

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIO DE POSGRADO**

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN**  
**GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**TESINA**

**GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**  
**EMPRESARIAL PARA PyMES DEL SECTOR GASTRONÓMICO EN**  
**LA CIUDAD DE BUENOS DE AIRES**

**Autor: LIC. ROSELYN PIERANGI GUZMÁN GÓMEZ**

**Tutor: DR. LUIS BIANCO**

**Septiembre 2016**

## RESUMEN

La presente tesina analiza la incorporación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en PyMES del sector gastronómico que trabajan día a día con procesos tradicionales de gestión, sin planificación previa de estrategias que impulsen a la sostenibilidad, mejores relaciones con sus *stakeholders*, reputación, fidelización y otros beneficios asociados con las prácticas de RSE.

Se propone una serie de acciones a través de una guía que tiene como finalidad reforzar el concepto de RSE y aportar a los pequeños y medianos empresarios y empresarias del sector gastronómico, una amplia visión de RSE y una orientación de cómo aplicarla en sus restaurantes.

En el primer capítulo, se definen las concepciones de la RSE, sus orígenes y propuestas en PyMES, sus principales dimensiones (Social, económica y ambiental), entornos de gestión (Internas y Externas), aplicabilidad, avances y gestión de la RSE en la Argentina. La misión, visión y valores de las PyMES en torno a la RSE, los tres principios básicos para formar la generación de estrategias de RSE (Pensamiento estratégico, la acción y la comunicación) y las principales actitudes que debe comenzar a adoptar una PyMES por más pequeñas acciones que sean. En el segundo capítulo se desarrollan las percepciones de las Pymes Gastronómicas, su relación con la RSE y los motores que la impulsan en la Argentina.

En el tercer capítulo se define los *stakeholders* o grupos de interés de las PyMES gastronómicas, como empleados, clientes, proveedores, entre otros y los beneficios de las relaciones entre las PyMES y sus *Stakeholders*. En el cuarto capítulo se exponen los criterios empleados en el marco metodológico y el instrumento utilizado, entrevistas semiestructuradas a los socios o dueños de los restaurantes, revelando si dentro de los procesos se conciben acciones de RSE, identificando los aciertos y los vacíos de las prácticas propuestas para las PyMES.

En el quinto capítulo se muestran los resultados obtenidos de la investigación, con los cuales se propone y se diseña una guía de prácticas de RSE, basada en sus tres principales dimensiones, social, económica y ambiental.

# INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se plantea una guía orientativa, bajo los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para las PyMES del sector Gastronómico de la ciudad de Buenos Aires.

El motivo de la investigación, es diseñar herramientas de fácil incorporación y ayuda a PyMES del sector Gastronómico, con las cuales puedan trabajar en las actividades diarias, considerando la posibilidad de mejorar las relaciones con sus *stakeholders* y conducir a la sostenibilidad del negocios. Así mismo, se pretende infundir el concepto de la RSE a los socios de las PyMES, para dar una amplia visión de la misma, los beneficios y sus ventajas.

En el trabajo de investigación se definen y desarrollan, según las teorías y expertos, los conceptos, principios, dimensiones y beneficios de la RSE, así como también, se resaltan los conceptos de PyME, PyMES Gastronómicas, origen y propuestas de la RSE en las PyMES, desarrollo, gestión y entorno sobre el tema en la Argentina.

Se realizó una investigación cualitativa, que permitió evaluar la factibilidad de incorporar prácticas de RSE en PYMES gastronómicas y con base en los resultados obtenidos, se presenta una propuesta de los lineamientos básicos que podría contener una guía de orientación para aplicarla en el sector.

Bajo el instrumento de las entrevistas, se obtuvo información empírica directamente de PyMES del sector de la ciudad de Buenos Aires. Según la opinión de los socios, encargados y Cheff se logró obtener qué conocimientos e información han recibido acerca de RSE, si aplican o tienen en cuenta en las decisiones del restaurante acciones respecto a la misma y diagnosticar o conocer los procedimientos actuales, identificar sus relaciones y acciones con los grupos de interés y las necesidades respecto a RSE.

Posteriormente, según los resultados obtenidos de las entrevistas, se analizan las posibles adecuaciones a los procedimientos actuales a los criterios de RSE, las necesidades de los grupos de interés, las ventajas y dificultades para incorporarlas.

Como principal objetivo, se desea proponer una guía de orientación, que defina los procedimientos a implementar en PyMES del sector gastronómico en Buenos Aires, a fin de lograr la adecuación que se requieran con base en las soluciones y satisfacer sus necesidades. En la guía a esbozar como resultados de esta tesis, se integran los

conocimientos teóricos, con el conocimiento y necesidades de posibles usuarios de la propuesta.

Sobre la base de los resultados y propuestas planteadas, se pretende exponer, que las acciones de RSE pueden llegar a ser concebidas y aplicables a PyMES del sector gastronómico, en función de sus necesidades y entorno de actuación. Al aplicar estas acciones se optimizan las relaciones y el trabajo con los *stakeholders* o grupos de interés, fortaleciendo la competitividad en tiempos de crisis, y ante mercados cada vez más exigentes, generando estímulos para la innovación, operaciones más eficientes, acceso a nuevas fuentes de financiamiento, fortalecimiento de la marca, mejoras en el clima organizacional y reducción de riesgos.

Dentro de los principales hallazgos de la investigación, resultó el desconocimiento de los socios, de la existencia de prácticas de RSE, de la factibilidad de incorporarlas y aplicarlas al negocio, con lo cual se evidenció, que no reciben información al respecto y que lo poco que conocen, lo relacionan con prácticas meramente ambientales fortalecidas e inducidas por las propias normas impuestas por el Gobierno de la ciudad.

Para la Unión Europea es importante y útil ayudar a las PyMES a incorporar prácticas de RSE, ya que consideran que sea un factor clave para el tejido empresarial sólido y con capacidad de desarrollo. La implantación de medidas en materia de RSE tiene un impacto positivo en los seis factores que son fuente de ventaja competitiva en las empresas: Estructura de costes, Recursos Humanos, Clientes, Innovación, Gestión de riesgo y reputación y Resultados financieros. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2008).

En tal sentido, es clave la actitud de la propiedad o el liderazgo en la PyME, ya que suele ser quien ejerce las funciones de dirección en la organización, es desde esta posición donde se toman la mayor parte de las decisiones y por tanto desde donde se puede intervenir inicialmente para implementar la RSE, esto se basará en la toma de decisiones, forma de relacionarse con las personas y en la gestión del tiempo.

## **PALABRAS CLAVES**

Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) del sector gastronómico, sostenibilidad de las PyMES, stakeholders, herramientas de la RSE.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
PALABRAS CLAVES .....	5
CAPITULO I: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	8
Definición de responsabilidad social empresarial .....	9
Dimensiones de la RSE .....	10
Entorno de la responsabilidad social empresarial .....	12
Aplicación de la RSE en PyMES .....	14
Principios básicos para la generación de estrategias de RSE en la PyME .....	22
CAPITULO II: PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS .....	27
Las PyMES gastronómicas y la responsabilidad social .....	28
CAPITULO III: LOS <i>STAKEHOLDERS</i> O GRUPOS DE INTERÉS .....	35
Grupos de interés destacados para las PyMES del sector gastronómico .....	37
¿Qué esperan los grupos de interés de las PyMES? .....	48
Beneficios de las relaciones con los grupos de interés .....	49
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....	52
CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .....	55
TESTIMONIOS .....	55
PROPUESTA DE UNA GUIA DE RSE APLICABLE A PYMES GASTRONOMICAS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES .....	72

GUIA Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE RSE ADECUADAS PARA PYMES  
GASTRONOMICAS DE BUENOS AIRES SEGÚN LOS RESULTADOS OBTENIDOS 75

CONCLUSIONES.....	95
ANEXO 1: MODELO DE ENTREVISTA A PYMES.....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	103

# CAPITULO I: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El origen y la definición de RSE se remontan al siglo XVII en la “Revolución Industrial”, durante este período se gesta un gran cambio socioeconómico, tecnológico y cultural en la historia de la humanidad desde el periodo Neolítico.

La Revolución Industrial <sup>1</sup> se abre paso en la historia a través de los conflictos socio políticos que se van generando en su época, y es en su segunda etapa “La Segunda Revolución Industrial” mediante la creación del motor de combustión interna, el desarrollo del aeroplano, la producción en masa de bienes de consumo y otros grandes avances de la época, que se genera el mayor avance tecnológico en la historia de la humanidad.

En este período, la expansión de la influencia de las grandes empresas, en pleno proceso de crecimiento continuo en el marco del fortalecimiento del orden industrial, venía generando corrientes críticas y de resistencia en diferentes segmentos de la opinión pública frente al avance de un poder económico que se observaba en gran medida exento de regulaciones estatales. (Minnicelli, 2013)

Es a partir de los comienzos del siglo XX, cuando se crea un desarrollo más equilibrado, en el que las bases populares encuentran una forma de vida que no sea limitada a la supervivencia y en donde se entiende que se vive en un planeta cuyos recursos no son infinitos. (Zelada, 2011)

En la comprensión por la necesidad de preservar el equilibrio personas-naturaleza, y en el entendimiento de que la industria y el empresario son responsables no únicamente de ser un agente generador sino gestor de una sociedad más justa, se crean los principios fundamentales que hacen a la RSE. A partir de esta comprensión más amplia de la realidad del empresario, se entiende a la RSE como una herramienta de gestión empresarial, como una nueva visión de hacer negocios que añade a la preocupación habitual del desempeño económico, la preocupación en el impacto sobre los integrantes de toda la cadena (grupos de interés). (Wille, 2012)

---

<sup>1</sup> Revolución Industrial: Es el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVII en el Reino Unido, que se extendió unas décadas después a gran parte de Europa Occidental y Estados Unidos y que concluyó entre 1820 y 1840. wikipedia, Enciclopedia Libre

La Responsabilidad Social es un término más abarcativo que la RSE, porque implica un compromiso que deberíamos asumir todas las personas; no sólo la empresa privada. Considera que debemos identificar nuestras principales carencias y problemáticas y contribuir a resolverlas desde el lugar que nos toca actuar, sea como empresa o como ciudadano. (Minnicelle, 2015)

## **DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

A los efectos de la presente investigación adoptaremos la definición de uno de los principales exponentes en la Argentina de Responsabilidad Social Empresarial, el Dr. Bernardo Kliksberg, el cual explica que la RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (Kliksberg, 2010)

Por su parte la (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2015), menciona que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se entiende generalmente como el modo en que una empresa alcanza un equilibrio entre los imperativos económicos, medioambientales y sociales “Enfoque del Triple Resultado Final” (TRS)<sup>2</sup>, a la vez que aborda las expectativas de los accionistas e interesados.

De acuerdo a la (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011) ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. Además consideran que la experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente, puede aumentar la competitividad de las empresas.

Así mismo, mencionan que el concepto de responsabilidad social se aplica sobre todo en las grandes empresas, aunque en todos los tipos de empresas, públicas y privadas, incluidas las PyMES y las cooperativas, existen prácticas socialmente responsables.

---

<sup>2</sup> Wikipedia, concepto de Triple Resultado: Es un término relativo a los negocios sustentables, que hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: social, económica y ambiental.

Todas aquellas acciones que van más allá del cumplimiento de los requisitos legales, que nacen del diálogo con sus grupos de interés, serán consideradas como Responsabilidad Social Empresarial; es un medio o el camino que interviene mediante acciones, valores y comportamientos, y el fin que se persigue es la sustentabilidad. (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011)

## **DIMENSIONES DE LA RSE**

La incorporación de RSE en las prácticas empresariales y los alcances que esta tiene en el desarrollo de sus actividades hace que se quiera especificar el enfoque o aplicación de las partes involucradas en la relación o interacción con la empresa. En tal sentido, la RSE abarca tres dimensiones sobre las que una empresa desarrolla actividades y comportamientos responsables, y en las que debe crear valor para garantizar su sostenibilidad a mediano y largo plazo. Las dimensiones son:

### ***Dimensión social:***

*“Las practicas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad”* así lo expresa el Libro Verde de la UE. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011). Esta dimensión hace referencia a la responsabilidad de la empresa por sus acciones y cómo influye en la sociedad, comprometiéndose a responder y asegurar el bienestar social, así lo expresa (Manuel, 2006), en su libro de RSE como ventaja competitiva. En tal sentido, la dimensión social se refiere a los aspectos relacionados con las personas de la organización, pero también con la comunidad donde la empresa desarrolla su actividad. (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011).

Los departamentos de recursos humanos y el derecho laboral se han preocupado tradicionalmente, por la salud y los riesgos laborales, el fomento de la calidad del empleo, las reestructuraciones empresariales, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción laboral de personas con menos capacidad. No obstante el universo de los RR.HH se ha ido expandiendo paulatinamente y hoy también incluye otros aspectos como la formación profesional y la empleabilidad, la mejora de la comunicación con los empleados y la participación de estos dentro de la empresa. (Aleman, 2015)

### ***Dimensión económica:***

Esta dimensión hace referencia a la ética (el comportamiento), buen gobierno (administración), eficiencia en las operaciones (validez y vigencia), la cadena de suministro (provisión y racionamiento), la transparencia y comunicación (coherencia en las operaciones). (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011). Así como también a una empresa que define los principios orientados de su actuar basados en prácticas transparentes y éticas, estableciendo procedimientos para que se apliquen en toda su gestión y permita que su negocio sea socialmente responsable. (Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), 2009).

La Dimensión de la RSE económica interna, se enfoca a la generación y distribución de valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no solo las condiciones del mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y estable (sustentabilidad).

La Dimensión económica externa, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, las responsabilidades parten de las empresas y la relación que sostienen con todos aquellos que se ven involucrados en sus acciones y actividades en forma directa, lo cual deberá acceder y estar dispuesta a dar cuenta de sus acciones a su entorno inmediato, como en su comunidad interna, proveedores y accionistas. Respondiendo a la vez las demandas que estos realicen, y a informar en cuanto al porqué de sus acciones.

### ***Dimensión medioambiental:***

Esta dimensión, abarca el comportamiento del negocio con el medio ambiente tanto interno (producción de bienes y servicios) como externo (impacto de sus actividades en su entorno y de sus productos). (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011). Este tipo de responsabilidad consiste en la conciencia por parte de la empresa de mejorar o conservar el medio en que se encuentra, ya que al mantener el bienestar de este, se está contribuyendo también a la continuidad de su desarrollo, por lo que esta responsabilidad se enfoca a alcanzar y mantener el desarrollo sostenible de la PyME.

Por otra parte, las empresas de un modo u otro dependen de los insumos del medio ambiente para realizar sus actividades. Es parte de su responsabilidad social evitar el desperdicio de tales insumos: energía, materia prima en general y agua, por tal motivo acciones como colocar la basura en lugar y forma apropiada, reducir el ruido, incentivar la economía de energía, no son solamente formas de reducir el impacto ambiental, iniciativas como éstas son también fuentes generadoras de lucro y de ganancia de imagen.

La concientización lleva a la empresa a desarrollar acciones de preservación ambiental. Tal actitud debe ser su retribución por el uso de los recursos que retira de la naturaleza y por los daños que pueden ser causados por sus actividades. El desarrollo de campañas, la participación en iniciativas de educación ambiental, son acciones que la PyME puede ejecutar, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida en el lugar que habita.

Desarrollar una gestión basada en la responsabilidad ambiental, es buscar reducir las agresiones al medio ambiente y promover la mejora de las condiciones ambientales. (Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), 2009). Por su parte, la (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011) considera que las estrategias de RSE son similares sin importar el rubro ya que las dimensiones son las mismas, ambiental, social y económica, sin embargo la variación está en las prácticas que se pueden incorporar en el funcionamiento de la PyME debido a que trabajan con diferentes tipos de instrumentos.

## **ENTORNO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

En el contexto global de las acciones empresariales y bajo la identificación de las dimensiones de desarrollo de la responsabilidad social, las empresas fundamentan su actuación en el compromiso de mantener la coherencia de sus acciones tanto dentro como fuera de ella, entregando a la vez transparencia y evidencia en sus relaciones.

La influencia de la RSE en su entorno interno y externo, se puede apreciar, según la perspectiva de (Manuel, 2006) en su trabajo de investigación de la siguiente forma:

### Internas:

Este entorno considera como grupos de interés a los directivos, a los empleados, accionistas o dueños de las empresas, involucrando también el escenario en que se

desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones.

En las acciones que la empresa realiza dentro de este escenario interno y considerando el grupo de interés que lo conforma, manifiesta una serie de compromisos, como por ejemplo, el desarrollo de sus trabajadores a la libre negociación colectiva, igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, a la no discriminación por razones de edad, origen racial o étnico, religión o discapacidad, a la salud, seguridad social, conciliación de vida personal y laboral.

#### Externas:

El desarrollo de las actividades empresariales se manifiesta también por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: Los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y organizaciones de la sociedad civil. En el ámbito ambiental la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste.

Como ejemplo del entorno externo, está la relación con los consumidores o clientes, donde se refleja el trabajo por parte de la empresa en satisfacer las necesidades de estos. A la vez los clientes exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas así como el respeto con el medio ambiente. Esto llevará a mantener buenas relaciones y la confianza en la empresa.

Así mismo con los proveedores, donde la empresa incorpora criterios de acciones de responsabilidad social para elegir a los mismos, ya que consideran el cumplimiento por parte de éstos, de acciones sociales y medioambientales. Al igual que la relación que se establece entre las empresas competidoras al trabajar en conjunto, pueden producir un mayor impacto en sus prácticas de RSE, que si trabajan individualmente.

Por otra parte, en el (Libro Verde de la Comisión Europea, 2011) expresan que la incidencia económica de la RSE puede desglosarse en efectos directos, donde nacen resultados positivos como por ejemplo, un mejor entorno de trabajo, que genere un mayor compromiso de los trabajadores e incremente su productividad y de una utilización eficaz de los recursos naturales, o indirectos donde se genera por ejemplo, la atención que prestan a la empresa los consumidores o inversores, que ampliará las posibilidades en el mercado. En sentido contrario, las críticas de las prácticas comerciales desarrolladas por

una empresa pueden influir negativamente a veces en el prestigio que se tiene de ella, afectando su servicio o imagen.

## **APLICACIÓN DE LA RSE EN PYMES**

Cuando pensamos en emplear los principios de RSE para PyMES, podemos encontrarnos con el caso del proyecto “IMPULSA RSE – PYME” del gobierno de España, donde menciona que junto con el sistema educativo, el sector empresarial es uno de los agentes sociales con mayor capacidad transformadora, y es por ello que su tarea no puede limitarse a ser mero proveedor de bienes y servicios. Este sector mantiene toda una esfera de influencia que alcanza a colectivos como la clientela, el personal interno trabajador, las empresas proveedoras, la comunidad en que se desarrolla su actividad, entre otros. (De Miguel, 2011)

En este sentido, se plantea que muchas empresas y en especial las PyMES y Micropymes, consideran que la RSE es un ámbito que sólo puede ser desarrollado y asumido por grandes corporaciones con capacidad para gestionar y financiar medidas o proyectos de alto impacto y visibilidad. Sin embargo la única diferencia para integrar la RSE en la gestión de cualquier empresa es delimitar cuál es su esfera de influencia y que decisiones y actividades puede controlar, así como saber cuáles son las prioridades y sus recursos para emprender las medidas adecuadas a su negocio.

En este proyecto aseguran que una definición de Responsabilidad Social Empresarial bien ejecutada de forma adecuada puede sostener una serie de ventajas competitivas, tales como incremento de ventas, beneficios, ahorros de costos operacionales, mayor acceso a capital, una base más eficiente de recursos humanos, mejor imagen y reputación, con lo cual, puede ser implementada en las PyMES independientemente de su tamaño.

Por su parte, en el Manual de RSE propuesto por (Guzmán, Margoth, Zhucozhañay, & Sandra, 2012) mencionan que en la actualidad muchas de la PyMES realizan prácticas de responsabilidad social, pero no cuentan con un sistema estratégico de implementación en sus empresas, y muchas de ellas asocian la RSE con una estrategia de marketing, más que como un modelo de gestión Integral del negocio.

En el trabajo de investigación a la PyME *CasyStem Andina* de (Arango & Palacios, 2011), muestran como la RSE se ha convertido en los últimos años en un tema necesario e importante a tratar y evaluar en los diferentes entornos de la sociedad.

Esta investigación trae a colación las prácticas necesarias para educar con ellas, el hecho de que la Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en una prioridad que trasciende las fronteras locales, regionales o nacionales y que es un asunto de interés mundial, que son muchas las disposiciones legales y la normativa que atiende al tema y que poco a poco el asunto deja de ser voluntario o de interés particular y, en cambio, empieza a ser parte de una agenda mundial.

La Secretaria de Responsabilidad Social Empresarial de Argentina manifiesta que La RSE surge de las grandes empresas multinacionales por su impacto en el planeta, ya sea de origen social o medioambiental y las PyMES son la base económica y el entramado productivo de la Argentina.

Las PyMES aportan el 40% del PBI con más de 12 millones de personas empleadas, con lo cual lo que antes era importante respecto al foco de RSE en las PyMES, mañana será imprescindible, habrán certificaciones en diversos ejes para hacer en la empresa y visibilizarse como socialmente responsable.

Por su parte la (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011) , plantea que el empresario de la PyME es abrumado por los grandes mensajes de Responsabilidad Social Empresarial, por lo que le impide entender que es un concepto más natural y sencillo de aplicar en su organización y que posiblemente ya lleve mucho tiempo aplicándolo.

Desde esta perspectiva, el concepto de RSE depende de la ética y los valores de los socios, es un fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad que nacen del dialogo con los grupos de interés más allá del cumplimiento de los requisitos legales y que cuando se habla de empresas la RSE es un **medio** y la sostenibilidad **es el fin que se persigue**.

Así mismo, la aplicación de la Responsabilidad Social empresarial implica adoptar determinadas prácticas en el funcionamiento de la empresa permitiendo cambiar el modo en que estas se relacionan con su entorno y sus grupos de interés (*stakeholders*), donde la PyME debe asumir, escuchar más a sus grupos de interés, comunicando sus logros y avances respecto a RSE, siendo negocios transparentes.

Por ende, para poder aplicar acciones de RSE, las pequeñas y medianas empresas deben quedarse con aquellas acciones que consideren más importantes dentro del negocio, como por ejemplo, los resultados económicos, la calidad, los clientes, el medio

ambiente, sus proveedores, las necesidades de sus grupos de interés y aquellas que aporten más valor (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011).

En tal sentido consideran que cada PyME debería comprometerse a trabajar con los aspectos más relevantes de acuerdo su sector, tamaño, localización, desarrollando iniciativas en función de su punto de partida y las necesidades de sus *stakeholders*. Además, sostienen que muchas veces La Responsabilidad Social se relaciona con el cuidado del medio ambiente, la generosidad, y el marketing interesado, pero las empresas deben conocer que la RSE está presente en el día a día de todos, en pequeños gestos, decisiones y acciones.

