17. Porcentual de mujeres en cargos ejecutivos en relación al total de cargos disponibles	9,52%	9,52%
13.18. Porcentual de mujeres en cargos de coordinación y jefatura en relación al total de cargos disponibles	4,76%	4,76%

**Relaciones con Trabajadores Tercerizados/Subcontratados**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
14.5. Total, de mujeres y hombres tercerizados	1	1
<b><i>Del universo de estos trabajadores:</i></b>		
14.6. porcentual de mujeres en relación al total de trabajadores tercerizados	0	0
14.7. porcentual de personas con discapacidad	0	0
14.8. porcentual de personas mayores de 45 años	0	0

**Comportamiento Frente a Despidos**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
18.6. Número de empleados al final del período	21	20
18.7. Total, del pasivo laboral al final del período		
18.8. Total, de demandas laborales habidas en el período	1	0
18.9. Número total de despidos en el período	3	0
18.10. Número total de incorporaciones en el período	2	0
18.11. Porcentual de desvinculados mayores de 45 años de edad en relación al número total de desvinculados.		

**Preparación para la Jubilación**



	<i>2015</i>	<i>2016</i>
19.5. Número de empleados que participaron en el programa de preparación para la jubilación	_____	_____
19.6. Número de líderes y jefaturas capacitadas en relación a la cuestión del impacto emocional de la jubilación e importancia de la preparación del empleado	_____	_____

**Gerenciamiento del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios**

	<i>2015</i>	<i>2016</i>
22.8. Cantidad media de incidentes, sanciones y/o multas por violación de las normas de protección ambiental	_____	_____
22.9. Total, del pasivo ambiental del período	_____	_____

**Sustentabilidad de la Economía Forestal**

<i>La empresa:</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
23.4. Visitas programadas o no programadas para monitorear el origen de sus insumos	_____	_____

**Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios**

<i>En relación a violaciones al Código de Defensa del Consumidor:</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
31.7. Cantidad de procesos administrativos	_____	_____
31.8. Cantidad de procesos judiciales (civiles y penales) recibidos	_____	_____

### Anexo N.º 11 - Datos adicionales

A continuación, se presenta una serie de datos adicionales, conforme al formato propuesto por CILEA, correspondiente a cada área a la que se pretende generar valor agregado y como se distribuye entre los distintos grupos de interés.

## AREA INTERNA- CARACTERISTICAS SOCIO- LABORALES DEL PERSONAL

INDICADORES DE RRHH	Ejercicio 2015	
	TOTAL	PORCENTAJE
N.º de personas que trabajan en la empresa	21	100%
N.º de contrataciones por periodo	3	14,28%
N.º de despidos	3	14,28%
N.º de litigios por causas laborales	1	4,76%
N.º de personas beneficiadas con el primer empleo	0	0%
N.º de asalariados fijos	17	80,95%
N.º de trabajadores temporales	0	0%
N.º de becarios	0	0%
N.º de personas con grado de parentesco patronal	4	19,04%
Nivel de escolaridad		
Primario	7	33,33%
Secundario	10	47,61%
Superior	4	19,04%
N.º de personas mayores de 50 años	3	14,28%
N.º de mujeres	3	14,28%
N.º de hombres	18	85,71%
N.º de portadores de discapacidades	0	0%
Otras minorías	0	0%
N.º de personas que realizan trabajo voluntario	1	4,76%
		<b>EJERCICIO ACTUAL</b>
<b>INDICADORES EN POLITICAS DE EMPLEO</b>		
Relación entre la mayor y menor remuneración de la empresa		\$8100,24
N.º total de accidentes de trabajo		3
Porcentaje de personas que participan en la solución de problemas		75%
Porcentaje de personal contratado correspondiente a las comunidades próximas		100%
Porcentaje de personal que participa en los resultados		5%



## AREA EXTERNA

### Información adicional – Extraída de muestra de documentos

1. Cobertura de seguro por muerte y accidente \$20.109,89
2. Análisis de agua y bacteriológico: los parámetros analizados cumplen con los límites fijados por el CAA.
3. Instalaciones eléctricas e iluminación: los materiales y equipos eléctricos cumplen con las exigencias de las normas técnicas correspondientes
4. Medición de ruido: los valores obtenidos y registrados no son potencialmente dañinos.
5. Estadística mensual de accidentes:

$$\text{Fred} = \frac{\text{Cant total act} \times 1000000}{\text{Total de horas trabajadas}} = \frac{0 \times 1000000}{18340} = 0$$

Total de horas trabajadas

$$\text{Acc} = \frac{\text{Hs trabajadas}}{200} = \frac{18340}{200} = 91,7$$

Cant total acc

Los demás datos como incidencia, gravedad y promedio de días perdidos por accidente son irrelevantes debido que, en el mes en cuestión, no ocurrió ningún acontecimiento.

### Anexo n° 12: Datos adicionales al Balance contable

Ventas Correspondientes a un mes, de una sucursal

tipo	Cant u.	pr prom	
10	13617	123,15	\$1.676.933,55
15	621	330,26	\$205.091,46
45	826	725,91	\$599.601,66

**\$2.481.626,67**

Costo de Venta, se realizó estimando un 40% sobre las ventas

tipo



10	\$1.004.839,00
15	\$122.893,30
45	\$359.288,61
<b>Total</b>	<b>\$1.487.020,91</b>

El estimativo de Amortizaciones se realizó en línea recta a cinco años, multiplicado por la cantidad de camiones que tiene la flota en total.