Las empresas se gestionan tomando decisiones en las que puede tener en cuenta aspectos que van más allá de lo económico, tales como la flexibilidad en el trabajo, la transparencia en la información, la cooperación empresarial, la fiscalidad responsable y el ahorro energético. Es decir, es justo en el momento cuando se decide qué hacer y cómo hacerlo, cuando se puede ser socialmente responsable eligiendo la opción que contribuya a la competitividad, al desarrollo económico y al desarrollo sostenible. Las diferencias entre una empresa y otra dependerán de las decisiones y medidas concreta que implanten y por los grupos de interés en los que se focalizan.

Por consiguiente, las PyMES tienen la tarea de reconocer que actuaciones están llevando a cabo en materia de RSE y cuales podrían llevar a cabo en el futuro. Los valores y las conductas deberían estar claramente definidos y ser conocidos y asumidos por todo el personal de la empresa, desarrollando medidas y acciones para comunicar y sensibilizar a toda la plantilla sobre la estrategia para comenzar y encaminar herramientas que se lleven a cabo.

El personal de la PyME debe percibir que cada uno de ellos, independientemente de su puesto o grado de responsabilidad, forma parte de una empresa concienciada del impacto de sus actividades en el territorio y en la sociedad y que ello conlleva una serie de compromisos que van más allá de una mera maximización del beneficio.

La RSE debe formar parte de la cultura empresarial y las PyMES tienen ventajas en este aspecto por la cercanía entre los socios o gerentes y el personal, flexibilidad y la gestión menos burocratizada facilita el desarrollo de estilos de dirección más abiertos y participativos.

En el caso de la pequeña empresa y en especial las Micro Pymes es habitual encontrar estilos de dirección abiertos en que el empresario proyecta sus valores éticos a toda la organización, es por ello que muchas PyMES ya han adoptado medidas relacionadas a RSE y toman decisiones socialmente responsables aunque no sean conscientes de ello.

*Las empresas están siendo socialmente responsables, cuando por parte de los socios o gerentes promueven la formación del personal, negocian mediadas de conciliación entre el personal y lo laboral, se esfuerzan en conseguir un buen clima y condiciones de trabajo adecuadas, colaboran activamente con asociaciones civiles de su territorio o intentan en la medida de sus posibilidades crear trabajo estable y que su clientela este lo más satisfecha posible con el producto y servicio (Kliksberg, 2010).*

*“Para poder desarrollarse las empresa no solamente necesitan los permisos legales sino también la “licencia” de la sociedad. Para conseguirla es clave que respondan a las demandas por más y mejor RSE” (Kliksberg, 2010)*

La aplicación de las prácticas de RSE para varios autores, debe ser colateral a todas las decisiones y actividades que se desarrollen en la empresa, de ahí la importancia del compromiso de todo el personal con una cultura socialmente responsable, ya que sin su apoyo será difícil llevar a cabo una estrategia que integre RSE.

Sí varias PyMES aplican acciones de RSE en conjunto, sus acciones tendrán un mayor impacto sobre las propias empresas, el entorno, sector empresarial, y en la sociedad en general, generando grandes ventajas (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011).

En el trabajo de investigación de (Colombo, 2011), indica según la opinión de (Marra, 2006), que la mayoría de las PyMES y Micropymes, consideran que la RSE es un ámbito que solo puede ser desarrollado y asumido por las grandes corporaciones con capacidad para gestionar y financiar medidas o proyectos de alto impacto y visibilidad, que aunque parezca cosa de empresas grandes la RSE, es muy posible ejercerla en una PyME, porque el que decide y el que trabaja son los mismos que la llevaran adelante. Es más fácil conciliar los discursos y no tener que convencer a nadie. También consideran que la única diferencia para integrar la RSE en la gestión de cualquier empresa es delimitar cuál es su esfera de influencias y que decisiones y actividades puede controlar, saber sus prioridades y sus recursos para emprender las medidas adecuadas a su negocio.

Por su parte, en el informe de investigación de la (Urriolagoitia, Murillo, & Lozazo, 2009) mencionan como las PyMES vienen desarrollando desde hace muchos años actuaciones que encajan dentro del concepto RSE, al referirse a la formación continua, seguridad

laboral, involucración de proyectos para la comunidad, promoción de eventos culturales, control del impacto ambiental, comercio justo, y respeto a los derechos humanos. Sin embargo, estas acciones no tienen suficiente repercusión en el mundo empresarial debido a la falta de conocimiento o conciencia entre las propias PyMES, de que lo que hacen es RSE, por la inadecuada comunicación de dichas acciones bien sea por desconocimiento o por falta de herramientas. Esto dificulta a las PyMES a la adopción de acciones en materia de RSE y a mejoras para incrementar su competitividad.

Es por ello, que para profesionales de la cátedra de contabilidad de la Universidad de la UBA, como el profesor Carlos García Casella, asegura que “La contabilidad tiene que aportar instrumentalmente para que la Responsabilidad Social se pueda medir e informar” y Julio Roque Sotelo, presidente de la Comisión de Estudios de la Sustentabilidad, aseguró que la divulgación de la sustentabilidad debe ser tan importante como lo son hoy los Estados Contables (Cazenave, 2do Congreso Internacional de Responsabilidad Social, 2014).

### ***Desarrollo y gestión de la RSE en la Argentina***

Actualmente en la Argentina hay muchas organizaciones que vienen desarrollando acciones que están en línea con los valores de la Responsabilidad Social, aunque no las visualizan como tal, existen viejos paradigmas basados en la antinomia entre la búsqueda de la realidad económica y la creación de valor social, así lo menciona la revista FONRES de Responsabilidad Social Empresarial, en el 2do Congreso de Internacional de Responsabilidad Social (CIRS) 2014.

Para estos precursores y voceros de RSE existe una visión compartida del posicionamiento de la Responsabilidad Social como principal eje de desarrollo sustentable y se ve reflejada en un elevado porcentaje de emprendedores de todo el interior del país, sin embargo creen que se debe continuar ampliando el compromiso, en torno a una construcción conjunta y autóctona de la temática a nivel nacional y regional.

También consideran necesario continuar aportando rigurosidad académica a su conceptualización, pero sin perder de vista que la riqueza de esta temática se encuentra en su arraigo territorial, considerando las particularidades locales que acontecen de su apropiación por parte de las diversas organizaciones que conforman el tejido social. Para ello, actualmente están trabajando en el fortalecimiento de las alianzas intersectoriales generadas, en favor del desarrollo integral de las comunidades.

Hoy en día en la Argentina existen Fondos de Responsabilidad Social Empresarial, promovidos por la Fundación Observatorio de la Responsabilidad Social (FORS), estos fondos fiduciarios, se llevan adelante en entidades bancarias y no perciben un retorno financiero, sino una renta social. Es un instrumento para generar acciones que logran impactos positivos y una herramienta para quienes quieran participar y quieran hacer cumplir el desarrollo e implementaciones de acciones de RSE de manera eficaz e eficiente.

En la actualidad las estrategias de Responsabilidad Social en la Argentina, están enfocadas en involucrar más a los colaboradores y menos al Estado, carece de autonomía como sector específico de trabajo en las empresas y la mitad de las empresas no asigna presupuesto específico de Responsabilidad Social. (Colombo, 2011) Así mismo, agrega que cada tres de cada cinco empresas argentinas realizan reportes sociales y el perfil del empleado o socio responsable en el área, es varón o mujer, de entre 31 y 40 años, con estudios de grado y especializado en ciencias sociales.

Según el Informe de la empresa “Corresponsables 10° Aniversario, el 90 % de los expertos considera que en estos 10 años la tendencia global de la RSE ha sido ascendente y solo el 9% cree que ha sido descendente. Este 90% representa el mayor porcentaje histórico de los siete informes corresponsables a la hora de analizar la evolución de la RSE.

Por otra parte, desde de la perspectiva del economista (Nouriel, 2014) especialista destacado en Economía Global, recalca que la recuperación económica y financiera tras la crisis de 2008 fue anémica y elogió el crecimiento de los países emergentes, desde donde proviene el 50% del PBI mundial, y la Argentina se encuentra en este grupo, quienes según señala son actualmente los que desarrollan las políticas económicas actuales. Es por ello, que el especialista impulsa y menciona “La clave es asegurarnos que el crecimiento económico conduzca al desarrollo social y económico. Para que seamos desarrollados socialmente se tiene que generar inclusión, ser sustentable, justo y responsable socialmente. Recién entonces tendremos un crecimiento que tendrá una buena calidad” (Nouriel, 2014).

### ***La responsabilidad social empresarial en pymes, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas***

En los principales análisis relacionados a las Debilidades, Amenazas, oportunidades y Fortalezas de la Responsabilidad Social Empresarial en las PyMES, destacan la falta de

motivación, recursos limitados y poco conocimiento en materia, así lo menciona Roger, I. en la Guía de RSE Corporativa para las PyMES, año 2006.

En la entrevista sostenida por la revista FONRES al director de la Organización para América Latina de “Corresponsables” Pyme editorial que nació en el 2005 en España con la aparición del primer número del Anuario Empresas responsables y Sostenibles y que hoy tiene fuerte presencia en la Argentina, menciona que la responsabilidad es una obligación moral de todo tipo de organizaciones sea cual sea su origen geográfico y ellos como objetivo principal tienen que promover la comunicación responsable al alcance de todas las organizaciones, es por ello que ponen especial énfasis en las que lo hacen bien pero no tienen recursos para comunicar, como lo son las pymes y las pequeñas entidades, conscientes del enorme valor que pueden aportar los medios en la sensibilización y educación de los ciudadanos y de todo tipos de organizaciones con el objetivo de mejorar nuestra sociedad.

Según la guía de Roger, I. en la Guía de RSE Corporativa para las PyMES, año 2006, las principales Debilidades, Amenazas, oportunidades y fortalezas de la RSE en las PyMES son:

*Fortalezas:* Las PyMES son más adaptables y flexibles, menos burocráticas, conocimiento del entorno local, mayor confianza, menos exigencias.

*Oportunidades:* Competitiva, mejora de reputación, anticiparse a futuras regulaciones y exigencias, mejor conocimiento de los *Stakeholders*, control de riesgos.

*Debilidades:* Recursos limitados, poca información y conocimiento, comunicación, falta de motivación, falta de estrategias comunes.

*Amenazas:* Sanciones administrativas, supervivencia, pérdida de competitividad, no acceso al mercado global.

### ***Misión, Visión y Valores de las PyMES en torno a la RSE***

En el trabajo de investigación de (Guzmán, Margoth, Zhucozhañay, & Sandra, 2012) mencionan que la misión, visión y valores de la PyME debería estar orientada bajo los principios de Responsabilidad Social Empresarial.

En donde **LA MISIÓN** incorpora no sólo resultados financieros óptimos sino que además integre valores que reflejen un compromiso económico, social y ambiental para el

desarrollo sostenible de la PyME, **LA VISIÓN** refleja las aspiraciones de la PyME relacionadas con su contribución y compromiso con el desarrollo de las personas y la comunidad y **LOS VALORES** son establecidos dentro de un marco ético que permita transparencia tanto interna como externamente.

El Dr. Bernardo Kliksberg en su columna de la Revista FONRES, menciona que en un mundo en donde los ciudadanos exigen gobiernos éticos, responsables y transparentes, piden al mismo tiempo que las empresas actúen de igual modo. Es por ello que promueve a que las empresas dentro de su misión, visión y valores incorporen el compromiso con la RSE, tomando en cuenta en que la reputación es una función de un modelo empresarial que crea valor para los involucrados.

Así mismo, en la revista “El Economist” se plantea sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): “Ahora es más que frases vacías y conferencias exóticas. La mayoría de las mayores empresas del mundo tienen divisiones enteras dedicadas a RSE y el concepto está desarrollándose”. Alegan además, que los diversos públicos involucrados, como los son, los consumidores, empleados, pequeños accionistas, opinión pública, sociedad civil, y otros, tomaron plena conciencia, de que son afectados por las empresas, y a su vez las afectan. Hay una interdependencia básica entre empresas e involucrados, que obliga a maximizar sus resultados finales en función de ellos.

De esta manera, para la creación y desarrollo de la misión, visión y valores, tomando en cuenta pautas que indiquen conductas adecuadas frente a ciertos escenarios, que reflejen el espíritu de la PyME, algunas teorías sugieren elaborar códigos de ética, considerados como Los guardianes de la reputación.

Los código de ética, serían guías para actuar con integridad, que sirven para conducir el comportamiento de todos los miembros de cualquier empresa. Expresa los principios que indican cómo actuar, qué es lo correcto, qué es lo justo y lo que se espera en la relación con clientes, proveedores y la comunidad en general; es no solamente una herramienta para evitar conflictos legales, sino también un instrumento para promover conductas deseables, regular las relaciones de la empresa y consolidar el mensaje de la compañía.

En el artículo “Códigos de Éticas”, de la revista FONRES, de Responsabilidad Social #39, indican que en la ética de los negocios, la transparencia, tanto en las negociaciones con proveedores y sindicatos, como en la relación con los clientes, permite

acabar con prácticas corruptas que no sólo dañan a la imagen de la empresa, sino arrastran también a la sociedad y a la economía.

Bajo esta mirada, la competitividad empresarial no solamente debe basarse en la obtención de beneficios económicos, sino también en actuaciones que favorezcan su entorno social y medioambiental, evitando comportamientos corruptos que podrían repercutir en su entorno.

Argentina hoy en día cuenta con la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC), una organización no gubernamental desde donde se promueven conductas empresariales éticas y socialmente responsables, bajo el lema “Lo correcto debe primar sobre lo conveniente”.

De acuerdo a la (AAEC), en la última década, cada vez más empresas grandes desarrollaron políticas o programas de cumplimiento, que buscan garantizar el respeto por las normativas internas y externas. Esto se debe, según Carlos Rozen, presidente de la asociación y director de la certificación internacional en ética y programas de cumplimiento, porque existe una predisposición internacional en reconocer a las compañías más éticas, así como en sancionar a los que no lo son.

En tal sentido, recomiendan a las empresas a ser un buen comunicador e intervenir en la autoría en el momento que suceden las cosas y ser un guardián de la reputación de la compañía.

## **PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RSE EN LA PYME**

Para integrar las estrategias de RSE, se deben tener en cuenta los tres factores que conforman la visión holística de la empresa y sus actividades, como lo son: El pensamiento estratégico, la acción y la comunicación. (De Miguel, 2011)

### Pensamientos estratégicos:

Debe desarrollarse de acuerdo a la actividad que desarrolla el territorio en el que se encuadra, sus objetivos empresariales, los recursos que disponen y cuáles son los grupos de interés que suponen una mayor ventaja competitiva. A partir de allí se seleccionará las acciones a ejecutar en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

Por su parte en la sección de los artículos de (Management, 2014) de la página Web El cronista.com, señala que en las circunstancias actuales, las estrategias son un medio eficaz para tratar de alcanzar el cumplimiento de los fines políticos e ideológicos de la organización y ganar el juego competitivo. El pensamiento es la generación de opciones con una mirada puesta en el futuro, no limitándose a plazos y que opera en el mundo de las ideas y el planeamiento estratégico es la manera a través de la que se diseña la implementación de las ideas, transformadas en objetivos.

#### Acción:

Cada una de las decisiones debe materializarse en medidas y acciones concretas que deben ser debidamente planificadas y ejecutadas contando con todas las personas que integran la PyME y las que componen cada grupo de interés específico.

#### Comunicación:

Se debe trasladar tanto las acciones llevadas a cabo en materia de RSE como los resultados obtenidos, los destinatarios deben ser los grupos de interés y en la sociedad en su conjunto, así como a otras PYMES.

Son los comportamientos de las empresas, traducidos en acciones o buenas prácticas lo que crean una imagen de la empresa y transmiten una forma responsable de hacer negocio, la imagen construida a través de la reputación, es un activo muy rentable para cualquier empresa y también para el conjunto de la sociedad, ya que sirve de ejemplo para otras y es una de las formas más potentes para conectar con la ciudadanía.

Comunicar lo que las PyMES hacen en materia de RSE, como lo hacen (recursos, costes, estrategias) y que resultados y beneficios obtienen, es un pieza fundamental para el cambio de modelo económico y social que muchos quiere lograr. Dicha importancia reside en que las PyMES representan el 99.9 % en Argentina, <sup>3</sup> y en que uno de los principales agentes de aprendizaje y cambio de nuevas conductas son nuestros iguales.

Para una PyME resulta más cercano, real, más comprensible, más alcanzable y por tanto creíble el ejemplo de otra PyME que se haya en su misma realidad en cuanto a recursos, conocimientos y posibilidades de acción, además el intercambio de experiencias

---

<sup>3</sup> <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=595591>

y de buenas prácticas es mucho más factible entre empresas de similares tamaños y con problemáticas parecidas.

Desde la perspectiva de (Marina, 2010), señala que el mecanismo más rápido para incorporar en las PyMES la RSE es la transmisión cultural, con esto se ahorra tiempo y esfuerzo, pues cada organización se aprovecha de los conocimientos y experiencias preexistentes de otras de su misma categoría. En esta transmisión cultural, las empresas a través de sus mensajes verbales y no verbales (comportamientos) reproducen acciones y comunican de forma constante una forma de hacer las cosas que se contagia al ser imitada por otras, produciendo cambios en el sistema empresarial y social.

En tal sentido, para que esto sea posible la comunicación debe ser planificada, constante, eficaz, coherente, transparente e innovadora, esto influirá positivamente en las percepciones, actitudes y conductas de los consumidores. (Salinas, 2009).

Dentro de las ventajas empresarias de una buena comunicación, están: El aumento de la satisfacción y lealtad del cliente, mejora de la imagen de la PyME, de sus productos y servicios, incrementa la motivación y productividad del personal empleado, mejora las relaciones con el entorno (proveedores, administraciones públicas, organizaciones sociales) y reduce los costes de oportunidad<sup>4</sup>.

Por su parte, es de gran importancia que la comunicación sea **eficaz, coherente, transparente, innovadora y diversa** para lograr una cultura de comportamiento responsable entre PyMES y la comunidad.

En tal sentido, para que sea eficaz, el mensaje debe llegar y tener un impacto positivo en los grupos de interés que hayan elegido como propiedad, para que sea coherente, lo que la PyME dice que hace es lo que realmente debe estar haciendo, es decir si no hay conexión entre estrategia, acciones y comunicación, se produce una incoherencia hacia los receptores; para que sea transparente es necesario ser coherente en las actividades en materia de RSE, sino pueden ser el blanco de muchas críticas y destruir su reputación; para que sea innovadora deben presentar atención a las características de la población que conforman sus grupos de interés, preguntándose qué les interesa, cuál es el formato más accesible para ellos, el tipo de lenguaje que emplean, etc., buscando la

---

<sup>4</sup> El Costo de Oportunidad de una inversión, es el valor descartado debido a la realización de la misma o también el costo de la no realización de la inversión.

mejor forma de llegar a cada uno de ellos y para que sea diversa implica tener presente las diferencias existentes entre los distintos *stakeholders* y entre las personas que los conforman.

De tal manera, hay que desafiar los canales habituales y emplear todo tipo de medio como SMS, la subida de videos, mensajes de redes sociales, merchandising, web 2.0, por citar algunos. Esta información se debe trasladar en el lugar de trabajo (personal empleado), comunidad y medio ambiente (asociaciones, medios de comunicación, poderes públicos, población en general) y el mercado (clientela, proveedores, socios empresariales e inversores).

La guía de Implementación para PyMES de la (Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), 2009), menciona los medios más accesibles y eficaces para las pequeñas empresas que disponen de menores recursos para emplear comunicación, entre ellos podemos mencionar:

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>
<b>PERSONAL EMPLEADO</b>	Comunicados vía mail, intranet
	Reuniones individuales y/o grupales con el personal
	Hacer partícipe al personal, con mensajes relacionados con los valores, misión y visión de la compañía.
	Buzón de sugerencias
	Boletines informativos periódicos
	Etiquetados de productos
	Buzón de sugerencias
	Guías informativas, códigos de conducta, videos corporativos.
<b>TERRITORIO</b>	Folletos informativos
	Publicidad
	Boletines informativos periódicos
	Etiquetado de productos
	Actos públicos y jornadas
	Memoria de sostenibilidad
	WEB
	Notas y comunicados de prensa
<b>MERCADO</b>	Presencia en redes Sociales
	Publicidad
	Folletos
	Mailing (envío de información publicitaria para correo)
	Etiquetado de productos
	Códigos de conducta
	Web, blog
	Redes sociales

Actitud a adoptar en una pyme

La RSE empieza a tener sentido para muchas PyMES cuando observan ejemplos de empresas que de alguna manera son similares a ella, con lo cual es importante comenzar a desarrollar una acción por más pequeña que sea.

En principio se debe realizar un diagnóstico de la PyME, para reconocer lo que se está realizando en el campo de la RSE. Este tipo de acciones suelen tener un efecto motivador. (Urriolagoitia, Murillo, & Lozazo, 2009).

Principales actitudes que se deben tomar en cuenta

- Diversidad en cuantas opiniones, culturas, perspectivas, edades, sexo tanto desde un punto de vista interno como externo a la organización.
- Apertura al dialogo con los grupos de interés.
- Integridad (honradez)
- Responsabilidad
- Visión a largo plazo

## CAPITULO II: PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

### GASTRONÓMICAS

Actualmente para muchos autores y organismos a nivel mundial, las Pequeñas y Medianas Empresas, se consideran el sector productivo más importante en muchas economías, se puede decir que tanto en los países desarrollados como lo que están en proceso de crecimiento, este tipo de organización productiva es de significativa importancia.

Las Pequeñas y Medianas empresas en Argentina actualmente están reguladas por distintos sectores del gobierno, como lo son la Administración Federal de Impuestos Públicos (AFIP) y la Secretaria General de la Pequeña y Mediana Empresa, entre otros; estos organismos definen a las PyMES según el valor de ventas totales anuales, excluidos los impuestos al valor agregado e internos y el número de los trabajadores con que cuentan.

A los efectos de la Administración Federal de Impuestos Públicos (AFIP), se considera PyMES sólo a comercios y servicios que facturan menos de 48 millones anuales.

En un dictamen de la dirección de asesoría legal, de septiembre de 2007 donde responde a la Cámara Argentina de Comercio, la AFIP dice que “el monto de 48 millones de pesos es el que hay que tener en cuenta, independientemente de las modificaciones que la norma de la Secretaría PyME haya sufrido”.

Por su parte la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme) expresa, SEPyME N° 24/2001 *“Se tendrá en cuenta, para determinar la condición de la empresa, el valor de ventas totales anuales, excluidos los impuestos al valor agregado e internos”*, en donde el sector servicio el valor actualizado desde septiembre 2010 corresponde a 28,3 millones...”

En este sentido, La PyME del sector SERVICIO-GASTRONÓMICO que se va a analizar, es en términos de la Sepyme, la Micro, Pequeña y Mediana empresa que de acuerdo a su facturación, es decir sus ventas totales estén dentro del nivel máximo de 28,3 millones.

Según la perspectiva de (Valencia, 2000), las Microempresas son aquellas empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 10 empleados, son propietarios administrativos independientes, que no dominan el sector de la actividad en que operan, tienen una estructura organizacional muy sencilla, y sus ventas anuales no superen los 30 millones de pesos.

Según varios criterios de autores y analistas, como los de (Zorrilla, 1987) existen una serie de características comunes en las PyMES, las cuales son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Poca o ninguna especialización en la administración, esta característica se considera derivada directamente de la naturaleza de dichas empresas cuya constitución obedece a motivos económicos y de subsistencia del dueño o dueños, donde son ellos los que llevan la dirección de la empresa y muchos casos no tienen ninguna capacitación para desempeñar estos cargos.
- Poco conocimiento de los dueños a posibles fuentes de financiamiento, ya sea por falta de información o por no tener acceso a la misma.
- Total dependencia de la comunidad y su entorno, dependen en su mayor parte de la situación económica de la comunidad en donde se localiza, su economía es reflejo de su entorno, necesita de esta para obtener bienes de producción, mano de obra y clientes, porque son pocas aquellas que han rebasado el límite local o regional y pocas las que se dedican a la exportación.

### **LAS PYMES GASTRONÓMICAS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

En las conferencias realizadas por Canziani Osvaldo, experto en Medio Ambiente y premio Nobel de la Paz, da a conocer bajo el discurso llamado “ Recursos Naturales y su cadena de Valor”, los problemas que afectan el futuro de la humanidad, y entre ellos menciona que 1.300 millones de toneladas de alimentos se desperdician anualmente sin ser consumidos. Para ello, alega que se debe mostrar que hacer Responsabilidad Social implica trabajar por los derechos humanos de todos.

Así mismo, Osvaldo Cornide Presidente de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), afirma que hoy en día las empresas tienen un poder enorme como agente social, ya que tienen una gran capacidad de modificar el entorno e influir en la vida

de las personas, es por ello que a muchos empresarios de diversos sectores, se le ha despertado la necesidad de involucrarse en el ámbito de la sustentabilidad y la producción y servicio responsable.

En la entrevista realizada al cocinero Argentino Molina Martiniano (Referente de una alimentación responsable y saludable) por la revista FONRES de Responsabilidad Social Empresaria, el entrevistador hace mención de una frase conocida y repetida que es “Somos lo que comemos”, y no solamente eso sino también cómo se producen los alimentos y se elaboran los platos, de qué manera se trabaja en el campo los productos empleados, cómo se trata a la gente empleada en el sector, si se usan agroquímicos y pesticidas en la producción de las comidas, si se contamina el agua, el ambiente y a la gente, si los servicios que se prestan cumplen con las normas vigentes de sanidad, entre otras actuaciones e iniciativas que contribuyen a la implementación de acciones de RSE.

Así mismo menciona, que todas estas acciones hacen tomar conciencia a los emprendedores o socios gerentes de las PyMES gastronómicas en que hay que buscar alimentos más saludables y no apoyar a los producidos convencionalmente, sabiendo los que hay detrás de ello, ya que no se trata solamente de ver que ingerimos sino a quién apoyamos con nuestro dinero, qué energía usamos, cómo nos transportamos, qué medicinas adoptamos para nuestras familias y para nosotros.

Dentro de su experiencia en el área considera que debemos tomar conciencia de las acciones empleadas en el sector gastronómico y empezar a accionar desde su lugar, no importando si es grande o pequeño el negocio, para modificar las acciones y la conciencia de los empleados y responsables del negocio.

Así mismo, agrega que corresponde trabajar en las PyMES y emprendimientos relacionadas a la cocina con RSE, ya que la cocina y la alimentación están atravesadas por distintos elementos, como lo son, la tierra, el agua, el clima, el hombre y los espacios.

Acentúa, que las empresas día a día impactan en la vida de las personas, ya que todo lo que se produce de una forma u otra incide en la vida y salud de todos y la manera de colaborar en esta visión y sea una fuerza que vaya creciendo, es la suma de organizaciones, empresas, Estado, corporaciones y voluntaria individualmente.

Del mismo modo menciona como ejemplo, un Club de Campo llamado Tierra Buena, es un proyecto que propone vivir de una forma más responsable con el medio ambiente,

los alimentos, la organización del espacio, el loteo, la forma de construcción, etc, el lugar tiene un restaurante y almacén orgánico. Queda en Magdalena, provincia de Buenos Aires.

Es por ello, que el chef Argentino Molina Martiniano expresa incidiendo:

*“..Son las personas las que logran los cambios, aquello que pasa en nuestras sociedad, lo que las empresas, el estado y las instituciones deciden es a través de estudios de mercado, focus groups, encuestas, etc. Entonces para que el cambio suceda, debe ser aún mayor esa masa crítica que se suma a estos espacios, que consume en mercados alternativos, separa basura, ayuda a la comunidad y realiza tareas de voluntariado. Porque la tarea del Estado y los gobiernos que administran el Estado, indudablemente no es suficiente para solucionar un montón de problemáticas”. Sustentabilidad a la carta, Artículo de la Revista FONRES. (Cazenave, Sustentabilidad a la Carta, 2014)*

Una manera de incentivar programas en Argentina como por ejemplo “Pro Huertas” lo tiene el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) creada en 1990, que impulsa la autoproducción de alimentos con base agroecológicas. Su objetivo es mejorar la soberanía alimentaria, favorecer la participación y organización de sectores vulnerables de la población y proporcionar la comercialización de excedentes. Trabaja en la capacitación de familias, entidades y organizaciones de la comunidad, brindando insumos tales como semillas, frutales, animales de granja y herramientas.

Por su parte, la Fundación Observatorio de Responsabilidad Social, se consolida como el espacio necesario de debate, reflexión e implementación de programas para fortalecer la integración regional en torno a la temática “Buscan equilibrar su rentabilidad y competitividad con el desarrollo local, la sustentabilidad ambiental y la cohesión social”. Dice su presidenta Alessandra Minnicelli. Plantean que las acciones de RSE, deben ser convergentes y complementarias con las políticas públicas, fortaleciendo así del crecimiento.

### ***Motores que impulsan la RSE en las PyMES en Argentina***

Para la (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011) quienes impulsan a las PyMES a trabajar con acciones de Responsabilidad Social Empresarial, pueden llegar a ser sus principales grupos de interés. Entre ellos se pueden mencionar:

Las Grandes Empresas: Por intermedio de la cadena de suministro deben trasladar y exigir a los proveedores PyMES que trabajan con ellas, el comportamiento responsable.

Un ejemplo, de esta acción lo maneja, según la entrevista realizada por la Revista FONRES de Responsabilidad Social Empresaria, a una de las empresas líderes en ventas de alimentos, como lo es Supermercados Carrefour, donde en su programa de RSE, definieron tres fundamentos: medio ambiente, inclusión social y profesional (de donde se desprende el apoyo a micro emprendedores y a las economías sociales y locales); nutrición y consumo responsable de alimentos.

Sus programas en torno a RSE, se realizan en conjunto con alguien principalmente de su cadena de valor, reconociendo siempre que al sumar a todos generan cambios a largo plazo que benefician a muchos. Además sostiene que la RSE se tiene que trabajar con todos los grupos de interés, y entre estos grupos figuran los más de cuatro mil proveedores, tanto pequeños como grandes, donde hay una gran diversidad en cuanto al grado de avance en materia de sustentabilidad.

Para estos casos Carrefour, como gran empresa intenta ofrecer a las medianas y pequeñas empresas, herramientas de auto diagnóstico, a través de este instrumento no solo se los capacita sobre nociones de Responsabilidad Social y sustentabilidad, sino que les ofrece una plataforma digital con 49 criterios ambientales, sociales y económicos, alineados a la ISO26000, para ver en qué grado están. Seguidamente, una vez completen el cuestionario la herramienta arroja donde está situada la PyME, hace benchmarking<sup>5</sup> con otras firmas del sector y aporta ejes de cómo evolucionar hacia un nivel superior.

La Administración Pública: Difundiendo leyes, planes de igualdad, implantación de sistemas de gestión, introducción de criterios y requisitos en licitaciones públicas.

Según declaraciones de la presidenta de la Fundación observatorio de la Responsabilidad Social (Minnicelle, 2015), desde el inicio del siglo XXI, y a medida que los conceptos de RS, Balance Social, triple línea de resultados, sustentabilidad, entre otros, fueron creciendo, el país también fue sumando leyes en la materia. De este abanico de normativas, varias están en el ámbito nacional y otras pertenecen a distintas provincias,

---

<sup>5</sup> Bechmarling: Consiste en tomar comparadores a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que permanezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

pero casi todas rescatan el valor de la política pública como impulsora y articuladora de la Responsabilidad Social.

Así mismo menciona, que desde 1994 con la ley de administración financiera del Estado, se exige que las políticas de desarrollo sean eficaces en términos de cumplimiento de metas y resultados; y eficientes, en términos de optimización de costos, y sin por algún motivo no lo son se debe corregir el rumbo. Del mismo modo, hace referencia en la interrogante ¿Por qué esto no es visible en las empresas privadas? a lo que responde, porque desde la doctrina y la ley hemos incorporado la noción de que las compañías tienen fines de lucro. Y entonces pareciera que no pudieran mirarse de qué forma producen los bienes o realizan los servicios.

Dentro del ámbito Nacional en la Argentina, el primer antecedente legislativo que aborda la Responsabilidad Social con una mirada social y ambiental integral, es la ley 2594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sancionada en 2007 y que obliga a la presentación de un balance a aquellas empresas con más de 300 empleados o un monto de facturación determinado. Para el resto establece la voluntariedad.

En este aspecto la Dra. Mariana Galli Basuelos, abogada y consultora de la Fundación Observatorio de Responsabilidad Social (FORS) investigadora en el tema, rescata esta normativa pero asegura que guarda alguna confusión conceptual entre el marco jurídico y metodológico; como así también algunas imprecisiones en relación a sujetos obligados. Por ejemplo no queda claro si alcanza a organizaciones como sindicatos, cooperativas, ONG's, etc. No obstante, sin perjuicio de ello y siendo una ley que ya lleva más de siete años y que presenta aportes sustentables, tanto cualitativos como cuantitativos, no dejan de resaltar su importancia como primer precedente.

Al mismo tiempo, a nivel nacional en el año 2012, María Laura Leguizamón, senadora nacional del Frente para la Victoria por la provincia de Buenos Aires, presentó, en el Congreso de la Nación, el primer proyecto de ley que exige a las empresas estatales la confección de Balances Sociales (BS). Este proyecto actualmente sin estado parlamentario, establece la obligatoriedad para las empresas estatales, y aquellas con participación accionaria del Estado, a realizar un BS anual. También determina que éste tenga objetivos concretos, integrales, mensurables y auditables en todos sus resultados y que se presenten con uniformidad de criterios y mediante la utilización de indicadores de referencia que aporten seriedad, confianza y sentido. Además, crea en el ámbito de la Sindicatura General de la Nación, un Consejo de RSE.

Además, este año Daniel Pérsico, senador nacional del Frente para la Victoria de San Luis, introdujo un nuevo proyecto que actualiza el objeto y el ámbito de aplicación con respecto al de 2012. La nueva normativa establece que, para ser consideradas socialmente responsables, las instituciones deberán contar con un “código de Conducta” y elaborar un “BS”. La autoridad de aplicación será la jefatura del Gabinete, la memoria deberá ser auditada por un Contador Público nacional independiente, se podrá obtener un sello distintivo de empresa “Socialmente Responsable”, y se creará el Registro de Información de Responsabilidad Social Empresaria (RIRSE) que será de acceso público.

Para la Licenciada Viviana Simone, titular del primer organismo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable en la Rioja, y que entro en vigencia en Mayo 2005, considera muy importante la decisión política de crear y poner en funcionamiento el instituto, con el convencimiento de que es el Estado quien debe ser el principal propiciador de la implementación de acción de Responsabilidad Social y orientar hacia allí la gestión de cualquier organización, contribuyendo así a un uso más consciente y sostenible de los recursos naturales y humanos.

Actualmente, la Argentina ha ido dando pasos significativos en materia de desarrollo sustentable, tal es caso de la reciente puesta en marcha de la Secretaría de Juicios Ambientales de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, designado al Dr. Néstor Alfredo Cafferata como titular del organismo, el cual tendrá como misión la gestión de litigios masivos de caos ambientales, que tengan por objeto el bien colectivo ambiente o algunos de sus componentes; así como coordinar las diversas tareas que ya se están realizando vinculadas con la materia.

La misma Corte creó el año pasado la oficina de Justicia Ambiental, cuyo objetivo es desarrollar políticas de Estado para la concientización de la crisis ambiental y sus soluciones como también mejorar de modo continuo la gestión de los recursos naturales, fomentando proyectos y prácticas, así como también coordinar y gestionar programas de capacitación con los restantes poderes del Estado, para impulsar, coordinar y fortalecer la difusión de la decisiones e iniciativas vinculadas con la justicia ambiental a nivel nacional e internacional.

Como resultado, para la Dra. Alessandra Minnicelli, Presidenta de la Fundación observatorio de Responsabilidad Social, a partir de la decisión de comunicar políticas públicas en ejecución, se trabaja en la identificación del resto de los actores que integran el Ecosistema de RS de ese municipio. Y son precisamente esas políticas públicas, las

disparadoras de acciones de RS que pueden ejecutarse en conjunto o en forma independiente en cada tipo de organización y que permiten, a largo plazo, instalar en la comunidad la idea de participación ciudadana en la priorización de los temas que importan en la sociedad.

Los Consumidores: De los cuatro motores, los consumidores serían los más potentes. Necesitan más información introduciendo criterios de consumo responsable en sus hábitos y decisiones de compras.

En la columna del autor Bernado Lisksberg, de la revista FONRES de Responsabilidad Social Empresaria, menciona que de acuerdo a un estudio de Mercado en Acelerada Expansión, desarrollado por NIELSEN, empresa dedicada a conocer lo que ven y compran los consumidores, concluyeron que los compradores online están dispuestos a pagar más productos de empresas comprometidas con impactos sociales y ambientales positivos.

Visto desde la perspectiva de (Vives, 2011) autores del Manual de Gestión de RSE en América Latina, señalan que el nivel de expectativas del consumidor sobre el rol de las empresas está aumentando y es más alto en América Latina que en el resto del mundo. La creencia de los consumidores en general de que las empresas no están haciendo lo que puedan en relación a Responsabilidad Social, estaría llevando a que los consumidores, muestren una actitud favorable hacia la intervención gubernamental que obligue a las empresas a actuar con responsabilidad Social.

Así mismo mencionan, que hoy en día se reconoce que hay una brecha importante entre las declaraciones del consumidor, que asegura haber castigado o premiado a las empresas por su comportamiento responsable o irresponsable y su comportamiento real en la práctica, es claro el creciente rechazo que muestra el consumidor hacia la empresa que exhiben un comportamiento que no asuma la responsabilidad por los impactos sociales y ambientales que ocasiona.

Por consiguiente el consumidor contemporáneo, está exigiendo de las instituciones proveedoras de bienes y servicios mucho más que el pasado y está tomado en cuenta, en sus decisiones de compra, los valores de las empresas. Además, está llevando a redefinir la función tradicional del marketing, orientada a satisfacer la necesidad individual e inmediata del consumidor, para incorporar otros aspectos antes no considerados y que tienen que ver principalmente con la función social de la empresa.

### **CAPITULO III: LOS *STAKEHOLDERS* O GRUPOS DE INTERÉS**

A los efectos de la investigación se toma como referencia el concepto de *Stakeholders* utilizado por Freeman, en su obra *Estratégica Management*, donde expresa... "*quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa*", deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. Son las partes interesadas internas y externas típicas de una empresa. Por ejemplo los trabajadores, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, etc.

Se denomina *stakeholders* a un individuo o grupo de individuos que tiene intereses directos e indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, ya que estas tienen obligación moral con la sociedad y estas obligaciones se conocen como responsabilidad social empresarial. Dentro este grupo están incluidos tanto los accionistas como los llamados clientes externos: clientes propiamente dichos y en general la comunidad que de una u otra forma se ve afectada con las acciones u omisiones de la empresa. Así mismo están incluidos los trabajadores, operarios, directivos, entre otros. (Arango & Palacios, 2011)

En el trabajo de investigación de (Coppola, 2007) manifiesta que los Stakeholder o grupos de interés no solo son los accionistas sino los participantes del entorno inmediato, los elementos necesarios para caracterizarlos son si posee poder, legitimidad y urgencia, si influyen en los objetivos y resultados, de no ser así no son considerados Stakeholder. Sus indicadores deben ser latentes, expectantes y definitivos.

Todas las empresas independientemente de su tamaño se ven influenciadas por la relación que mantienen con sus grupos de interés, de esto dependerá en gran medida el incremento del capital social de cada PyME, que es una de las mayores fuentes de ventajas competitivas en la nueva economía, alineada a través de las relaciones entre individuos, organizaciones y gobiernos.

Las relaciones con los *stakeholders* se materializan en el diálogo y en las acciones que la empresa desarrolla respecto a cada uno de ellos, teniendo como alternativa, despreocuparse de su influencia, concentrándose sólo en la producción de bienes y servicios con el objetivo único de maximizar el beneficio sin tener en cuenta otros criterios

o ser consciente del impacto de su actividad en cada colectivo y gestionarlo adecuadamente.

La primera alternativa es un modelo con poca garantía de sostenibilidad a largo plazo y la segunda requiere un esfuerzo y compromiso por parte de la empresa y por tanto debe dedicar a ello recursos y tiempo. Por eso la RSE es percibida como un coste para las empresas pero en realidad es una inversión ya que favorece la creación de valor.

Así mismo, las nuevas corrientes de teoría económica atribuyen a la creación de valor para el accionista la concepción social de la empresa, que implica tener en cuenta además de los accionistas y propietarios, al resto del grupo de interés y generar valor para todos ellos. En consecuencia, las empresas al generar valor para los grupos de interés están invirtiendo en su propia creación de valor y esta revierte a los propietarios (dividendos) y a las personas que trabajan en la organización (mejora de condiciones salariales y de trabajo).

Al mismo tiempo, (Coppola, 2007) señala en su tesis de grado, que se deben establecer criterios que determinen como se administran y en que se emplean los recursos de la empresa, así como a quién benefician los resultados generados con su actividad. Algunos de estos criterios son impuestos por leyes y otros son decididos voluntariamente por la propia organización, como por ejemplo donaciones o descuentos en la prestación de servicios a colectivos de ingresos bajos o desfavorables. Por lo tanto, en la conciliación de interés reside la dificultad de la RSE, favorecer unos implica postergar otros, con mucha frecuencia la contraprestación de intereses no es tal, ya que el destino actual de recursos en favor de terceros (clientes, proveedores, personal, etc.) puede revertir a medio o a largo plazo en la empresa, incrementando el valor de la participación en resultados de los accionistas.

Partiendo de la diferencia de expectativas entre los grupos de interés, es en la estrategia empresarial y en la implementación de la misma a través de la toma de decisiones donde la PyME tiene mayor capacidad para generar la creación o pérdida de valor, en función de si sabe o no responder a las distintas demandas de sus grupos de interés.

## GRUPOS DE INTERÉS DESTACADOS PARA LAS PYME DEL SECTOR GASTRONÓMICO

### Los empleados:

Las acciones en materia de RSE dirigidas a los empleados son las que más impacto POSITIVO tienen en los resultados de las PyMES. Las prácticas responsables en relación al personal abarcan la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad en el trabajo, las políticas de igualdad y diversidad, las medidas de conciliación y el desarrollo personal y profesional. (De Miguel, 2011)

Por su parte el Libro Verde de la (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011), expresa respecto a la Gestión de Recursos Humanos, que uno de los desafíos actualmente más importantes a los que se enfrenta las empresas es atraer a los trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio. También, señala que la necesidad de ser socialmente responsable con las personas que trabajan en la organización se ha incrementado con la crisis, es en estos momentos donde se debe prestar especial atención al equilibrio de intereses entre las partes afectadas por los cambios y las decisiones, así como a las formas de hacer y comunicar las distintas medidas a adoptar.

El personal empleado debe convertirse en un aliado, por lo que hay que buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante sistemas de información y consultas abiertas, esto puede permitir alternativas e innovar medidas en las que ganen todos y se garantice la templabilidad del personal y la viabilidad de la PyME.

*“La ciudadanía lo que más valora en una empresa, en cuanto a la implementación de la RSE, son las medidas de relaciones laborales: la seguridad y salud en el trabajo, el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades, los derechos humanos, la conciliación y otros beneficios sociales a los empleados”. Informe anual de la firma (KPMG, 2010).*

Por su parte en el artículo “Tendencias 2015: Ventajas de alto impacto para empleados”, de la revista Argentina FONRES #39, menciona que la relación de una organización con sus trabajadores es uno de los pilares sobre los cuales se asienta la Responsabilidad Social Empresaria, donde generar bienestar en los empleados pasa hacer entonces, esencial. Ese bienestar se traduce en políticas y prácticas de Recursos Humanos que tienen a las personas como eje, buscando generar ventajas de alto impacto en los empleados y estudiar posibilidades de implementación de nuevos privilegios.

Así mismo hacen mención, al estudio anual realizado a 125 empresas, tanto grandes, como medianas y pequeñas en la Ciudad de Buenos Aires, a través de una plataforma on-line por la firma Hidalgo y Asociados. De este informe se desprendió que el (55%) de la muestra van a incorporar, o ya hicieron nuevos beneficios durante este año y que se alinean principalmente con la flexibilidad y el balance vida trabajo.

En este estudio encabezan el ranking con (13%) respectivamente, el teletrabajo y extensión de la licencia por maternidad; seguidas con (9%) el horario flexible en todas las jornadas, días libres (sin descuento de salario) y convenios con firmas por descuentos o promociones. Secundariamente aparecen eventos para la familia como por ejemplo, día del niño, vacaciones, hobbies, actividades artísticas, deportivas financiados por la compañía: (clases de guitarra, dibujo, natación, etc (7%), gimnasio (6%), seguros (6%), vacaciones adicionales a las legales (4%), masajes o actividades físicas en el espacio de trabajo (4%), viandas, Boucher de almuerzo (4%), sala de juegos y espacios verdes en lugares laborales (2%).

El presidente de la firma, el Licenciado Bernardo Hidalgo, a la hora de analizar estos datos explica que hay cambios que son de largo plazo, más estratégicos y muestran lo que está pasando en el mundo con respecto al empleo, al igual que otros cambios que son a corto plazo y característicos de la Argentina.