Vo – V residual

5

$$\$2.750.000,00 - \$780.000 = \$1.970.000,00 / 5 = \$394.000,00 * 7 = \$2.758.000,00$$





### **Anexo N° 13 - Perfil de la organización**

Los datos son confidenciales y su uso es exclusivo para desarrollar los análisis comparativos y reporte en relación a prácticas de RSE, por ello se solicita la mayor especificación posible en la información.

- 1) Dirección Oficinas Centrales: Pilar, CÓRDOBA
- 2) País: ARGENTINA
- 3) Personal de contacto: Alexis Demaria
- 4) Actividad de la organización o empresa es:
  - a) Generación/Producción
  - b) **Distribución**
  - c) Transmisión
  - d) Servicios Conexos

a.1 Tipo de generación de la empresa:

- a.1.1 Hídrica
- a.1.2 Eólica
- a.1.3 Geotérmica
- a.1.4 Biomasa
- a.1.5 Solar
- a.1.6 Derivados de Petróleo**
- a.1.7 Otra

7) La empresa tiene sucursales u oficinas regionales, opera a nivel:

- A. Nacional.**
- B. Regional (Centroamérica).
- C. Multinacional (fuera de Centroamérica).

8) La empresa cuenta con capital:

- A. Nacional.**
- B. Extranjero.
- C. Mixto.

9) Con cuántos colaboradores permanentes cuenta la empresa:

- a. 1 a 50**
- b. 51 a 100
- c. 101 a 250
- d. Más de 1,000

## Anexo N°14 - Instalaciones y Tecnología

### Centro de distribución Alta Gracia:

Tecnologías Disponibles:	Equipos	Año	Capacid. de carga	Instalaciones
1 PC c/internet	1 Mercedes Benz 710	2007	6400 kg	Depósito de categoría 2 de 7,5 tn de almacenamiento
1 Tickeadora fiscal	2 Hyundai H 100	2009 y 2010	1500 kg c/u	M <sup>2</sup> de galpón: 2600
1 Posnet fijo	1 Kia 2700	2005	1500 kg	M <sup>2</sup> de oficina: 48
2 Posnet satelital	1 VW 17220	2013	8 Tn	M <sup>2</sup> de plataforma:
1 Impresora laser	Nota: Toda la flota está equipada con tacógrafos. Todos los equipos de distribución están equipados con tecnología GPS			Superficie total del depósito: 400M <sup>2</sup>
2 Teléfono fijo				
1 Servicio de Fax				
1 Línea 0800				
2 cámaras de vigilancia				
6 Aparatos de teléf. móvil				
1 software de Gestión Rumbo MKT				
1 Software de gestión a medida				

### Centro de distribución Villa María:

Tecnologías Disponibles:	Equipos	Año	Capacid. de carga	Instalaciones
1 PC c/internet	2 camiones VW 180	2002 y 2005	8200 kg c/u	Depósito de categoría 3 de 23 tn de almacenamiento
1 Posnet inalámbrico	2 Kia 270	2004 y 2005	1500 kg c/u	M <sup>2</sup> de galpón: 250
2 Líneas de teléf. que figura como fija	Nota: Toda la flota está equipada con tacógrafos. Todos los equipos de distribución están equipados con tecnología GPS.			M <sup>2</sup> de oficina: 60
1 Impresora laser				M <sup>2</sup> de plataforma: 180
2 Líneas 0800				Superficie total del depósito: 13000 M <sup>2</sup>
4 Aparatos de teléf. móvil				
1 Software de gestión a medida				
1 Software de gestión Rumbo MKT				



Centro de distribución Pilar:	Equipos	Año	Capacid. de carga	Instalaciones
Tecnologías Disponibles:	2 camión VW 17220	2004 y 2010	12000 kg	Depósito de categoría 3 de 17 tn de almacenamiento
3 PC c/internet	1Kia 2700	2005	1500 kg	M <sup>2</sup> de galpón: 350
1Posnet satelital	1Saveiro	2004	No reparto (trámites)	M <sup>2</sup> de oficina: 180
1 Tickeadora fiscal	1 VW 8-150	2012	6000 kg	M <sup>2</sup> de plataforma:130
2 Impresora laser	1 Acoplado de 3 ejes marca Astivia			Superficie total del depósito: 3500 M <sup>2</sup>
10 Aparatos de teléf. móvil	Nota: Toda la flota está equipada con tacógrafos Todos los equipos de distribución están equipados con tecnología GPS			
1 Servicio de fax				
3 Notebook				
1 Línea 0800				

#### Anexo N.º 14- Evaluación de un experto

Carta de solicitud

**Estimado experto**

**Presente. -**

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, para solicitar su valiosa colaboración en la evaluación del instrumento denominado Balance Social, elaborado con el propósito de recopilar información valiosa para la empresa, en su accionar socialmente responsable.

Espero la emisión de juicio para la validación en el contenido, sus observaciones y recomendaciones serán de gran ayuda para la elaboración de la versión final del instrumento, por lo tanto, se agradece su colaboración.

Atentamente,

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**



**Datos de identificación del experto**

**Nombre y apellido:** .....

**Profesión:** .....

**Número de matrícula:** .....

ITEM	PERTINENCIA		COHERENCIA		CLARIDAD		PROFUNDIDAD	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

**OBSERVACIONES GENERALES:**

---



---



---



---



---



---



---

**Fecha:** .....

**Firma:** .....