Dentro de estos cambios considera, que en los últimos 20 o 30 años, de la mano de la comunicación y la tecnología, el trabajo dejó de considerarse en términos de espacio y lugar y hoy se determina más por lo que el individuo hace.

Al mismo tiempo, el presidente de la firma menciona:

*“Otro de los componentes de largo aliento es que las generaciones más jóvenes tienen un modelo diferente, disruptivo para quienes hoy ocupan puestos de liderazgo con respecto a lo que es trabajo y vida personal. Así, la aparición de nuevos beneficios obedece a estos cambios que impactan sobre los roles y perfiles. Antes las empresas hacían todo lo posible para que, cuando trabajas en su jaula, la pasaras lo mejor posible. Entonces, tenían un comedor formidable, buenas instalaciones, etc.”* Firma Hidalgo y Asociados  
Artículo: Tendencias 2015, Ventajas de alto impacto para empleados de la revista (Cazenave, Tendencias 2015, Ventajas de alto impacto para empleados, 2015)

Así mismo, mencionaron que junto a esto surgió el divorcio entre vida laboral y vida personal o familiar. Hoy se va hacia un mejor balance o equilibrio y el concepto de que la vida es una sola, elemento también indispensable de la Responsabilidad Social.

Para el presidente de la firma, Bernardo Hidalgo, la Argentina no está afuera del mundo en estas cuestiones pero considera que se suman otros factores. Expresa que en los últimos 15 años se ha establecido que todos los beneficios que dan a los empleados deben pagar impuestos, como por ejemplo, proporcionar comedor, adicional por obra social son todas cosas que tributan. En cambio todos aquellos privilegios relacionados con la calidad de vida, no pagan impuesto con lo cual esto facilita que se instalen. (Cazenave, Tendencias 2015, Ventajas de alto impacto para empleados, 2015)

Dentro de las ideas que ofrecen las firmas a los socios de las empresas independientemente de su tamaño, es innovar, y una forma de hacerlo, por ejemplo, es estableciendo “Banco de horas”, donde se acumulan minutos en la semana, para luego tener jornadas libres. También mencionan la posibilidad de trabajar desde casa, que reúne innumerables ventajas no solamente para el empleado, sino también para la comunidad, ya que se traduce en menos contaminación, menos viajes, incorporación de colaboradores con movilidad reducida o que tienen familiares a cargo, etc. Del mismo modo, mencionan que la principal tarea de Recursos Humanos es atraer, retener y motivar a las personas para que estén felices y saquen lo mejor de ellas. Estas herramientas o beneficios, que no son muy costosas, deben ser fuertes para anclar los tres conceptos.

En la Guía de Responsabilidad Social en la PyME (Responsabilidad, Roadma Excelencia y; Garcia y Quintana Asesores, S.L, 2011 ), mencionan varios comportamientos y beneficios, los cuales pueden orientar a aquellas PyMES que inicien el dialogo en aquellos aspectos más importantes para iniciar una nueva relación, basada en la confianza y el compromiso mutuo.

### **RECOMENDACIONES:**

- Comprobar el cumplimiento en la legislación aplicable, a partir de allí hay que partir.
- Proporcionar seguridad en el empleo, y oportunidades objetivas, siempre dentro de los límites que marquen el equilibrio de sostenibilidad y desarrollo.
- Definir las funciones de cada puesto de trabajo, a cualquier nivel
- Establecer sistemas o integrarse en ellos, que permitan la formación necesaria y adecuada a la actividad productiva.

- Garantizar la evitación de riesgos
- Facilitar en lo posible la conciliación de las vidas familiar y laboral.
- Fomentar la igualdad de oportunidades, de acuerdo con las capacidades desarrolladas o adquiridas.
- Implicar mediante la comunicación necesaria a los trabajadores en la toma de decisiones que puedan afectarles

Entre los beneficios que más se destacan para las PyMES al considerar a los empleados como grupo de interés son: El mantenimiento de la nómina o plantilla como síntoma de un buen clima laboral y mayor compromiso, la conciliación de la vida familiar, incremento de la productividad, menor rotación del personal (despidos), mayor capacidad de atraer y retener talento. La igualdad de oportunidades ofrecerá a la plantilla el desarrollo de sus capacidades de acuerdo con los objetivos de la empresa. La mejora en la reputación de la empresa, un nivel adecuado de comunicación repercutirá en la fidelidad de los trabajadores hacia la empresa y sus objetivos. El incremento en la capacidad de innovación, los clientes y los inversores valorarán positivamente la estabilidad del clima laboral.

#### Clientes:

Varios autores de guías de RSE, coinciden en que los clientes son un grupo de interés crítico para la empresa. Cualquier negocio se construye alrededor de las necesidades de los clientes con lo cual debe ser prioridad el nivel de satisfacción, la calidad de comunicación con ellos y la confianza, lo que puede servir como fuente de ideas para mejorar y adaptar el servicio a sus demandas, fidelizando la clientela que es otra de las estrategias para mantener y ganar competitividad.

Según las perspectiva de (Roldan M., Neus, 2007) el 49 % de los atributos de una buena empresa lo conforma la calidad del servicio y la preocupación para las necesidades del cliente, las empresas consideran que una política activa de RSE genera una mayor fidelidad de sus clientes y los clientes cada vez más toman en cuenta la RSE en sus necesidades de compra.

Los clientes son receptores de derechos que se transforman en obligaciones ineludibles para la empresa, muchas ya viene dentro de la líneas y normas existentes en cuanto a la producción, envasado y características del producto, garantía o precio, otras se

derivan de la incidencia que el consumo de bienes y servicios tienen sobre la salud y seguridad de la población.

Determinados acontecimientos en el sector alimenticio han generado una mayor demanda de información y garantías por parte del cliente, y recientemente una nueva característica de clientes con un mayor nivel de información, que están al tanto de aspectos como el medioambiente, el origen de las materias primas, el lugar de fabricación y el respeto a los derechos humanos, todos ellos relacionados con la RSE.

Los clientes desean estar cada vez mejor informados de los alimentos que están consumiendo y cuáles son los valores nutricionales del producto, deseando que el negocio se involucre en problemas que afectan al consumidor como es el caso de la obesidad.

Entre los beneficios que más se destacan para las PyMES al consideran a los clientes como grupo de interés son: Acceso para un mayor número de clientes, aumento de competitividad, anticipación a los cambios al conocer mejor el mercado al que se enfrenta, obteniendo ventajas competitivas, mayores oportunidades de acceder a la selección como “proveedora de grandes empresas”, incremento de fidelidad del cliente.

#### Proveedores:

La relación entre las RSE y las empresas proveedoras consiste en cómo integrar la gestión responsable en la cadena de suministros. Las PyMES se sitúan en el eje central de la cadena de suministro, teniendo no solo que cumplir con criterios de sostenibilidad sino deben exigírselos a sus empresas proveedoras para garantizar que todo el ciclo se gestione de forma responsable.

Desconocer esta práctica puede suponer la pérdida de clientela, ya que la mayor parte de las grandes compañías incorporan estándares y cláusulas de RSE en sus procedimientos de compras y acuerdos comerciales, ya que las mismas verifican el nivel de cumplimiento de los principios de RSE con los proveedores que trabajan, al igual que la administración pública, están incorporando criterios cada vez más medioambientales y sociales en su gestión de compras, mediante la especificación de estos criterios en los pliegos de condiciones para la adjudicación de contratos públicos.

Según el Libro verde de la (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011) Las empresas, los gobiernos y las organizaciones profesionales están buscando cada vez con mayor intensidad modos complementarios de promover la salud y la seguridad utilizándolas

como condiciones para adquirir productos y servicios de otras empresas y para promocionar sus propios productos y servicios. Sin embargo las exigencias que las pymes reciben de las grandes empresas no son trasladables a las que ellas pueden exigir a sus empresas proveedoras, de tamaño más pequeño, por cuestión de recursos.

Ser responsable obliga a incrementar la atención y a realizar una evaluación más rigurosa acerca del cumplimiento de los principios que garantizan la sostenibilidad por parte de los suministradores o proveedores, como por ejemplo de los derechos humanos, derechos de los trabajadores, protección contra la explotación de menores, normas de protección de la salud y la seguridad en el trabajo.

Cada PyME y cada sector de actividades se ve sometido a diferentes riesgos en la cadena de suministros, lo que incide en el diseño de gestión de la misma a nivel de RSE. Para diagnosticar los riesgos y proceder en consecuencia se pueden plantear las siguientes preguntas:

<b>DIAGNOSTICO DE RIESGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO</b>			
<b>PREGUNTAS</b>			
<b>TENGO UNA MARCA CONOCIDA POR EL CONSUMIDOR FINAL?</b>	<b>ALGUNOS DE MIS PROVEEDORES ME SUMINISTRA PRODUCTOS DE ALTO RIESGO O PROVIENE DE UN SECTOR DE ALTO RIESGO?</b>	<b>ALGUNO DE MIS PROVEEDORES DIRECTOS TRABAJA EN UN TERRITORIO DE ALTO RIESGO</b>	<b>RIESGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO</b>
SI	SI	SI	MUY ALTO
		NO	ALTO
	NO	SI	
		NO	
NO	SI	SI	BAJO
		NO	
	NO	SI	MÍNIMO
		NO	

(Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2009)

La PyME puede llegar a comenzar a establecer estrategias una vez haya definido el nivel de riesgo de cada proveedor, aplicando en el proceso de decisión previa a la compra o contratación, los valores definidos por los miembros, que inciden en los impactos medio ambientales, sociales y económicos de la compra:

**Sociales:** Trabajo infantil, trabajo forzoso, libertad de asociación y libertad sindical, discriminación en materia de empleo, salarios justos, responsabilidad por el producto.

**Medioambientales:** Protección de recursos naturales, daños a la biodiversidad en la extracción de materias primas, residuos industriales, contaminación, emisiones de carbono y otros, uso de la energía, consumo de agua y reciclaje de productos tras su consumo

**Económicas:** Situación económica de los proveedores, relaciones irregulares entre proveedor-comprador, plazos de entrega, plazos de pago, condiciones comerciales, abastecimiento local, corrupción y sobornos

Entre los beneficios que más se destacan para las PyMES al consideran a los proveedores como grupo de interés son: Mayor capacidad de respuesta a las demandas sociales y mejora de la competitividad, aumento de contratos a largo plazo, establecimiento de relaciones estables y fluidas con proveedores, mejora de procesos de producción y por tanto mejoras en la gestión interna de la empresa, disminución del riesgo de denuncias por malas prácticas, impacto positivo en la imagen y reputación de la empresa, reducción de costes de producción mediante la asociación con proveedores que intervienen en la cadena de suministro, incremento de la capacidad de innovación como resultado de una mayor cooperación con los proveedores.

### La competencia

La competencia está relacionada a incentivar y participar en acciones que impulsen la RSE, en conjunto con PyMES del sector. Las PyMES poseen características propias que las diferencian de las grandes empresas, las cuales son fuentes de ventaja competitiva a la hora de desarrollar acciones de RSE, como por ejemplo mayor flexibilidad y más cercanía a los problemas de la comunidad. Otras sin embargo suponen limitaciones en su desarrollo como, reducida dimensión, menor acceso a la información, carencia de pensamiento estratégico, escasez de recursos económicos y menor impacto mediático de sus iniciativas. (Guía de RSC) Colocar cita

La cooperación entre pymes del mismo sector de actividad es casi una necesidad de subsistencia para la Pyme. Las alianzas estratégicas entre competidores y la reunión en asociaciones sectoriales ayudan a dar cobertura a necesidades del mercado desatendidas por las grandes empresas.

El principio de libre competencia que rige la actuación empresarial debe armonizarse con un comportamiento leal entre competidores e incluso con una actitud cooperadora que contribuya a mejorar las condiciones del mercado en beneficio de todos y a extender los límites de las PyMES.

Las pymes realmente responsables se relacionan, en términos de colaboración con sus competidores generando acuerdos en beneficio de ambas partes, evitando perjudicar a ningún implicado. Este tipo de comportamiento resulta más positivo que una competencia feroz por la cuota de mercado. Además los proyectos de colaboración suponen el aprovechamiento de agrupaciones, ventajas en costes, incremento de la innovación y una mayor capacidad de inversión.

*Trabajar en red con las empresas del sector o con inquietudes similares respecto a la RSE, puede tener un efecto positivo para maximizar el impacto de las acciones realizadas, optimizar recursos y ayudar a difundir y promover mejores prácticas. (Fundación Empresa y Sociedad y CSR Europe, 2003)*

La alianza con otras empresas generando proyectos en forma conjunta genera repercusión mediática y se convierte en una carta de presentación muy importante para la PyME, así como vías de entrada a la realización de nuevos proyectos en cooperación que redundarán en el incremento de la competitividad de la empresa. Así mismo impulsa el crecimiento del sector mediante la cooperación, el intercambio de experiencias, la formación y la especialización profesional para conseguir una mayor participación.

Bajo los problemas que presentan las empresas motivados por la coyuntura económica, como rebajar tantos los precios que sea imposible prestar un servicio de calidad o pagar salarios, en el largo plazo estas prácticas terminan deteriorando la imagen general de las empresas pertenecientes a un mismo ámbito de actividad y se devalúa el servicio prestado y la profesionalidad del sector. Bajo estos problemas la colaboración entre empresas con la misma actividad puede ser muy útil para establecer procesos de autorregulación.

Entre los beneficios que más se destacan para las PyMES al consideran a la competencia como grupo de interés son: Incrementa el prestigio de la empresa y su credibilidad en el entorno en que se mueve principalmente frente a los clientes y las administraciones públicas, aumentan las posibilidades de generar más acuerdos de colaboración que redundan en la calidad del servicio o producto prestado, la diversificación de negocio, el ahorro de costes y la introducción en nuevos mercados, acceso a contratos

de mayor envergadura a través de distintas formas jurídicas de colaboración, mayor capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas que puedan hacer peligrar una oportunidad comercial al poder acudir a una empresa competidora para que nos ayude a resolverla, Incremento de los flujos de información, conocimiento y, por tanto, las posibilidades de generar innovación.

### Medio ambiente:

Las empresas suponen tener presente que, si bien las medidas preventivas para evitar usar daños al medio ambiente son gastos adicionales, las medidas para disminuir los daños producidos por ejemplo, los costes de reparación o deterioro de la imagen de la compañía pueden ser mucho más graves. (Esto lo dicen varios libros, citar algún autor)

Las actividades empresariales de servicios producen un impacto ambiental que tiene consecuencias para la salud humana, la flora, la fauna y la disponibilidad futura de recursos. Dicho impacto se produce del consumo excesivo de los recursos o la producción de residuos. Todo ello genera graves problemas para el planeta y es por ello que la responsabilidad social ambiental debe procurar la compatibilidad del uso sostenible de los recursos naturales con el desarrollo económico. Esto implica la necesidad de incorporar la dimensión ambiental en la evaluación de los procesos de producción de bienes y servicios para disminuir al máximo su impacto en el medio natural.

El comportamiento empresarial responde al cumplimiento de la normativa medioambiental, el consumo responsable y eficiente de los recursos (energía eléctrica, agua, gas) y una política de minimización en la generación de residuos y emisiones nocivas, poniendo especial énfasis en la reutilización y reciclado de productos.

Dentro de las decisiones responsables, se debe aportar por la ecoeficiencia<sup>6</sup> (World Business Coucill for Sustainable Development, 2015), produciendo bienes y servicios a un precio competitivo, que satisfaga las necesidades humanas y la calidad de vida, al tiempo que reduzca progresivamente el impacto ambiental y la intensidad de la utilización de recursos a lo largo del ciclo de vida.

Entre los beneficios que más se destacan para las PyMES al considerar el medio ambiente como grupo de interés son: Prioridad en el acceso a ayudas públicas, ahorros en

---

<sup>6</sup> Ecoeficiencia: está basado en el concepto de crear más bienes y servicios utilizando menos recursos y creando menos basura y polución.

coste de consumo de recursos y energías, reducción en las primas de seguros, mejora las relaciones con la comunidad local, reducción de los riesgos de accidentes o de situaciones que puedan suponer la paralización o cierre de la empresa, mayor oportunidad de contratos con grandes empresas que priorizan a proveedores que tengan un comportamiento ambiental responsable, incremento de opciones en el acceso a concursos y contratos públicos de bienes y servicios, acceso a beneficios fiscales que favorecen la protección del medio ambiente, mejora la imagen, credibilidad y la posición de la empresa dentro del mercado a través de la comunicación y publicación de sus progresos, mayor capacidad de atracción y retención del talento, pues las personas prefieren trabajar en empresas ecológicamente responsables.

#### Administración pública:

La Responsabilidad Social Empresarial, ha dejado de ser exclusivamente un deber del Estado y ha pasado de basarse solo en políticas a nivel general, para centrarse en lo particular. Así se reconoce la contribución de las empresas en la generación de nuevas iniciativas de implementación de la RSE a nivel macroeconómico y político.

Así mismo, la PyME le interesa generar relaciones de confianza con las administraciones públicas, sobre todo a nivel local y regional, que son los ámbitos en los que suele operar, puesto que dichas relaciones serán fuente de recursos vía subvenciones, participación de proyectos y contratación pública. Así mismo las PyMES son para las entidades públicas el mayor colaborador en la creación de empleo y riqueza del territorio que gestionan. (De Miguel, 2011)

En tal sentido, la administración pública es una de las principales impulsoras en la creación de la RSE en la PyME, es por ello que desarrolla numerosas iniciativas para sensibilizar sobre la necesidad de incorporar a la estrategia empresarial el principio de igualdad de oportunidades, la gestión medioambiental y el empleo de personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos.

Sí la administración pública procura que sus proveedores adopten principios de RSE, especialmente los relacionados con las promociones de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y de la plena integración de las personas con discapacitadas, si en sus procesos de contratación incluyen criterios de RSE en la adjudicación en los contratos, si valoran el uso y el ahorro eficiente del agua y de la energía y de los materiales, el costo ambiental del ciclo de vida, si contemplan los procedimientos

y métodos de producción ecológicos, la generación y gestión de residuos o el uso de materiales reciclados y utilizados o de materiales ecológicos

Entre los beneficios que más se destacan para las PyMES al considerar la Administración Pública como grupo de interés son: Mayores opciones a la hora de participar en concursos y licitaciones públicas, mejoras en la repercusión mediática dentro del territorio, lo que contribuye a aumentar la presencia en el mercado y por tanto las ventas, mayores posibilidades de participar en iniciativas y proyectos de mejora de la competitividad de la PyME impulsados por la administración pública del territorio, facilidades de lograr apoyos de la administración en caso de dificultades o bien en situaciones delicadas, reducir incidentes y tensiones y prevenir riesgos.

#### Comunidad:

Dentro del territorio donde actúa la PyME, los principales agentes con los que se relaciona son los organismos públicos y las ONG, tradicionalmente la Responsabilidad Social se ha vinculado a la acción caritativa de las empresas, pero hoy en día esta concepción está superada y la empresa se ha convertido en un agente social más del territorio donde lleva a cabo su actividad. (De Miguel, 2011)

Por su parte, en el ámbito comunitario, el papel activo de la PyME puede ser muy importante en áreas como la educación, la protección del medioambiente, la cultura, la ayuda a colectivos desfavorables (pobreza, discriminación, exclusión), la cooperación al desarrollo y la salud. Las posibilidades de acción en este campo van desde las más puntuales como donativos, colaboración en algunos proyectos, hasta las más estables como las asociaciones estratégicas.

La acción social de la empresa abarca el empleo local, dando prioridad en la contratación a los desempleados de la zona, el apoyo a causas sociales desarrolladas por las entidades no lucrativas del territorio y la preferencia por la contratación y subcontratación de empresas proveedoras locales. Para ello es imprescindible que la PyME establezca un diálogo permanente con los distintos grupos de interés y participe en actividades que sean beneficiosas para la población o para determinados colectivos.

Sin embargo, en el Modelo de Indicadores de RSE para PyMES -Manual de Uso (Dinares, 2009), mencionan que con el paso de los años, muchas empresas han visto que no tenían ningún resultado invertir en proyectos relacionados con temas completamente alejados de su actividad empresarial, y es por ello tiende cada vez más a llevar a cabo

acción social relacionada con su negocio. Desde este punto de vista, consideran que es necesario medir y gestionar estas actividades. Así mismo, mencionan que hay dos aspectos significativos en el *stakeholders* que se denomina comunidad, y son, la dificultad de gestión y medición de las actividades y la heterogeneidad de definiciones del concepto comunidad.

En tal sentido, respecto a la primera dificultad, explican que la actividad principal entre la empresa y la comunidad es la acción social y llegan a surgir dificultades porque generalmente los proyectos de acción social quedan fuera de ámbito de las actividades propias de la empresa. Muchas de ellas se marcan un objetivo numérico, ya sea absoluto o porcentual y se limitan a invertir en dicha cantidad, es por ello que cada día más empresas intentan dirigir su acción social hacia actividades muy relacionadas con su actividad de negocio.

La otra dificultad que se presenta, es que no existe una definición unánime sobre qué incluye el stakeholder denominado comunidad. Este también se identifica como pasa con los otros grupos, como el ente que recibe o genera impactos de y hacia a la empresa. Esta definición supone que una misma empresa puede incluir dentro de este mismo grupo una asociación de vecinos del barrio donde tiene el negocio y una fundación que actúa a escala internacional. En el caso de la comunidad, la estrategia de RSE de una empresa comprende las distintas estrategias que desarrollan las organizaciones que forman parte de ella.

Entre los beneficios que más se destacan para las PyMES al considerar la comunidad como grupo de interés son: Incremento de la formación y el desarrollo de habilidades del personal, así como su compromiso con la empresa, mejora de la imagen de la empresa y aumento de su peso y relevancia social dentro del territorio, mejora de las relaciones con los clientes, diferenciaciones frente a competidores.

### **¿QUÉ ESPERAN LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LAS PYMES?**

En la guía de la (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011), sugieren que las empresas que integran en sus estrategias Responsabilidad Social Empresarial, tenderán más a escuchar y conocer que esperan sus grupos de interés. Dentro de lo que mencionan podemos encontrar:

- **Los clientes:** quieren calidad en sus productos y servicios.

- **Los proveedores:** pretenden vender a clientes de forma continua y que paguen puntualmente.
- **La comunidad:** espera de parte de las empresas que actúen de forma responsable en lo social y ambiental.
- **Los trabajadores:** Desean que valoren su contribución en los éxitos de la organización.

Para que se pueda reforzar la relación de la PyME con cada uno de los *Stakeholders*, una vez que se haya determinado los diversos públicos que interactúan con ella, se deben clasificar en función de las expectativas, problemas, riesgos, ámbitos geográficos y el impacto que pueden tener en las actividades de la empresa y viceversa. Esto ayuda a identificar las prioridades en el ámbito de la RSE, y es a partir de allí que se desarrolla un proceso de relación con los grupos de interés que comprenden las siguientes fases:

- Definición de la estrategia
- Análisis y planificación de las actuaciones
- Mejora de las capacidades para relacionarse
- Establecimientos de las relaciones
- Ejecución de acciones y seguimiento de las mismas
- Información sobre los resultados

### **BENEFICIOS DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Es importante que el proceso de construcción de la relación con los grupos de interés se realice de forma óptima, puesto que al incorporarlos y alinearlos a la estrategia de negocio tiene importantes beneficios empresariales y sociales. Los grupos de interés han sido siempre el centro de la gestión de las empresas, con lo cual no se puede ignorar los legítimos intereses de sus accionistas, clientes, proveedores, empleadores, etc. (De Miguel, 2011)

En el pasado era más sencillo el dialogo con los grupos de interés, ya que todo se reducía a una relación, principalmente de carácter económico y local, que tenía su correspondiente reflejo en los resultados de la empresa. Sin embargo, actualmente lo grupos de interés exigen mayores responsabilidades a las empresas y condicionan sus resultados y sostenibilidad, tanto si un impacto en la misma es directo o indirecto. Este

contexto aumenta la importancia del diálogo con los grupos de interés para cualquier organización cuyo objetivo es ser responsable y sostenible.

En tal sentido, las empresas no gestionan sus grupos de interés, pero si pueden gestionar los procesos de dialogo que mantienen con ellos, con lo cual aporta diversos beneficios para las empresas. Entre ellos destacan:

- Facilitar la gestión del riesgo y la reputación, esto permite a los grupos de interés participar en las identificación de temas relevantes para la organización.
- Favorece el aprendizaje a partir de la información recopilada en el proceso de relación establecido con cada uno de los grupos de interés, favoreciendo por tanto la innovación de la empresa, pues la PyME aprende de sus *stakeholders*, lo que genera innovación y mejora en nuevos procesos, productos y servicios.
- Desarrolla la confianza entre las distintas partes que interactúan en el mercado y el territorio.
- Permite responder mejor a las complejidades del contexto empresarial, posibilitando la apertura de mercados y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
- Fortalece la sociedad civil, pues se comparten conocimientos y recursos, se transfieren experiencias y se mejoran los procesos de toma de decisiones entre las distintas partes que la conforman.
- Contribuye a un desarrollo social más equitativo y sostenible, pues se posibilita que todas las partes seas tenidas en cuenta y escuchadas a la hora de tomar decisiones e intervenir sobre situaciones.
- Mejora la eficiencia a nivel general pues al combinar recursos (conocimientos, personas, dinero y tecnología) entre distintos actores, se pueden resolver problemas y lograr objetivos que de forma individual no se podría.

La actitud del líder debe ser abierta al aprendizaje permanente, a compartir con los demás sus conocimientos y experiencias, escuchar a su alrededor, estar atentos a las necesidades, circunstancias y características de distintas personas así como reconocer la capacidad de aprender de los demás. Se debe dar a través de ejemplos y del trabajo diario con los clientes, proveedores, personal empleado, competidores y la comunidad la importancia de la RSE, solo así se logrará que la RSE cale verdaderamente en la PyME.

*“Si queremos que las organizaciones sean responsables tenemos que llegar a las personas, debemos conseguir que quienes tomen las decisiones sean*

*responsables” Ana Carballo, Gerente del Observatorio de Economía Solidaria (OES) (De Miguel, 2011)*

Las PyMES además de acciones y prácticas deben tener herramientas que le sirvan de apoyo para implementar la RSE en su gestión. Para ello existen códigos, normas y textos a nivel internacional que muestran de una manera estándar las actuaciones en el ámbito de Responsabilidad Social Empresarial. Si bien algunos son de cierta complejidad para aplicarlos en la PyME, sirven como guía para desarrollar políticas empresariales socialmente responsables.

La RSE empieza a tener sentido para muchas PyMES cuando observan ejemplos de empresas que de alguna manera son similares a ella, con lo cual es importante comenzar a desarrollar una acción por más pequeña que sea. En principio se debe realizar un diagnóstico de la PyME, para reconocer lo que se está realizando en el campo de la RSE. Este tipo de acciones suelen tener un efecto motivador. (Urriolagoitia, Murillo, & Lozazo, 2009)

Una empresa con buenos resultados económicos pero sin buenos resultados sociales y ambientales NO es SOSTENIBLE. Al igual que una organización con bajos resultados económicos y altos resultados sociales y ambientales será DEPENDIENTE. Solo podrán ser sostenibles aquellas con altos resultados económicos, sociales y ambientales. (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM), 2011).

Las empresas que integran en sus estrategias RSE tenderán a escuchar y conocer a sus grupos de interés, así como a comunicar sus logros, mejorando por tanto la relación con ellos y generando un clima de confianza que aumentará la sostenibilidad de su negocio, aportando beneficios directos y garantizando la competitividad de la empresa a mediano largo plazo. Esto hará que las PyMES ofrezcan productos de calidad, que les reporten un éxito económico, obteniendo al mismo tiempo ventajas competitivas y diferenciadoras que le proporcionan prestigio, marca, y reputación.

Cada vez es mayor el número de empresas que fomentan sus estrategias de responsabilidad social en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011). El objetivo es transmitir una señal a los interlocutores con los que interactúan: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Al obrar así, las empresas invierten en su futuro, y esperan que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad.

## CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

Para responder a la pregunta de investigación y elaborar la guía con base en las experiencias de personas que ya tienen una trayectoria en el campo de las PyMES gastronómicas en la Ciudad de Buenos Aires, se realizó una investigación descriptiva, para la que se aplicó una entrevista semiestructurada a dueños/as y encargados/as de restaurantes. Revelando si dentro de los procesos se conciben acciones de RSE, identificando los aciertos y los vacíos de las prácticas propuestas para las PyMES. Estos restaurantes fueron elegidos con un criterio de muestreo intencional. En tal sentido se escogieron las personas a entrevistar siguiendo criterios de conveniencia basado en los objetivos de la investigación, se buscaba entrevistar diferentes tipos de restaurantes y cuyos responsables fueron tanto hombres como mujeres, con experiencia en PyMES gastronómicas anteriormente o que este fuera su primer emprendimiento en este campo. Criterios establecidos a fin de escuchar diversidad de experiencias y garantizar cierta heterogeneidad entre los restaurantes.

Características para definir PyMES elegidas como unidades de estudio

- Cantidad de empleados: Entre 5 y 20 empleados.
- Tiempo desde el inicio de actividades del negocio: Entre 2 a 10 años o más.
- Ingresos Mensuales por las ventas de comida: Entre \$ 100.000 a \$ 1.000.000 de pesos.
- Ubicación: Capital Federal, Centro y Barrio Norte.
- Actividad económica: Servicio de restaurante.

Al principio de la investigación, para el desarrollo del Ante proyecto, se realizó una prueba piloto para conocer en el campo la situación y buscar información, a fin de diseñar un instrumento definitivo adecuado. El diagnóstico se inició con una entrevista estructurada con respuestas cerradas, tomando en cuenta el entorno de la RSE (Interno y externo) y el contexto global de las acciones bajo la identificación de las dimensiones de desarrollo de la RSE. Posteriormente se realizaron entrevistas abiertas a 2 personas que además de ser propietarios/as eran chef, proceso que permitió explorar en el campo las principales preocupaciones y niveles de conocimientos de las prácticas de RSE, variables luego incorporadas en las entrevistas definitivas para el resto de las PyMES.

Estas conversaciones arrojaron, que había desconocimiento o inexperiencia por las acciones de RSE, por lo que la entrevista se debió formular para detectar prácticas y no hablar directamente de RSE.

A partir de lo cual la investigación tiene como parte de sus conclusiones aportar recomendaciones y lineamientos para elaborar una guía de herramientas para incorporar prácticas y acciones de RSE especialmente pensada para PyMES del sector gastronómico de la Ciudad de Buenos Aires.

### ***Instrumentos: dimensiones y variables de la entrevista***

#### **I PARTE:**

##### **DESCRIPCIÓN DEL RESTAURANTE**

1. Nombre del informante y vínculo con el restaurante.
2. Tipo de Comida o temática del restaurante.
3. Cantidad de Empleados.
4. Fecha de inicio de las operaciones.
5. Importe de las ventas mensuales.
6. Estructura organizativa.

#### **II PARTE:**

##### **¿QUE SABEN DE LA RSE?**

1. Conocimiento referente al tema.
2. Acceso a la información.
3. Interés en el tema de parte de los entrevistados.
4. Dificultades que consideran para su incorporación.
5. Manejo de las prácticas actuales del negocio.

#### **III PARTE**

##### **¿COMO LO HACEN?**

**Consultas relacionadas a los grupos de interés:**

**Público interno:**

## Empleados

1. Seguridad Social.
2. Salud.
3. Capacitación del personal.
4. Contratación del personal.
5. Conciliación entre trabajo y familia.
6. Diversidad.
7. Beneficios y compensaciones

**Público Externo:**

## Proveedores:

1. Encadenamiento productivo.

## Clientes:

1. Seguridad de los productos y Servicios.
2. Políticas de publicidad

## Medio Ambiente:

1. Actitud productiva bajo las exigencias medioambientales.
2. Prácticas ambientales.

## Comunidad:

1. Gestión del medio ambiente.

Por otra parte, los resultados se analizaron comprendiendo cada caso en particular y comparándolos para detectar prácticas comunes, infrecuentes, tipos de obstáculos, información que le da a la guía la adecuación para este tipo de empresa.

Las herramientas que se proponen son factibles para los diferentes tipos de empresas representadas en este estudio, debido a que en cada práctica fue evaluada su factibilidad para cada uno de estos restaurantes. Se analizó cada práctica para ver si era factible para cada uno de los restaurantes, y si era factible se toma como una práctica común para todas.

## CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Los resultados de la investigación están orientados a las prácticas comunes de los restaurantes, basadas en las tres dimensiones de la RSE, en una muestra de PyMES gastronómicas en la ciudad de Buenos Aires.

La información obtenida en las entrevistas se presenta textualmente, a fin de analizar a partir de las mismas cuáles son las necesidades, conocimientos difundidos y prácticas relacionadas con la RSE incorporadas por estos restaurantes aunque no las reconozcan como tal. Con el objetivo de diseñar la guía de prácticas de RSE basada en experiencias de restaurantes que ya funcionan y, sobre la base de los intereses de PyMES gastronómicas de la Ciudad de Buenos Aires. Se expone de acuerdo a las tres principales dimensiones, social, económica y ambiental.

Presentaré los resultados a través de testimonios de personas propietarias y encargadas de las PyMES consultadas, considerando los siguientes puntos: conocimientos sobre lo que es y aplicación de la RSE; información sobre la RSE que demandan; también se despliega la información que manejan sobre los grupos interés o *stakeholders*; y las prácticas aplicadas en las diferentes dimensiones; así como las opiniones y valoraciones que tienen de las mismas.

### TESTIMONIOS

#### **Conceptos, interés en información y aplicación relacionadas a RSE, por parte de los entrevistados:**

De las entrevistas realizadas a los restaurantes se pudo observar que el concepto de responsabilidad social empresarial lo asocian con lo social y ambiental, la mayoría desconoce la dimensión económica que tiene que ver con la aplicación de prácticas relacionadas a la cadena valores, clientes, proveedores y proyectos.

Los entrevistados citaron, respecto a lo que piensan sobre RSE:

*“El concepto lo vimos en la escuela de gastronomía, nos hablaron de RSE a nivel profesional, es la seguridad sobre los deberes como ciudadanos, con las personas, es un poco respaldar a las personas sobre el trabajo y el servicio prestado y su profesión. Pero, no puedes no abrir el negocio por no ser*

*responsable con los clientes” (Socio de restaurante comida típica venezolana, en adelante Amalia)*

*“No puedes, no seguir una normativa de la ciudad, como los mata fuegos, etc, además son protocolos de seguridad, que están establecidos por leyes del gobierno de la ciudad, entonces tienes que ser responsable en ese sentido, tengo que ser responsable con mis empleados, respaldándolos con un salario digno, mejores condiciones. La RSE, no la vimos como materia, entra en una materia de la universidad que tiene que ver con la ética.” (Socio de restaurante comida típica venezolana, en adelante Jaime)*

*“Es algo que tiene que ver con el impacto que puede tener tu actividad económica en la sociedad, ¿No? Y la responsabilidad de eso es hacerlo de manera consiente, no sé, me imagino comprando, en nuestro caso, comprando al productor directamente, tratando de evitar traer productos desde muy lejos, en que se produzca un deterioro en la emisión del gas carbono, también creo que es. No sé, separar la basura”. Es el impacto en el medio ambiente y en las comunidades en donde se fabrican los productos” (Chef de restaurante comida gourmet, en adelante Leo).*

*“He escuchado del tema, no se mucho, pero para mí cuando se habla de RSE lo veo más como la sociedad, como que cada emprendedor o cada jefe de empresa tiene que ser responsable en su manera de tratar a sus empleados, y respetando la ley, haciendo las cosas para que haya una ambiente de trabajo agradable para sus empleados y justa. El ruido que me hace, es más con el tema empleados, después lo veo también en un tema más, macro, de hacer cosas que están bien para la sociedad como tal” (Socia de restaurante de comida francesa, en adelante Ana)*

*“Para mi es tener todo en orden, tener el seguro de los empleados, y bueno estar asegurado el negocio también, hay que tener todo asegurado para estar trabajando bien, vos viste esto es una cosa pequeña no tiene tanta responsabilidad, pero hay responsabilidad, tienes que tener seguro contra incendios y cualquier eventualidad que tenga, con el cartel de que se caiga o una señora que de la silla se caiga. Hay que tener responsabilidad en todo”. (Socio de restaurante de comida regional, en adelante Emanuel)*

*“Es que es nuevo el concepto a la bajada de la mesa, quizá en lo académico tiene más tiempo. En gastronómico no me dieron nada de RSE, igual yo estudie hace 20 años, bueno vi algo en ética y deontología, que es un materia que tiene que tener siempre una carrera terciara. Pero no me acuerdo muy bien” (chef Leo).*

Con respecto a las consultas de si deseaban recibir información referente a RSE todos coincidieron en estar abiertos a orientarse y recibir cualquier tipo de inducción que puedan evaluar y desarrollar en su negocio, añadiendo que la dificultad mayor en la aplicación de estas prácticas, es no tener conocimiento alguno de las herramientas que se pueden aplicar relacionadas con RSE.

*“No tengo bien claro si existen normas o una guía, entonces no sé si las aplicamos o no; bueno no me meto mucho en eso, porque simplemente no*

*tengo conocimientos. Si me gustaría recibir información, porque lo que estamos haciendo está relacionado y es muy empírico". (Jaime)*

*"Me gustaría tener un instructivo o una guía de cómo aplicar herramientas de ese tipo para el negocio". (Amalia)*

*"Si me gustaría recibir información, todo suma, no sé cuáles son las herramientas, pero sin son aplicables, sí las aplicaría. No sé a cuáles podría acceder y no estoy accediendo. De saberla pudiese elegir o no, más que nada yo tengo una idea de lo que es, pero no tengo una formación, quizá es algo que uno hace y no le pone nombre, puede ser algo que aplicas todos los días y no sabes y no lo ubicas". (Chef Leo)*

Por otro lado, dos de los entrevistados conocen de colegas y otros comercios que aplican herramientas relacionadas a RSE.

*"Yo conozco gente que lo hace, tenemos un amigo que les monto, tipo una sala de esparcimientos a los chicos de la cocina, tiene una hamburguesería, y lo monto a en el sub suelo, tiene juegos y otras actividades". (Amalia)*

*"Bueno en el mercado donde compramos en Bomplan, son todos productores directos, con precio justo, con consumo responsable, es decir a los productores se les paga bien, digamos la mayoría de las ganancias, se las lleva el que cultiva la tierra, el que teje y no los intermediarios. Eso es una cooperativa igual, no sé cómo funciona bien. Pero ahí me parece que existe. Que es un proveedor nuestro". (Chef Leo)*

### **Principales Grupos de Interés de las PyMES:**

Los *stakeholders* o grupos de interés son aquellos que pueden afectar o son afectados por las *actividades de una empresa*. En las entrevistas realizadas los grupos de interés más destacados para los restaurantes son los clientes, personal interno y proveedores, mencionados en distintos órdenes.

*"El personal interno, para mí es el más importante, después los clientes y proveedores" (Amalia).*

*"Mi primera consideración sería la del cliente, porque es la base de mi negocio, sin cliente no hay actividad, a los empleados yo les tengo una gran consideración, que intento o no sé a mí me parece reimportante de darle todas las buenas condiciones, como para que se sientan bien y cómodos, que puedan vivir bien de este trabajo. Después yo tengo a los proveedores, y la verdad que la relación con el proveedor es una relación comercial" (Ana).*

*"Los más importantes son los clientes, personal interno y proveedores" (Ana).*

*"Para andar bien, hay que estar bien con los clientes, atenderlos bien, satisfacer todas sus necesidades, que vengan acá, que pidan un plato que este bien, como a ellos les guste, principalmente que este bastante bien, esa es lo*

*primero, segundo estar bien con el gobierno de la ciudad de Buenos Aires viste, porque ellos no miden nada, vienen acá, te revisan, miran si está limpio si falta esto o aquello, hay que andar bien con ellos, tienes que tener todas las libretas, la manipulación de alimentos, todo en orden y tercero los proveedores. Hay que elegir a los proveedores que tengan la mejor calidad, al menor precio, precio – calidad” (Emanuel).*

## **CÓMO SON APLICADAS LAS PRÁCTICAS DE LA DIMENSIÓN SOCIAL:**

### **Seguridad y Salud Laboral:**

Las prácticas relacionadas a RSE en la seguridad y salud laboral son aquellas que cuidan la seguridad y salud del personal interno del restaurante.

Al respecto, se pudo observar que en relación a la inducción y formación de los empleados en las prácticas que prevengan riesgos derivados de la propia actividad que desempeñan, de los restaurantes entrevistados remarcaron en forma general que al comienzo de la contratación de los empleados, informan prácticas de seguridad como el uso de los cuchillos, cocina, hornos, entre otros.

Así mismo, sólo un restaurante cuenta con los procesos y prácticas primordiales para prevenir futuros accidentes y de no saberlas, evalúan la posibilidad de contratar a empresas asesoras de seguridad, higiene y medio ambiente, que capaciten a todo el personal, como por ejemplo, en las acciones a desarrollar en caso de siniestros como incendios, uso de los mata fuegos, explosiones, levante de carga, exposición al calor, etc.; bien sea facilitándole instructivos, folletos y ensayos cada cierto tiempo.

Por su parte, todos los restaurantes entrevistados señalaron cumplir con los deberes formales e impositivos exigidos por el gobierno de la ciudad, incorporando a sus trabajadores en la obra social y en el ART (Aseguradora de riesgos de los trabajadores) quienes cubren las siniestralidades laborales. Así mismo, expresan que de los riesgos más comunes en la cocina están las quemaduras, cortadas, resbaladas y dolores en las piernas (varices) por permanecer de pie por mucho tiempo en horas de trabajo.

Con respecto a las prácticas de salud como fomentar entre empleados y clientes buena alimentación, incentivar a los empleados sobre el beneficio de hacer alguna actividad deportiva, recreativa o de esparcimientos y resguardar su salud, la acción que más destaca, es ofrece alimentos saludables, como es el caso de sugerir tanto a clientes, como

a empleados el mismo menú, donde alegan que para su preparación tratan de incorporar muchos vegetales todos los días, cocinan sin frituras, ofrecen menú para celíacos, y uno de los restaurantes, alega que el 90% de los productos que utilizan son orgánicos, con lo cual son alimentos libres de pesticidas y fertilizantes artificiales. Uno de los entrevistados, cito:

*“Hay lugares donde la comida al personal del restaurant es horrorosa, que debería ser lo contrario. La idea es comer rico, porque trabajas justo en un restaurante”. (Jaime)*

Respectos a las actividades vinculadas a la salud, ninguno ofrece beneficios de actividades deportivas, si no a nivel de esparcimiento, en donde la mayoría organiza una salidas, para ir todo el personal a comer y tomar algo una vez al mes.

Solo uno de los entrevistados alega a nivel de salud, su inquietud por las consecuencias de estar mucho tiempo de pie, con lo cual trae varices y por tal motivo han averiguado en hospitales del estado y en obras sociales, lo cual han tenido como respuesta, que no es un problema de salud, sino estético, tanto para los hombres como para mujeres.

De los cinco restaurantes entrevistados, se pudo observar que a dos les resulta costoso e impagables, el cumplimiento de las cargas impositiva de todo el personal, no cuentan con los recursos monetarios suficientes mensualmente, para poder cumplir en un 100% con el pago. Aquellos que cumplen en un 100% con el pago de las cargas impositivas, son los que cuentan con más volúmenes de clientes y cuyos ingresos brutos mensualmente generados por las ventas son de \$500.000 a \$ 1.000.000 mensual.

### **Igualdad de Oportunidades, Gestión de la conciliación y la diversidad:**

En las acciones relacionadas a la contratación por facilitar y fomentar el acceso igualitario en los distintos puestos de trabajo ofertados en el restaurante, todos los entrevistados expresan que contratan a personas de cualquier clase social, nacionalidad, sexo, sexualidad, edad y religión, no se hacen visibles ningún tipo de distinción al respecto.

Uno de los entrevistados alegó:

*Tengo a Venezolanos, colombianos, argentinos, franceses que es lo que más tengo en nacionalidad, pero me viene un indio y bienvenido”. (Ana)*

Solo uno de los restaurantes alego, que en cuento a la actividad a desempeñar, la contratación se deriva a si son hombres o mujeres. Mencionando:

*“En la cocina son todos hombres por un tema físico, porque tienen que levantar bolsas de harina de 80 kg de masa, y por eso son todos hombres, que es más difícil para la mujer físicamente”. (Ana)*

Los entrevistados afirman que intentan equilibrar la cantidad de mujeres y hombres, y lo que buscan es que las nuevas personas a contratar tengan disponibilidad horaria y estén capacitados para la función a desempeñar.

En la gestión de la conciliación con los empleados, en líneas generales todos los restaurantes entrevistados consideran tener acuerdos y ser flexibles con las exigencias a sus trabajadores, superando las horas de descanso pautadas por la ley. Argumentan que el trabajo del restaurante amerita mucho esfuerzo físico, como es el de estar mucho tiempo de pie y es por ello que tienen la política de ofrecer algunos días adicionales más de descanso en la semana o en las vacaciones y permisos extras para consultas médicas, estudios, fines de semana. Citaron:

*“ Les doy condiciones de sueldo que se ajusten a lo que dice el sindicato, y les regalo dos días más de vacaciones por mes, más de los que dice la ley Argentina, mis empleados tienen dos días libres por semana, en vez de uno y medio, les mantengo el mismo sueldo. Pero eso es para que se sientan bien, estén descansados”. (Ana)*

Adicionalmente al no tener discriminación al contratar, respetan y ofrecen en el caso del menú los alimentos especiales que solicitan. Uno de los entrevistados menciona:

*“Yo tengo una gran consideración, con el manejo de empleados, que intento o no sé, a mí me parecer es importante, de darle todas las buenas condiciones, como para que se sientan bien y cómodos, que puedan vivir bien de ese trabajo.” (Ana)*

Ninguno de los entrevistados menciona tener convenios con instituciones como colegios, guarderías, para aquellos que tienen hijos muy pequeños y ofrecerles información respecto a los acuerdos o beneficios que mantienen.

### **Capacitación y Participación del personal:**

En las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que de los cinco restaurantes, solo tres capacitan a su personal, uno de ellos explico tener manuales de capacitación que les entregan a los empleados para que lean cuando ingresan nuevos, unos manuales revelan la historia sobre la empresa, lo que es la jerarquía, números de teléfonos de emergencia, conocimientos en caso de accidente, a quien llamar, etc., y otros manuales contienen la

descripción de los cargos y sus diferentes funciones, donde a su vez cada cargo tiene su manual.

En los otros dos restaurantes son los propios dueños los que capacitan en la cocina y en el salón, y envían a sus empleados a escuelas que dictan cursos de cocina, con la idea de perfeccionar los platos o menú, o cursos enfocados al manejo del restaurante en líneas generales, o para emprendedores. Uno de los dueños del Restaurante, menciona:

*“El cocinero anterior de acá se abrió su propio negocio, a varias personas que trabajaban acá en los Katherine, los invitamos a ferias y les decimos que ofrezcan sus propios productos o comidas” (Jaime).*

En la participación del personal, la mayoría o casi todos los entrevistados incentivan a sus empleados en la participación e implicación en las posibles mejoras continuas de la organización, dentro de la cocina, por ejemplo mencionan ajustar el apoyo mutuo con el cocinero a la sazón, dándole la oportunidad de ofrecer un servicio propuesto por lo que le gusta cocinar.

Así mismo, participaron tener bastante comunicación y darle un espacio de opinión cada mes, como especie de entrevista, siempre están presente en el restaurante para consultas y opiniones, para tomar en cuenta e incorporar aquellas aquellos aportes que sean viables o no. Uno de los entrevistados expresa:

*“Mi jefe de salón sabe más que yo del negocio. Le doy bastante libertad y autonomía” (Ana)*

### **Entorno social:**

Respecto a las acciones relacionadas al medio ambiente o al entorno del restaurante, los entrevistados cooperan de distintas maneras al respecto. Las acciones que más se reconocen relacionadas a la RSE que se pudieron observar fue la de fomentar a los clientes el conocimiento y difusión de la gastronomía nacional o temática del negocio, ofreciéndoles comida casera, autóctona y diversa.

Otra acción se pudo observar, en las actividades de voluntariado, donde participa toda la planilla a través de acciones de colaboración con escuelas y centros de cuidados para niños de bajos recursos o abandonados. Así como también crear espacios participativos con fundaciones en eventos donde ofrecen sus alimentos, productos y presencia para recaudar fondos destinados a la fundación de esclerosis múltiple.

*Cito: "Cada año participamos en un evento para una enfermedad, damos el pan y damos nuestra presencia durante una noche, se llama Ema, es un evento para la esclerosis múltiple, organizan una cena ahora en Mayo, y muchos chef, conocidos o no, vienen hacer como stand, y la idea es que hay como 400 invitados que pagan la entrada, esa es la plata que se recauda, y los chef presentan la comida, lo que se recauda va a esta asociación de esclerosis múltiple". (Ana)*

Ninguno de los empleados menciona tomar en cuenta la contratación de personas que vivan aledañas o locales de la zona donde se ubica el negocio.

## **DIMENSIÓN ECONOMICA:**

### **Ética y buen gobierno:**

Dentro de las acciones relaciones a la ética y buen gobierno, están la definición que tienen los restaurantes con respecto a la misión en base a las actividades, la visión respecto a cómo quieren que los vean los grupos de interés y donde quieren estar en el futuro, así como también los valores según el comportamiento y actitudes que quieren que se ejecute en el local.

Basándonos en esta definición se pudo evidenciar que ninguno de los entrevistados, cuenta con un código de ética documentado basado en los comportamientos y compromisos que el restaurante va adquirir para cada uno de sus grupos de interés y aspectos relevantes. Sin embargo, manejan valores o políticas de gestión propios no relacionados a RSE y otros que sí se relacionan en materia social, ambiental y económica.

Uno de los restaurantes entrevistados, menciona tener como valores, la buena relación con sus empleados, dándoles un espacio de opinión, intentado que no se genere un ambiente jerárquico, de manera que haya comunicación y tratándose de adaptar a las necesidades de los empleados seleccionados. Otro de los restaurantes entrevistados como valores primordiales en el restaurante es buscar que los productos utilizados para su cocina sean orgánicos, priorizando el trato directo con el productor dentro de lo posible.

*"Las compras las realiza el dueño personalmente, él va y elige los productos, no manda a nadie a que lo haga. Trabajamos con proveedores cercanos, todos PyMES, no hay ninguna empresa grande". (Chef Leo)*

Así mismo menciona:

*“Lo hacemos porque el dueño tiene el concepto de restaurantes de allá, porque es Francés, pero no por pintarse de verde, sino por los valores que él tiene claramente. El elige la fruta, el pescado y el conejo que se sirve”. (Chef Leo)*

Ese mismo restaurante menciona tener como política de gestión, el que no afecte en los clientes los aumentos productos de la inflación, exponiendo:

*“La inflación ha sido un estrago con los precios y ahí nos sentamos y decidimos en un momento ver de qué manera no trasladar la inflación a los precios, porque no estamos de acuerdo con eso, así que decidimos cambiar las recetas y hacer otros platos, es decir, el bife de chorizo, aumento la carne una barbaridad, entonces no ponemos bife de chorizo en la carta, pero no vamos a aumentar los precios”. (Chef Leo)*

Otros de los restaurantes entrevistados desarrollan otras prácticas, como hacer más publicidad y propaganda para obtener más clientela y no aumentar los precios. Así lo expone el dueño del restaurante de comida regional:

*“Sacamos más volantes, hacemos más propaganda para salir un poco de la crisis que estamos pasando en este momento, con la idea de tener más ventas, si aumentas no te vienen los clientes. Así que tienes que tener un precio más o menos equilibrado a lo que es la elaboración de la comida que tenemos, no bajar tampoco la calidad de los platos, sacar buena calidad como siempre”. (Emanuel)*

Por otra parte, aquellos restaurantes que tienen una temática del país y ofrecen comida típica, consideran como valores buscas equilibrar el personal, intentando que haya algunos empleados con nacionalidad del país típico y otros de cualquier nacionalidad.

*“Intento contratar franceses en venta, por lo menos, para que la gente venga y tenga una experiencia a la francesa, no es lo mismo escuchar el acentito, que encontrarse a un argentino, entonces intento que la mitad de mi staff sea francés en venta y después buena gente”. (Ana)*

Para otro de los restaurantes entrevistados el principal valor tiene que ver con la comida, es el caso del restaurante regional, para ellos es importante fomentar entre los clientes, el conocimiento y difusión de la gastronomía y cultura nacional.

*“La idea es que los clientes se sientan cuando llegan al restaurante que están en el Norte. La comida es el principal valor siendo regional, con recetas del norte”. (Emanuel).*

## **Transparencia y comunicación:**

Con relación a la comunicación de los avances en torno a las prácticas relacionadas a RSE y los logros obtenidos al aplicarlas, se pudo observar en todas entrevistas, que ningún restaurante comunica a sus colegas los avances y logros relacionados con las prácticas y políticas que desarrollan a nivel social, ambiental y económico. Como por ejemplo elaborar pequeños informes donde plasmen los avances en aspectos seleccionados, para luego comunicarlos a todos sus grupos de interés.

La práctica de difundir los avances relacionados por la aplicación de acciones de RSE se pudo observar que no la ejecutan, por desconocimiento al efecto y resultados que genera su aplicación y al no estar enterados en general en materia de RSE, ya que no tienen claro de que se trata la aplicación de las herramientas y del propio concepto.

Al consultarles por la aplicación de esta práctica entre otras, todos manifestaron el estar interesados en recibir información acerca de las herramientas de RSE que pueden aplicar en sus negocios.

Dos de los entrevistados citaron:

*“No tengo bien claro si existen normas o una guía, entonces no sé si las aplicamos o no” (Chef Leo)*

*“Me gustaría aplicar esas acciones, pero no sé cuáles son las herramientas, o quizá es algo que uno hace y no le pone nombre. Quizá es algo que aplicas todos los días y no sabes y no lo ubicas”. (Amalia)*

## **Clientes:**

Respecto a las necesidades de los clientes, expectativas y satisfacciones, la mayoría de los restaurantes entrevistados, manejan el trato directo con los clientes, expresando no tener herramientas como cuestionarios realizados a los clientes sobre la atención y satisfacción, base de datos con características de clientes y buzón de sugerencias. El socio y cocinero del restaurante de comida regional, expreso:

*“A los clientes se les debe atender con una sonrisa, si les das beneficios y los atiendes bien, vuelven, y aparte te recomienda a otra gente. “¡Anda allá que te atienden bien!” (Emanuel)*

Por su parte solo la mayoría de restaurantes expreso, utilizar las redes sociales como Facebook, twitter, Instagram, Tripa visor y guía óleo, para que los clientes dejen comentarios y sugerencias. Citando uno de los entrevistados:

*“Cuando llega la crítica lo tomamos en cuenta, lo hablo con mi socio y el jefe de salón que son los responsable de la parte operacional, para que se explique por qué hubo esa queja, que paso y cómo manejarlo, normalmente es esporádico” (Ana)*

Respecto a la información relacionada al restaurante de si es honesta y transparente en el servicio que se ofrece, expresan que lo que muestran en el menú del restaurante es claro y de fácil comprensión. En la publicidad de boca a boca y en internet intentan explicar cuáles son sus platos, horarios, precios y sugerencias.

*“Acá e dueño ofrece algo que está muy seguro de lo que es, y si no les gusta a los clientes, entonces que no vengan, hay como una gran responsabilidad en la elección de los productos, en la elección del cocinero, en la elección de su lugar y no quiere seducirte sino te gusta, no le interesa convencerte, porque está seguro que lo que ofrece está bueno. Se le da una identidad, los productos que utilizamos son magníficos”. (Chef Leo)*

Por su parte, también expresan que al trabajar con buenos productos, hay un impacto en el cliente y para el cocinero trabajar con esos productos, hace que sus platos sepan mucho más ricos, al trabajar con alimentos orgánicos.

Dentro de los canales de comunicación con los clientes, además de utilizar las redes sociales, solo uno de los restaurantes entrevistados expreso contratar a un RP (Relacionista Público) especialista en gastronomía, que le maneja las redes sociales y la publicidad, propone temas del restaurante para que los clientes estén enterados de los servicios que ofrecen, descuentos, y sugerencias.

Con relación a la seguridad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, expresan todos los entrevistados cumplir con las normas de higiene establecidas por el gobierno de la ciudad, ya que de no ser así no estarían habilitados para la comercialización de sus servicios.

Dos de los entrevistados citaron:

*“Cumplimos con las normas básicas de higiene, somos muy atentos en eso, además que nosotros comemos de esa comida, todo el tiempo estamos probando, esto está bueno, esto está malo, esto no puede salir”. (Emanuel)*

*“La idea es que después de lo que se hace en la cocina, tenemos como regla dejar siempre la fecha de producción sobre cada producto, cuidar siempre la congelación de los productos que no pueden pasarse después de ciertas fechas, nosotros cuidamos eso. El local está habilitado”. (Ana)*

### **Cadena de Suministros:**

La Cadena de Suministros está conformada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente, y de acuerdo a las prácticas de RSE se debe tener en cuenta establecer relaciones, respeto, compras con criterios sociales, ambientales y económicos con los proveedores, transportistas, fabricantes, almacenistas, vendedores, etc.

De los restaurantes entrevistados solo uno restaurante tiene un trato directo, más cercano y amigable con el proveedor, del resto por diversas razones, la relación es meramente comercial, sin tener vínculos y consultan de si cumplen o no con los deberes formales, obligaciones con el personal empleado, cooperación con el ambiente y comunidad.

Por otra parte, La mayoría de los entrevistados coinciden que desearían trabajar con proveedores PyMES, pero estas no le garantizan la entrega inmediata de los productos, la logística y los volúmenes necesarios de materia prima o productos terminados.

Además, expresan que cuando el precio del producto es similar, prefieren trabajar con proveedores cercanos.

Solo un restaurante realiza las compras directamente con los productores, es decir le paga directamente a quien lo produce y no a intermediarios, además honra el vínculo con el productor, no cambian de proveedor porque un producto este más barato que otro, tienen siempre en cuenta fidelizar a sus proveedores y la mayoría de estos están ubicados dentro de la comunidad. Expreso:

*“Se mantiene una fidelidad cuando se elige un proveedor y eso a la larga es lo que termina generando un vínculo y un beneficio para los dos y a nivel social también, esa persona para fabricar las cervezas que vos le compras, fue creciendo, y si dejás de comprarle lo terminas fundiendo, las decisiones no se toman solamente por el número, sino que se honra también el trabajo de años. Tenemos un chico que vende la cerveza que esta desde que abrimos el negocio, desde la inauguración, y viene otro que vende una cerveza parecida, y más barata, pero sin embargo se sigue manteniendo a ese mismo proveedor. Tener el contacto directo con el proveedor, hace que tengas un contacto con la persona que estuvo antes con el producto, antes que te llegue a vos, eso es*

*fundamental para entender el producto, porque puedes sacar dudas, interactuar con conocimientos, yo aprendí un montón con ellos". (Chef Leo)*

De los restaurantes entrevistados solo uno hace las compras de sus productos a proveedores PyMES, el resto le compran a empresas medianas y grandes donde puedan comparar y negociar cantidad y precios. Expreso:

*"A mí me gusta trabajar con pequeños proveedores directamente, pero hay un problema con eso, que me parece que es el primer problema de estos proveedores, y es que son de afuera de Buenos Aires, y te dicen de entregar una vez cada cierto tiempo y no es que pueden entregarte todos los días, nosotros tenemos proveedores para todo, pero no podemos siempre trabajar con pequeños proveedores porque no saben entregar, no tienen volúmenes". (Ana)*

Para otro de los restaurantes les resulta complicado trabajar con proveedores PyMES, por determinaciones en la entrada de transportes al local en horas de la mañana y la tarde, y por ende deben realizar sus compras los fines de semana en mercados centrales y al mayor.

*"Eso es un tema difícilísimo acá, porque después de cierta hora no pueden pasar camiones por microcentro de 11 de la mañana hasta las 19 Hrs., no pueden pasar carros particulares, ni nada, solamente taxis". (Amalia)*

### **Eficiencia operacional:**

Esta herramienta consiste en identificar los procesos claves y de soporte, implementar sistemas de gestión y elaborar manuales de usuarios.

En las entrevistas a los restaurantes, cuando formulaba las preguntas relacionadas a procesos y sistemas de gestión mencionaban no tener conocimientos de herramientas o acciones, más allá de las que aplicaban regularmente en las labores del día y menos aquellas relacionadas a RSE, y expresaban el hecho de tal vez estar aplicando alguna de ellas pero por desinformación y desconocimiento no lo sabían.

*"Me gustaría aplicar acciones en general o de gestión, pero no sé cuáles son las herramientas, o quizá es algo que uno hace y no le pone nombre. Quizá es algo que aplicas todos los días y no sabes y no lo ubicas" (Amalia)*

*"Debería saber más de RSE, para responderte eso. No sé cuáles serían las herramientas que podrían acceder y no estoy accediendo. De saberla pudiese elegir o no, más que nada yo tengo una idea de lo que es, pero no tengo una formación" (Chef Leo)*

### **Competencia:**

Las acciones relacionadas a la integración y participación en asociaciones empresariales y sectoriales de parte del negocio, son parte de la competencia. Relacionarse con organizaciones con aspectos de RSE, seguridad, entre otros y ser un miembro activo son acciones que forman parte de esta herramienta.

En las entrevistas se observó que solo dos restaurantes dicen apoyarse en las actividades gratuitas que ofrece el gobierno de la ciudad y orientarse a nivel particular con asesores a nivel de seguridad, higiene y medio ambiente.

Relacionado a este punto los entrevistados, citaron:

*“Hay cursos de emprendedores de la ciudad que también son gratis, están buenísimos y los inscribimos, cada vez que manejamos esa información se la pasamos, hemos inscripto acá a la gente, a cursos de idiomas, que capaz no van, pero a nosotros nos interesa”. (Amalia)*

*“Trabajo con un experto de seguridad en los empleados, te puedo mostrar lo que tengo. Les entrego un manual a los empleados. Después el viene cada mes y trabajamos sobre un tema en particular, por ejemplo, aquí se trabaja con harina y cada año tenemos un estudio, ponemos un captor a los empleados para ver si el trabajo con harina puede ser tóxico para ellos”. (Ana)*

### **Comunidad y entorno Local:**

Estas acciones están relacionadas con el desarrollo voluntario, integración y participación en proyectos de la comunidad y el entorno local.

Las respuestas de los entrevistados respecto a esta herramienta fue muy asertiva, la manera en que se involucran con el entorno va desde el compromiso social o de ayuda a comedores cercanos al restaurante, vínculos con colegas de la zona, y participación en eventos de la comunidad. En la entrevista mencionaron las siguientes acciones:

*“Hay un par de restaurantes amigos. Nuestro proveedor de vinos Nico, tiene una pequeña cava o vinoteca donde hace comida y tenemos intercambios. Si nos falta algo intercambiamos productos con otro restaurante que está a la vuelta, le compramos un brisket para hacer una entrada, hay como un intercambio. Y que también no tiene que ver no solamente con lo mercantil, sino como te decía también tiene que ver con las relaciones y los vínculos” (Chef Leo)*

*“Viste que siempre se festeja algo de las pizzería y nosotros si estamos dispuestos, bueno lo hacemos, ponemos un 50% ese día, vendría ser el 9 de Septiembre, está avalado por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que todas las pizzerías adheridas a pizza, que es el rubro que nosotros representamos, pone la mercadería ese día, se llama la noche de las pizzería,*

*se venden al 50% del precio de las pizzas y las empanadas. Nosotros colaboramos con eso y colaboramos con bodegones de Buenos Aires” (Emanuel).*

*“Tú me venís a preguntarme y yo estoy dispuesto a que vos me entrevistes que vengan los chicos de la universidad del cine y me entrevisten o alguien que está aprendiendo en alguna cosa, cocina, que venga y pregunte y yo estoy dispuesto a brindarle todo lo que yo conozco, incluso acá han venido gente a preguntarme si puedo colaborar haciendo locro, unas lentejas para que ellos vean cómo hacerlo y para mostrarlo. Estoy dispuesto a todo, en ese sentido colaboro dando ayuda. Algunas veces con las escuelas, voy a enseñar hacer el locro o algún relleno”. (Emanuel).*

*“Yo lo que puedo aplicar, obviamente al ser un negocio gastronómico, tengo muchos remanentes y pérdidas de productos, yo no tiro nada, doy una parte a un comedor de niños y otra parte a unas monjas que viven al lado, que les dan alimento a la gente del barrio”. (Ana)*

*“Para nosotros la repercusión en la comunidad es justamente para la gente que trabaja aquí en el centro, aportándole una rica comida, que coma algo rico, que se sienta que estando en pleno centro no está agobiado, y haciendo que sus medio días estén buenos. Que sienta que está en el caribe”. (Jaime)*

### **Innovación y tecnología:**

Estas acciones conciernen a la incorporación tecnológica e inversión e innovaciones para mejorar procesos, servicios y productos. Según los comentarios en este punto, se pudo observar que gran parte de los entrevistados desarrollan actividades relacionadas a impulsar el servicio o producto en redes sociales con la idea de darse a conocer, captar clientes y mostrarse como una PyME innovadora. En aquellas acciones que dependen del personal del restaurante, con *eo que nos tiene en cuenta, tenemos una página Web que la abrimos recientemente*” el propósito mejorar o innovar los procesos, productos y servicios, se observa que las actividades que se desarrollan parten del día a día y no hay proyectos documentados o que tengan seguimiento, más sin embargo como negocio han alcanzado proyectos desde sus inicios hasta lo que proponen hoy en día en sus servicios.

Mencionaron al respecto:

*“Utilizamos las redes sociales, Facebook, Twitter e Instagram, pero sobre todo Tripa visor y Guía Óleo, todas las que permitan dejar comentarios y sugerencias”. (Ana).*

## **DIMENSIÓN AMBIENTAL:**

### **Agua y energía**

Las acciones relacionadas al agua y energía pertenecen al buen uso, mantenimiento, ahorro y conservación de los recursos naturales, además del impacto ambiental que genera la actividad del restaurante en el ambiente. Estas herramientas hoy en día han sido muy promovidas en la ciudad por los órganos competentes, y obligan a los comercios a su cumplimiento, las cuales se pudo observar que en la mayoría de los restaurantes entrevistados se llevan a cabo. Más sin embargo expresan que es muy burocrático mejorar algunas cosas dentro de las instalaciones, cuando dependen de permisos, como es el caso de extractores de humos, residuos, embotellamiento de aceite, etc.

Por otra parte mencionan no tener indicadores de servicios básicos y les gustaría recibir más información de los entes competentes sobre concientización del medio ambiente. Unos restaurantes por sentido común o valores desarrollan actividades de concientización ambiental sin necesidad de una norma impuesta, otros restaurantes desconocen de prácticas útiles que pueden gestionar con el fin de conservar los recursos naturales.

Citas destacadas:

*“No utilizamos productos congelados, ósea no tenemos microondas, todo está fresco, alguna que otra vez se congela algo pero para descongelarlo no se utiliza el agua y se descongela con un día antes, pero no con agua”. (Chef Leo)*

*“¿Decís impacto ambiental? Se recicla aparte del aceite, la basura la reciclo, lo húmedo en un lado, lo seco en el tacho verde, y lo que viene del salón en otro tacho” (Chef Leo)*

*“En realidad la mayoría de las cosas que utilizamos son de bajo consumo, pero a mí me gustaría poner unos paneles solares en el techo, porque hay espacio, en la galería, en la terraza, no sabemos cómo, pero yo pongo mi panelcito ahí y me genera corriente. Es como un sueño, decir y solicitar, “Saquen el medidor”. (Jaime).*

*“Nosotros no utilizamos mucho aceite. Poca fritura, no tenemos freidora. No se tira aceite por la canilla”. (Ana)*

*“Debe haber algún impacto ambiental, cualquier actividad humana genera algún impacto ambiental”. (Chef Leo)*

*“La AFIP, también te evalúa la cantidad de energía que consumes, de acuerdo a los metros cuadrados y el mono tributo que el local tiene, no puedes exceder de un límite” (Amalia)*

## **Residuos**

Las acciones relacionadas a los residuos tienen que ver con minimizar su volumen, separarlos y reciclarlos. Con estas prácticas se pudo observar, que la mayoría de los restaurantes cumple las normas exigidas por los órganos competentes, ya que son supervisados regularmente y de haber irregularidades son advertidos o multados.

Tres restaurantes entrevistados, mencionaron que hubo un cambio importante del gobierno con todo lo que es el manejo y concientización del reciclaje, mencionaron que antes no daban importancia, y que últimamente son muy insistentes con el tema, tienen bastantes inspecciones para ver si reciclan, les explican cómo hacerlo y les entregan un instructivo.

Los entrevistados mencionaron:

*“No botamos comida, siempre la comida que queda o la donamos, o la utilizamos para abono, o la repartimos entre los chicos de la cocina, se hace un plato al día, se acaba siempre antes de botarlo”. (Ana)*

*“El aceite lo embotellamos, la basura la clasificamos, porque igualmente lo exige el ministerio” (Amalia)*

*“Separamos la basura, ahora estamos empezando a exigir que dentro de la cocina haya dos tachos, una para el papel (cartón y botellas de vino) y otra para el orgánico (Leo).*

*“Tengo muchos desechos, entonces estoy reciclando y tengo perdidas de productos, yo no tiro nada, doy una parte a un comedor de niños y otra parte a unas monjas que viven al lado, que les dan alimento a la gente del barrio” (Ana)*

## **Compras**

Las compras es uno de los roles que tiene que ver con el consumo responsable y tener en cuenta criterios ambientales a la hora de adquirir los productos. En esta acción se pudo observar que solo dos de los restaurantes entrevistados, tiene practicas relacionadas a criterios de consumo responsable, considerando el uso que se le puede dar a los embaces, que los productos procedan de cultivos orgánicos, libres de conservantes y plaguicidas, tomar en cuenta a aquellos proveedores que accionan de la misma manera, entre otras.

*“Se es bastante económico en todo eso, se reciclan, le compramos a un productor que tiene pastas de tomates y nos da las botellas y se las llevamos de nuevo, más allá que no son retornables, se elige hacerlo. Con los maples de los huevos se hace los mismo, se les devuelve, pero no para que te cobren menos sino para no generar tanta basura. No se está obligado a esto, pero tienes ese contacto con el proveedor y se hace de esa manera para que no gaste en eso” (Leo).*

*“Yo diseñe todo el Bar, aquí no había nada, el mismo bar fue construido con material reciclable, desechos, el baño lo convertí en sala de bacha o lavadero. Con las vigas viejas, monte la bacha , la tabla donde ponemos los equipos era una puerta, los bambús estaban en la terraza de una amiga, la mesada era el piso de adelante, no necesitamos baños dentro porque tenemos lo de la galería, y por eso hicimos el sector de bacha que nos conviene por comodidad de trabajo, con las baldosas que sobraron hicimos una mesada también, una bacha me la regalo mi hermano, los grifos los compramos con otras cosas en remates, tratamos de buscar cosas alegóricas al negocio, reciclamos frascos, los postres van en frascos reciclados, los equipos que compramos eran de exhibición, costaron menos de la mitad” (Jaime).*

### **Ruido, sensibilización y transporte**

Estas acciones tienen que ver con minimizar el ruido del restaurante, trasladar al personal, el compromiso con el medio ambiente y sensibilizarlo con el problema, fomentar el uso del transporte y otros medios con menos impacto en el ambiente.

Respecto a estas prácticas se pudo observar que solo toman en cuenta aquellas acciones relacionadas a darle al personal a conocer actuaciones o gestos que se pueden conseguir en el restaurante y que están abiertos a colaborar con causas ambientales y sociales que se presenten.

*Citaron, “A mí me parece que es lógica humana y sentido común, la sensibilidad hacia los demás, es concientización de las problemáticas de hoy en día, con lo que es contaminación y todo eso. Bueno nosotros usamos bolsas de plásticos, lo que está mal, pero la mayoría de las cosas las sacamos en papel kraft” (Ana).*

## **PROPUESTA DE UNA GUIA DE RSE APLICABLE A PYMES GASTRONOMICA EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

Como resultado de los testimonios de cinco restaurantes sobre las prácticas relacionadas a RSE se propone una guía o manual que se adapte en lo posible, al desarrollo habitual de las actividades de los restaurantes. Las acciones formuladas en la guía están clasificadas con base en las dimensiones de la RSE (Social, Económica y

Ambiental), tomando en cuenta los aspectos más relevantes y las perspectivas internas y externas que se desarrollan en torno a los grupos de interés.

**La Guía está estructurada en cuatro bloques:**

- Preguntas y Respuestas
- Prácticas de Gestión Dimensión Social
- Prácticas de Gestión Dimensión Económica
- Prácticas de Gestión Dimensión Medioambiental

En las entrevistas se pudo observar que muchas prácticas relacionadas a RSE se llevan a cabo pero no tienen suficiente información o reconocimiento, de cómo debería ser realmente una PyME del sector gastronómico que trabaja bajo prácticas de RSE.

El propósito de la guía es promover el concepto de RSE y aportar a los pequeños y medianos empresarios y empresarias una amplia visión de RSE directamente pensada para PYMES del sector gastronómico y una orientación de cómo aplicarla en sus restaurantes.

A su vez se desea sensibilizar sobre la importancia de su aplicación en la PyMES y dar a conocer prácticas de RSE en las dimensiones social, económica y ambiental.

En esta guía se proponen prácticas de acuerdo a los procesos habituales, adaptando y bajando los conceptos a las operaciones diarias de un restaurante ubicado en la ciudad de Buenos Aires.

***Aspectos relevantes que se deben considerar en la guía:***

- En la guía se debe mencionar y aclarar las preguntas frecuentes sobre RSE.
- Señalar ejemplos de prácticas de gestión en RSE, en las dimensiones sociales, económicas y ambientales.
- Resaltar la difusión, información y sensibilización de las RSE a todos los grupos de interés.
- Las prácticas que se deseen aplicar deben ser fácilmente replicables y transferibles en otras PyMES con pequeños ajustes y en base a los recursos disponibles.
- Deben manejar contenidos de fácil acceso, comprensibles y aplicables, adoptándolas al lenguaje, necesidades y especificaciones del sector.

- La guía debe ser de fácil comprensión y amigable para poder incorporarla en restaurantes independientemente del tipo de comida, tamaño y número de empleado.
- Las prácticas propuestas en la guía son flexibles de acuerdo a su aplicación, dado que deben relacionarse con las condiciones culturales que permitan disminuir los efectos de una economía tan cambiante como la que vive Buenos Aires, que es diferente que en otros territorios.
- Darle seguimiento y medición de resultados, a través de los indicadores propuestos en la guía. Tener en cuenta al menos dos indicadores propuestos para controlar si se están desarrollando las prácticas y evaluar los efectos.

***Las barreras que se consideran para su aplicación son:***

Algunas de las barreras que las PyMES creen que presentan para poder incorporar y aplicar en sus negocios herramientas de RSE son (De Miguel, 2011) :

- La mayoría de las actividades, foros y organizaciones que se organizan en el ámbito de RSE son para grandes empresas, o se caracterizan por que sus participantes lo son.
- Según las preguntas y comentarios hechas por los socios de los restaurantes entrevistados, como: No sé muy bien de RSE, conozco muy poco de RSE, ¿Qué son los grupos de interés? ¿Esto es marketing con causa?, No tengo suficiente dinero para hacer acciones sociales y ambientales, no está a mi alcance; con estas interrogantes se debe ser muy claro en la guía, buscar prácticas de fácil alcance.
- Poca percepción del beneficio. Al no saber qué indicadores utilizar y a que aplicarlos, cuesta visibilizar los resultados.
- Poca experiencia. Al no tener conocimiento de las prácticas y que las mismas seas prolongadas, carecerán de habilidades.
- Falta de herramientas y metodologías adecuadas. Muchas PyMES consideran que es un gasto y no una inversión, con lo cual no necesariamente implica un costo monetario, sino un cambio de mentalidad.

## **GUIA Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE RSE ADECUADAS PARA PYMES GASTRONOMICAS DE BUENOS AIRES SEGÚN LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

Se define a la RSE como “La integración voluntaria por parte de las empresas en los temas sociales y medioambientales, en las operaciones y en las relaciones con los grupos de interés”. Es decir, la RSE no consiste solamente en dar dinero o llevar a cabo acciones sociales, sino que se trata de cambiar los procesos de las empresa, de manera que se tenga en cuenta y se minimicen los impactos tanto sociales como medioambientales sobre los diferentes grupos de interés o stakeholders. De esta forma una empresa es socialmente responsable en la medida que sus actividades se orientan a compatibilizar la satisfacción de sus objetivos económicos con los impactos sociales y ambientales.

### **PREGUNTAS FRECUENTES:**

#### **1. ¿Que persigue la RSE?**

Desde el punto de vista empresarial, se puede decir que la RSE no trata de cambiar a las empresas, es decir, una empresa seguirá teniendo clientela, personal, proveedores, accionistas, y producirá y comercializará productos. Lo que pretende la RSE, no es cambiar a las empresas, sino cambiar el modo en que estas se relacionan con su entorno y sus grupos de interés, es decir “Escucharlos más” y “comunicar mejor” sus logros y avances en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **2. ¿Quiénes conforman los *Stakeholders* o grupos de Interés?**

Los trabajadores, proveedores, clientes, sector público, comunidad, competidores, accionistas, medio ambiente. Cada Pyme trabaja en aquellos que por su actividad, tamaño, localización, le aporten más valor, desarrollando iniciativas en función de su punto de partida y las necesidades de sus grupos de interés.

#### **3. ¿Qué función tiene la Guía?**

Esta guía pretende facilitar la comprensión y aplicación de acciones relacionadas a la RSE, en las actividades habituales del restaurante.

#### 4. ¿Es rentable la aplicación de estas prácticas en nuestro negocio?

Una empresa con buenos resultados económicos y bajos resultados sociales y medioambientales, es **NO SOSTENIBLE**, al igual que una organización con bajos resultados económicos y altos resultados sociales será **DEPENDIENTE**. Para garantizar la duración se recomienda apostar más por aplicar políticas de sostenibilidad y RSE. Sólo aquellas PyMES con altos resultados económicos, y altos resultados sociales y medioambientales podrán ser **SOSTENIBLES**. Por tanto una correcta gestión de RSE puede aportar beneficios directos, y garantizar la competitividad del negocio a medio y largo plazo.

#### 5. ¿Qué beneficios trae la aplicación de estas acciones?

Diversos estudios y encuestas han mostrado los siguientes beneficios de la RSE para las PyMES. Entre ellos se destacan los siguientes:

##### **A nivel Interno:**

- Mayor satisfacción de los trabajadores, redundando en la mejora de la productividad, compromiso y adhesión.
- Ahorro en el uso de insumos y recursos (energía, agua, teléfono, combustible, etc.)
- Atrae y retiene buenos profesionales
- Mejora de la comunicación interna
- Disminución de los riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y medio ambiente)
- Mejoramiento de la cultura organizacional
- Aumento de la rentabilidad

##### **A nivel externo:**

- Fideliza clientes actuales y contribuye a captar nuevos
- Confianza y transparencia con los proveedores
- Mejora de la imagen y reputación de la empresa
- Oportunidades para nuevos negocios e incremento en la participación de mercado.
- Incremento del valor de la empresa
- Mejoramiento de la comunicación externa y relación con el entorno.

## ACCIONES, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE GESTIÓN PARA CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DE LA RSE

### DIMENSIÓN SOCIAL:

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL
---------------------------

#### **1. Formación a los departamentos de prácticas que prevengan riesgos derivados de la propia actividad que desempeñan:**

##### *CÓMO HACERLO:*

- Elaborar un manual a los cocineros, maître y mesoneros, con el fin de evitar posibles accidentes sobre el buen uso de los instrumentos utilizados en la cocina y en las prácticas de la rutina diaria.
- Remarcar aquellas acciones de seguridad, donde ocurren los riesgos más comunes como son cortadas, quemadas, caídas por el piso mojado, engrasado o por comida.
- Elaborar un calendario de formación de primeros auxilios, en el que cada año se formen o refresquen conocimientos tanto de cocina como de servicio a los clientes.
- Designar a una persona responsable de evaluar el uso de las prácticas comunes, los riesgos en torno al mal uso y deterioro de las herramientas de trabajo.

#### **2. Comprometerse con las leyes laborales:**

##### *CÓMO HACERLO:*

- Conservar el legajo de los empleados, realizar el pago de los salarios y del aguinaldo a la fecha.
- Pagar aportes y contribuciones sociales y conceder beneficios de acuerdo con la legislación vigente, independientemente del número de empleados.

#### **3. Fomentar entre los empleados y clientes buena alimentación:**

##### *CÓMO HACERLO:*

- Elaborar e incluir en el menú al menos un plato con claros beneficios para la salud (ensaladas, verduras frescas, bajo contenido calórico).

#### **4. Incentivar a los empleados sobre el beneficio de hacer alguna actividad deportiva:**

*CÓMO HACERLO:*

- Pactar acuerdos con gimnasios, polideportivos de la zona para que los empleados tengan descuentos o algún tipo de promoción.
- Promover actividades para la salud como clases de flexibilidad, natación, yoga, que beneficien al cuerpo, considerando las tareas diarias más comunes.

**5. Incrementar las medidas en materia de prevención de aquellos riesgos más frecuentes para reducir la siniestralidad.**

*CÓMO HACERLO:*

- Implantando por ejemplo, un sistema de gestión de salud y seguridad según la normas vigentes en el área de seguridad, y remarcar aquellas más comunes como lo son, las varices por la cantidad de horas de trabajo de pie, quemadas, cortadas, fatiga y caídas.

**6. Brindar actividades recreativas o de esparcimiento a todo el staff, incluyendo socios.**

*CÓMO HACERLO:*

- Organizar eventos una vez al mes, como cenas o picadas con todo el personal, degustaciones en algún restaurante recomendado o que quieran conocer.
- Desarrollar encuentros deportivos amistosos como Bowling, futbol, juegos de mesa, entre otros.

*INDICADORES:*

- Números de empleados que tienen conocimientos de los manuales de prevención.
- Números de empleados que acceden al plan de primeros auxilios.
- Números de empleados que se benefician de las promociones en los gimnasios o polideportivos.
- Número de platos saludables que se preparan en la semana.
- Informe periódico de evaluación sobre los riesgos derivados de la propia actividad y el deterioro de las herramientas de trabajo.
- Número de trabajadores inscriptos en la obra social, para verificar si todos se encuentran activos y en regla.

DESARROLLO PROFESIONAL
------------------------

**1. Incentivar y recompensar el desarrollo de talentos:**

*CÓMO HACERLO:*

- Ofrecer incentivos que estimulen a los empleados a progresar en la profesión y perfeccionar su formación.
- Autorizar a los empleados a realizar cursos durante el horario de trabajo o subsidiar los costos de cursos de perfeccionamiento.
- Incentivar la educación y el desarrollo de habilidades como temas de la evaluación de desempeño.
- Crear acciones que ocasionen una gratificación o cualquier otra recompensa para aquellos que cumplan los objetivos u obtengan certificaciones, graduación o alcancen a otra meta educacional.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
---------------------------

**1. Facilitar y fomentar el acceso igualitario en los distintos puestos de trabajo ofertados en el restaurante.**

*CÓMO HACERLO:*

- Tener en cuenta una comunicación cuidada y sin discriminación por sexo a la hora de ofertar el acceso a un puesto de trabajo.
- Fijar un porcentaje mínimo de mujeres y hombres en aquellos puestos que tradicionalmente sean masculinizados o feminizados.
- Reducir la precariedad en el empleo, favoreciendo la estabilidad en el mismo y limitando la contratación temporal para los casos que sean específicamente demandados por el tipo de actividad.
- Mejorar la empleabilidad mediante la rotación de puestos y participación en el diseño de los planes formativos.
- Apostar por medidas de inserción laboral de personas de capacidad reducida y otros colectivos desfavorecidos.

*INDICADORES:*

- Número de hombres y mujeres trabajando en el restaurante.
- Número de rotaciones de personal o cargos, realizados en el año.

GESTIÓN DE LA CONCILIACIÓN Y LA DIVERSIDAD
--

**1. Gestionar con eficiencia la conciliación en aquellos que tengan la condición de progenitores:**

*CÓMO HACERLO:*

- Con aquellos empleados con hijos menores de tres años, se le puede reducir su jornada en el caso de que estuvieran trabajando en la noche, pudiendo negociar esa reducción al inicio o al finalizar el turno.

- Para los empleados con niños menores de 12 años podrán negociar las vacaciones dentro de los periodos estipulados por la empresa de baja producción o periodos de vacaciones escolares.
- Aquellos que tengan hijos menores de un año podrán negociar la reducción de la jornada en cualquier turno.
- Activar convenios con guarderías cercanas al restaurante, para facilitarles su movilización o reducción en el costo de la misma.
- Informarles a los trabajadores hombres que tengan hijos, la opción de tomarse la baja paternal.

## **2. Gestionar la petición de alimentos por requerimientos de salud, religión o de otra índole:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Tener en cuenta las indicaciones de los empleados al momento de su contratación, atendiendo a los temas de salud (celíacos o diabéticos) o de índole religiosa (no comen carne de ternera o cerdo).
- Indicar a los clientes a través de rótulos la posibilidad de armar platos especiales para celíacos o diabéticos.

## **3. Hacer accesible las instalaciones del restaurante para las personas de capacidad reducida:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Revisar los accesos y comunicación a las instalaciones del local, así como también los aseos (baños).
- Habilitar espacio para los perros de compañía.
- Habilitar en lo posible un espacio con mesa redonda para aquellas personas que andan en silla de ruedas.

## **4. Implantar planes de acogida para favorecer la adaptación y aprendizaje de los nuevos empleados:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Presentar al nuevo empleado a todo el personal, y luego disponer de un día para mostrarle todas las áreas operativas del restaurante, con el fin de ver las funciones que se desempeñan y conocer la operativa del local, esto garantiza posibles mejoras en los procesos, integración, adaptación y aprendizaje del nuevo personal.
- Desarrollar prácticas de tutoría que favorezcan el dialogo intergeneracional entre las personas más experimentadas del local y las que llegan nuevas.

- Desarrollar estilos de dirección participativos, implicando al personal en la toma de decisiones.

*INDICADORES:*

- Número de empleados con niños menores de tres años que deciden acogerse a la reducción de jornada con el turno de noche.
- Número de empleados con niños menores de 12 años.
- Número de trabajadores informados con la opción de tomar la baja de paternidad.
- Número de trabajadores que solicitan la reducción de la jornada por tener hijos menores a un año.
- Número de convenios firmados con guarderías cercanas y número de niños matriculados y beneficiados en las mismas.
- Número de menús especiales que se elaboran diariamente.

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL
----------------------------

**1. Incentivar la participación e implicación del personal en las posibles mejoras continuas de la organización:**

*CÓMO HACERLO:*

- Habilitar un buzón de sugerencias que sea revisado por la gerencia.
- Fomentar el uso del buzón de sugerencias de tal forma de que haya al menos una sugerencia al mes, premiando la mejor sugerencia del año.
- Establecer reuniones periódicas con la plantilla para conocer sugerencias, motivaciones, posibles mejoras, resolución de conflictos.
- Realizar cuestionarios a los empleados para que ellos mismos identifiquen las necesidades de formación en la organización así como sus preferencias.
- Que al menos cada año un empleado acceda a un curso de formación relacionado con la actividad que desarrolla.

**2. Construir grupos de trabajo evaluativos:**

*CÓMO HACERLO:*

- Armar grupos con el propio personal del restaurante para evaluar las condiciones de los mismos, preguntándole al personal como quisieran que fuera su lugar de trabajo y dando una propuesta de mejora. La comisión evalúa los costos y dentro de las posibilidades decide si se puede llevar a cabo o no las propuestas sugeridas.

### **3. Elaborar informes sobre el desempeño financiero de la empresa:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Considerar la posibilidad de mostrar a los empleados los resultados financieros de la empresa de manera simple (en la forma de extracto de lucro y pérdidas), en cada trimestre o anualmente. El objetivo es hacer que entiendan el funcionamiento del negocio y participen del esfuerzo para la reducción de los costos y aumento de las rentas. Es preciso dar previamente a los empleados nociones de cómo son calculados esos números.

#### *INDICADORES:*

- Número de sugerencias obtenidas en el año.
- Número de reuniones celebradas en el año.
- Número de empleados formados en el año.
- Número de cuestionarios distribuidos y recogidos posteriormente.

ENTORNO SOCIAL
----------------

### **1. Fomentar entre los clientes, el conocimiento y difusión de la gastronomía y cultura del entorno en que está el restaurante (nacional, regional, local):**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Incluir un plato especial o al menos una propuesta del entorno local.
- Hacer las compras de alimentos en los comercios del entorno próximo para incentivar la economía local.
- Utilizar elementos decorativos que incentiven la actividad artesanal y ayuden a revitalizar los negocios del lugar.
- Gestionar y promover una ruta gastronómica por el entorno más cercano.
- Planificar actividades dentro las instalaciones del local como por ejemplo amenizar las veladas con música autóctona o acoger conciertos con cantantes de la zona.

### **2. Fomentar el empleo local:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Establecer un cupo mínimo dentro de la plantilla para trabajadores de la zona.

### **3. Incentivar el voluntariado entre la plantilla a través de acciones que supongan un beneficio en el entorno próximo:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Impulsar a toda la plantilla incluyendo a la gerencia, a participar en acciones como colaboradores en comedores ya sea preparando o sirviendo platos.
- Elaborar menú con costes inferiores para aquellas personas q presenten tarjetas de desempleo.
- Concientizar a los clientes habituales a la necesidad de la acción social mediante un espacio en que puedan incluir parte de su propina y esta se destine a alguna ONG, clínicas, refugios, escuelas, etc.

*INDICADORES:*

- Número de platos de la gastronomía nacional o regional o local incluidos en el menú.
- Número de establecimientos de la zona en los que habitualmente se realizan las compras de alimentos.
- Número de elementos decorativos cuya adquisición, pertenece al entorno local.
- Número de establecimientos que participan en la ruta gastronómica.
- Número de trabajadores cuyo domicilio habitual se encuentre aledaño al establecimiento.
- Número de colaboraciones solidarias realizadas en un año o número de trabajadores del restaurante que participan.
- Importes destinados a las ONG o clínicas o número de colaboraciones realizadas en un año en el marco de la acción social.

**DIMENSIÓN ECONÓMICA:**

ÉTICA Y BUEN GOBIERNO
-----------------------

**1. Definición del marco estratégico:**

*CÓMO HACERLO:*

- Definir una misión (como crear valores en base a las actividades) visión (como querer que lo vean los grupos de interés y donde quieren estar en el futuro) y sus valores (los comportamientos y actitudes que quiero que se ejecuten en el restaurante).
- Registrar las iniciativas, en formato de informes y redactarlas periódicamente, esto permitirá tomar las medidas correctivas necesarias para el Plan de RSE, como también favorecerán la elaboración de un balance social al final de cada año, que incluya tanto los aspectos económicos, sociales y ambientales de la gestión.

**2. Definir una política de gestión socialmente responsable:**

*CÓMO HACERLO:*

- Estableciendo los principios de la PyME en materia social, económica y medioambiental, de manera que los puedan compartir con los grupos de interés, especificando las intenciones deseadas en materia de forma explícita.
- Establecer las políticas en formatos tipo informe, para facilitar cada año la elaboración de un nuevo plan de RSE.

### **3. Elaborar un código de ética:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Identificando principalmente los grupos de interés con más relevancia para el local como por ejemplo, clientela, personal empleado, proveedores, el gobierno de la ciudad y aquellos aspectos relevantes para el restaurante como por ejemplo los derechos humanos, el medioambiente, los valores.
- Definir los comportamientos y compromisos que el restaurante va adquirir para cada uno de los grupos de interés y aspectos anteriores.
- Documentar y comunicar los compromisos pautados a todos los grupos de interés.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del cumplimiento del código, como por ejemplo crear un comité, pautar reuniones cada mes y remitir emails para notificarles las incidencias, mejoras, dificultades y prácticas.

### **4. Estar constantemente al tanto de iniciativas locales y regionales, y evaluar la posibilidad de adherirse:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Incorporar e ir evaluando las nuevas prácticas mundiales sustentables del código ético del turismo, del Global Reporting Initiative o EMAS (Eco-Management and Audit Scheme, o Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría). ([http://www.mas-business.com/docs/Modelo\\_indicadores.pdf](http://www.mas-business.com/docs/Modelo_indicadores.pdf))
- Estar constantemente al tanto de las iniciativas de los siguientes institutos:
  - ✓ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)
  - ✓ FUNDES: Red de soluciones empresariales que contribuye a mejorar la competitividad y el entorno empresarial de las PyMES.
  - ✓ Instituto ETHOS de empresas y Responsabilidad Social, quien proveen y difunden prácticas empresariales socialmente responsables.

#### *INDICADORES:*

- Número de incidencias en relación al código ético.
- Número de grupos de interés con que mantenemos permanente diálogo.

## **1. Comunicar los avances y logros en materia de Responsabilidad Social Empresarial:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Elaborando pequeños informes o base de datos donde se plasmen los avances en los aspectos seleccionados, que estructuralmente sean sencillos, para luego comunicarlos a todos los grupos de interés.
- Tener coherencia entre el discurso y la práctica.
- Asegurar la transparencia en los estados financieros, generando mecanismos como informes contables que aseguren la realidad de la información financiera y la comunicación de sus resultados tanto interna como externamente.
- Manejar correctamente los libros contables, solicitando asesoría externa, como un contador o una consultora.

## **2. Establecer indicadores y medir actuaciones de Responsabilidad Social Empresarial:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Establecer al menos 12 indicadores materiales, guardando un equilibrio entre las tres dimensiones (social, ambiental y económica).
- Desarrollar los indicadores mediante procesos participativos con los grupos de interés, tomando en cuenta que el periodo puede ser de un año, para luego evaluar las tendencias. En lo económico tener en cuenta los valores económicos directos generados y distribuidos, incluyendo ingresos, costes, retribución de empleados, donaciones e inversiones a la comunidad, otros; en lo ambiental enumerar los objetivos en relación con el desempeño relativo a los aspectos ambientales como agua, residuos, energía y en lo social medir los aspectos de desempeño respecto a los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre los productos.
- Apoyarse en los manuales de uso, referentes a indicadores internacionales relacionados para PyMES, donde ayudan a identificar y gestionar la RSE, como por ejemplo: RG, “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”.  
(<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>)

### *INDICADORES:*

- Número de indicadores utilizados para la medición de sus actuaciones de RSE.
- Número de reconocimientos obtenidos.

### **1. Conocer las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Elaborando cuestionarios con preguntas hechas a los clientes, respecto a los aspectos relacionados con la comida y servicios ofrecidos (calidad, atención, precios, disponibilidad, profesionalidad, otros).
- Utilizar las escalas para evaluar los niveles de satisfacción de más a menos satisfecho.
- Crear y adaptar servicios y productos a colectivos con especiales necesidades, personas con discapacidad auditiva, visual, física, psíquica, o de edad avanzada.
- Definir las preguntas lo más abierta posible para que el cliente nos aporte lo que nos interesa saber respecto a las áreas a mejorar, recomendaciones y sugerencias sobre local.
- Hacer más accesible las instalaciones del restaurante para los clientes discapacitados, revisar los accesos y comunicación a las instalaciones del local como por ejemplo, los baños.
- Indicar a los clientes a través de rótulos la posibilidad de armar platos especiales para celíacos o diabéticos.

### **2. Dar información honesta y transparente de lo que ofrece el restaurante:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- La información prestada del menú y servicio del restaurante debe ser clara y de fácil comprensión en cualquiera de sus formatos, papel, página web, email, etc.
- Preguntar a los clientes si la información que ofrecen es completa y cubre sus necesidades.
- Utilizar formatos con diseños amigables, con tipo de letra adecuada y una redacción comprensible para clientes de cualquier nivel educativo, con frases que resuman los puntos fundamentales para comprensión clara con el compromiso que están asumiendo.
- Incluir en el servicio del restaurante información relativa a la salud y seguridad del cliente durante su visita o permanencia.
- Al presentar el menú indicar los ingredientes procedentes de la agricultura biológica o las partes de la cadena de producción a través de PyMES de inserción.

### **3. Crear canales de comunicación con el cliente:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Implantar un sistema automatizado de recepción de preguntas y emisión de respuestas a través de formularios web, dirección de correo electrónico solo para clientes y base de datos para un registro de la relación con los mismos.
- Sistema de registros de quejas y sugerencias.
- Base de datos con características de clientes.

*INDICADORES:*

- Grado de satisfacción de los clientes.
- Número de quejas y reclamos.
- Número de felicitaciones recibidas.

CADENA DE SUMINISTROS
-----------------------

**1. Tener en cuenta en las compras criterios de Responsabilidad Social Empresarial:**

*CÓMO HACERLO:*

- En la selección de los proveedores definir los criterios sociales (igualdad de oportunidades, trabajo infantil, respeto a los derechos humanos) ambientales (basura, eficiencia energética, consumo) éticos (precio justo y transparencia).
- Definir un porcentaje de la compra que efectúen los proveedores, que apliquen criterios similares a los definidos anteriormente.
- En el caso de la compra de alimentos, procurar eliminar las grasas trans (ácidos grasos) de todos los productos utilizados en la elaboración de los menú, esto requiere la colaboración de los proveedores ya que de ellos depende la sustitución en la reformulación de las recetas.
- Clasificar a los proveedores por su naturaleza y actividad y de acuerdo a ello evaluar si suponen riesgos por incumplimiento de obligaciones sociales o ambientales, de qué manera puede afectar al final de la obra comprometiendo los criterios de calidad establecidos, así mismo tener el registro de aquellos proveedores aprobados y que califiquen, considerando periodos de adaptación para aquellos que tienen aspecto de mejorar.
- Establecer alianzas directamente con los productores de la zona (comercio justo) en el caso de materia prima o en tiendas de comercio justo.

**2. Establecer relaciones de respeto y creación de valor con los proveedores:**

*CÓMO HACERLO:*

- Establecer diálogos continuos para conocer a los proveedores y subcontratistas.
- Con aquellos proveedores más relevantes promover proyectos comunes y principios de RSE.

- Formalizar convenios de colaboración con proveedores dirigidos a mejorar la eficiencia de los procesos a través de la optimización de ruta en el transporte, establecer canales de comunicación más ágiles y con menor consumo de recursos (a través de compras por internet) y la colaboración en el reciclaje de productos o la eliminación de residuos.
- Implantar una política ecológica de compras que priorice el consumo de productos ecológicamente amigables y/o de comercio justo.
- Establecer canales de dialogo con proveedores para que conozcan nuestros criterios y exigencias en materia de contratación y supervisión, darles formación y apoyo para cumplirlos.
- Servicio de atención a los proveedores, recepción de quejas, reclamaciones y buzón de sugerencias.

### **3. Darle foco a los proveedores:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Diseñar cuestionarios para diagnosticar y evaluar a los proveedores aplicando Responsabilidad Social Empresarial.
- Elaborar un catálogo de proveedores por volumen, importancia, y grado de satisfacción, en base a criterios ambientales, sociales y económicos.
- Considerar un código de conducta, que sirva de guía para seleccionarlos, contratarlos y para verificar su cumplimiento. Se puede elaborar individual o sectorial a través del sector, esto promueve la aplicación de prácticas abusivas, oportunistas, y da garantía de respeto hacia los derechos humanos, laborales y medioambientales, exclusión de precios injustos, entre otros.
- Establecer políticas de controles periódicos del cumplimiento del código de conducta de los proveedores, satisfacción y fidelidad, por ello se recomienda visitas, entrevistas, y encuestas para conocer las expectativas y grado de satisfacción del proveedor.
- Dar prioridad en la contratación a los proveedores locales, siempre que los procesos de producción lo permitan.
- Practicar políticas de acortamiento de los plazos de pago y alianzas a largo plazo con aquellos proveedores que de acuerdo al servicio prestado, sus criterios de confianza y su conducta hayan sido satisfactorios.

#### *INDICADORES:*

- Número de proveedores locales utilizados.
- Número de proveedores locales aprobados con criterios de Responsabilidad Social Empresarial.

## EFICIENCIA OPERACIONAL

### **1. Indicar los procesos:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Identificar los procesos claves del negocio y los de soporte, plasmándolos en un mapa de procesos y estableciendo las relaciones entre los mismos.
- Identificar los propietarios de dichos procesos y definir junto a ellos como se realizan y como se podrían mejorar.

### **2. Elaborar un manual de usuario:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Implementar manuales para cada modelo de cliente con el objeto de facilitar su adaptación al local, su satisfacción en el servicio. En el caso del menú, orientación por páginas web, explicándole su contenido, precios, y si es necesario ofrecerles una sugerencia gratis.

#### *INDICADORES*

- Número de no conformidades.
- Coste de no calidad.

## COMPETENCIA

### **1. Integrarse y participar en asociaciones empresariales y sectoriales, estableciendo un marco de acción común para el sector:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Identificar y asociarse con las organizaciones con aspectos de RSE, calidad, seguridad, entre otros y tratar de ser un miembro activo.
- Compartir las buenas prácticas en materia de RSE a través de la participación en proyectos conjuntos.
- Honestidad con la información relacionada con sus clientes.
- Promover la creación de líneas de trabajo en materia de RSE dentro de las asociaciones sectoriales en las que se participa.
- Impulsar la elaboración de códigos de conducta sectoriales en torno a respeto, sostenibilidad, establecimiento de estándares de servicio, compromiso de calidad, cumplimiento de las normas laborales, cobertura de riesgo y responsabilidades, transparencia, confidencialidad, respeto al medio ambiente y control.

## **2. Establecer relaciones con la competencia dentro de un marco ético:**

- Establecer valores de competencia leal dentro de los principios del restaurante y comunicarlo a sus trabajadores.
- Manifestar dentro de los valores del restaurante, la forma en que se maneja la información de la competencia y cómo la respeta cuando desarrolla formas de publicidad.

### *INDICADORES:*

- Número de proyectos de colaboración con entidades o empresas sectoriales.

<b>COMUNIDAD Y ENTORNO LOCAL</b>
----------------------------------

## **1. Identificar organizaciones locales y no lucrativas con las que pueden colaborar:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Buscar proyectos de colaboración con las organizaciones identificadas, preferiblemente de tipo integrativo, es decir, aquellas que le permiten poner en valor en lo que la PyME es buena o experta.

## **2. Desarrollar el voluntariado corporativo :**

### *CÓMO HACERLO:*

- Animar al personal del local a participar en las actividades de acción social o de cooperación con asociaciones o que puedan elegir sus propios proyectos dándole valor al talento que desarrollen.

## **3. Compras en negocios locales:**

### *CÓMO HACERLO:*

- En lo posible que se puede colaborar con los negocios locales en el momento de hacer las compras o subcontrataciones.

### *INDICADORES:*

- Creación de empleos.
- Número de proyectos de desarrollo o cooperación desarrollados.
- Número de las personas del restaurante implicadas en las actividades.

## **1. Incorporar tecnología en la empresa:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Tecnología que permita que los procesos sean más eficientes, con impactos positivos en los clientes, que asocian al local como una PyME innovadora.
- Elaborar una página web, con información actualizada, y dotarla con contenidos para generar tráfico y posicionamiento.
- Crear un perfil de la empresa en las redes sociales y promover la participación de los grupos interés.

## **2. Invertir en innovación:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Creando grupos de trabajo para mejorar e innovar procesos, servicios y productos, animar para la participación.

### *INDICADORES:*

- Números de proyectos de innovación desarrollos.
- Número de nuevos productos y servicios.
- Número de visitas en la página web.

### ***DIMENSION AMBIENTAL:***

## AGUA

## **1. Uso racional del agua, promover ahorro y evitar el malgasto**

### *CÓMO HACERLO:*

- Lavar las verduras en recipientes u otros envases, en vez de con el grifo abierto dejando correr el agua.
- Evitar descongelar los alimentos con el grifo abierto.
- Utilizar la dosis necesaria de agua en la limpieza y a la hora de cocinar los alimentos.
- Reutilizar el agua de drenaje de los aires acondicionados en acciones relacionadas con el aseo.
- Implantar un circuito cerrado de agua con el objeto de minimizar al máximo su consumo.

**2. Invertir en maquinaria o dispositivos que permitan un ahorro de agua o hagan un uso más eficiente de la misma:**

*CÓMO HACERLO:*

- Instalar máquinas de hielo con un circuito cerrado de refrigeración.
- Disponer de cafeteras con sistemas de recirculación de agua.
- Invertir en dispositivos como sensores y temporizadores de agua, grifos, aireadores y difusores para grifos, cisternas de doble carga.

*INDICADORES:*

- Disminución de consumo de agua.
- Número de dispositivos de agua instalados.
- Número de lavadoras puestas al día.

ENERGÍA
---------

**1. Aprovechar al máximo la luz natural y retrasar el encendido de las luces:**

*CÓMO HACERLO:*

- Pintar las paredes de colores claros que absorben menos la luz y abrir las cortinas.
- Considerar las medidas de apagado de luces y del equipamiento eléctrico para ahorrar energía eléctrica.

**2. Uso eficiente de los combustibles gaseosos y la energía eléctrica en el área de la cocina.**

*CÓMO HACERLO:*

- Utiliza gas en la cocina en vez de cocinas eléctricas y otros equipos electrodomésticos.
- Si la cocina es eléctrica apagarla 10 minutos antes de su cocción para aprovechar el calor residual.
- Cocinar con ollas adecuadas y tapadas para evitar la pérdida de calor y aprovechar mejor la energía.
- Cuando sea posible cocinar con ollas de presión, ya que reduce el tiempo de cocción y por lo tanto el consumo eléctrico.
- Evitar introducir alimentos calientes en las heladeras y refrigeradores.
- Usar las lavadoras y lavavajillas a plena carga, o en su defecto en programas de media carga.
- El termostato de ambos equipos mantenerlo en temperaturas no muy elevadas, ya que el mayor consumo de energía se produce en el calentamiento del agua.

### **3. Hacer uso eficiente de los equipos e invertir en sistemas que permitan el ahorro de energía eléctrica:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Apagar las computadoras y otros aparatos informáticos cuando no se estén usando, aunque sean durante paradas cortas.
- Cambiar los bombillos convencionales por otros de bajo consumo, que a pesar de que son más caros duran un año, suponen un ahorro del 60% sobre el consumo habitual y duran más.
- Mantener limpias las lámparas, esto permite un ahorro del 10%.
- Equipar los aseos o pasillos con sensores o temporizadores de luz.
- Mantener la climatización entre 22° y 24° en verano y entre 18° y 21° en invierno.
- Una reducción de 1° en la temperatura ambiente permite un ahorro de un 6% de energía.
- Instalar en la medida de lo posible, fuentes de energía solar y sustituir total o parcialmente las fuentes de energía tradicionales.

#### *INDICADORES:*

- Disminución del consumo de energía eléctrica y combustibles gaseosos.
- Numero de bombillos convencionales cambiados por de bajo consumo.
- Porcentaje de energía consumida por fuentes renovables con respecto a las no renovables.

RESIDUOS
----------

### **1. Minimizar el número de residuos generados:**

#### *CÓMO HACERLO:*

- Escoger preferiblemente aquellos productos que se vendan a granel o con el mínimo embalaje evitando productos en dosis individuales (azúcar, mantequilla y mermelada).
- Calcular la cantidad de comida a preparar según la previsión de ocupación para evitar tirar el exceso sobrante.
- Comprar productos de envase retornable.
- Tomar en cuenta el reciclaje de botellas.
- Realizar un plan de minimización de residuos y/o emisiones con la finalidad de reducir los productos y los contaminantes generados por los procesos productivos.
- Restablecer alianzas con las organizaciones cívicas que destaquen por la defensa y protección del medioambiente, especialmente en el territorio donde actúa la PyME.
- Promover firmas de acuerdos ambientales con administraciones públicas para conseguir compromisos sectoriales en orden y minimizar de forma voluntaria el impacto ambiental, además para facilitar el cumplimiento progresivo de la legislación ambiental vigente.

- Reutilizar servilletas y manteles para trapos de limpieza.
- Habilitar una cámara refrigerada o espacio fresco aireado, donde almacenar la basura hasta su recogida para evitar los malos olores.

## **2. Separar y gestionar adecuadamente cada tipo de residuo:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Depositar los aceites generados en la cocina en botellas o bidones para su posterior recogida y posterior tratamiento con un gestor autorizado.
- Disponer de contenedores específicos para cada tipo de residuo en las áreas de la cocina, restaurante y bar.
- Almacenar en un contenedor los cartuchos y los tenores de tinta de las máquinas registradoras, impresoras y faxes, que se consideren residuos peligrosos, para su posterior entrega y tratamiento especial por parte de las empresas especializadas.

## **3. Disminuir el consumo de papel:**

### *CÓMO HACERLO:*

- Utilizar las dos caras del papel, imprimiendo a doble cara, o bien para hacer anotaciones del local.
- Evitar imprimir documentos que no seas necesarios haciendo uso de memorias externas o de correos electrónicos a los empleados, clientes, proveedores, etc.
- Utilizar papel reciclado para las facturas, las cartas del restaurante, las tarjetas de visita e incluso para las servilletas o manteles individuales para las mesas del restaurante.

### *INDICADORES:*

- Volumen de papel y cartón reciclado.
- Volumen de plástico y vidrio reciclado.
- Número de folios comprados de papel.

## CONCLUSIONES

En el trabajo de investigación desarrollado se pudo observar de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y a la investigación de los conceptos, principios, fundamentos, acciones y prácticas de RSE propuestas por las organizaciones que inducen y promueven la aplicación de las mismas, que es factible integrarla voluntariamente por las PyMES del sector gastronómico.

El objetivo principal para que se desarrolle y se practique la RSE en las PyMES del sector gastronómico, es la transmisión y comprensión de la función, las acciones, el alcance y los resultados que se generan al aplicarla. Es necesario dentro del sector unirse y proveer experiencias relacionadas a RSE, facilitar desde distintos medios, documentos de ayuda para su gestión y de parte de las grandes empresas trasladar y exigir comportamientos responsables.

Del mismo modo, se observó que varias prácticas ya son llevadas adelante por voluntad propia y valores éticos de los socios, lo que hace suponer que el problema es que no se difunde y quienes dirigen las empresas no tienen conocimiento de las ventajas y competencias que representan.

En la mayoría de las PyMES gastronómicas entrevistadas, al no tener los conocimientos de lo que es RSE, creen que les resultará dificultoso aplicarlas, y no ven en que les favorece, por lo tanto desestiman la aplicación de las prácticas de RSE, llegando a expresar que ya han agotado los recursos en las prácticas actuales.

Las PyMES considerando los cambios económicos por los que están pasando, les interesa adquirir estrategias que impulsen y refuercen la sostenibilidad del negocio, con lo cual pudo observarse en todas las entrevistas, que los negocios desean recibir información referente a RSE, más allá de que la mayoría relaciona la RSE con lo social y el ambiente, les interesa saber cómo laborar en consecuencia de estas dimensiones para obtener resultados positivos en su negocio.

Igualmente, argumentan que el gobierno de la Ciudad CABA debería difundir más información general en cuanto a RSE, no sólo difundir información respecto al reciclaje relacionado a lo ambiental, si no a otras dimensiones como lo son la social y la económica.

En tal sentido, si la premisa es que se pueden incorporar prácticas de RSE, que de parte de los dueños o socios les interesa recibir información y que hoy son aplicadas varias acciones relacionadas a RSE por voluntad propia, es importante que se difunda más información sobre los beneficios, técnicas y herramientas. Acentuando e impulsando en los documentos como manuales o guías, donde buscar información a fin que transmitan y enseñen prácticas y avances de RSE en las PyMES.

Al comparar la trayectoria de quienes están más apegados a la aplicación de la práctica, se pudo observar que son aquellos negocios más grandes, y que cuentan con una persona encargada o un socio-gerente que se dedica a tales funciones, teniendo una visión y conocimiento más amplio respecto al tema.

De las dimensiones más atendidas por los restaurantes resaltan la social, relacionada con el personal interno y la ambiental relacionada con los residuos, esto se pudo observar que se debe a las normas exigidas y deberes formales impuestos por los entes fiscales.

La dimensión menos atendida es la económica, vinculada con la ética, políticas de gestión, marcos estratégico (visión, misión y valores), transparencia, comunicación y encadenamiento productivo, como por ejemplo, los criterios de RSE con proveedores. Sobresale la ausencia de manuales, registro sobre los proyectos, seguimiento, evaluación y no se vinculan con los proveedores en términos de cumplimiento de responsabilidades fiscales, sociales y laborales.

Así mismo, se observa que aquellas prácticas relacionadas con lo fiscal son las más difíciles de incorporar para las PyMES, con lo cual se debe insistir en que al menos se vayan atendiendo algunos aspectos paulatinamente.

La RSE es un proceso que no se acaba con el cumplimiento de un plan; el mismo implica un seguimiento y mejora continua, de la mano con los propios desafíos del negocio.

## ANEXO 1: MODELO DE ENTREVISTA A PYMES

### MODELO DE ENTREVISTA:

Fecha:

Lugar:

Entrevistado:

### DESCRIPCIÓN DEL RESTAURANT

1. Nombre de informante y vínculo con restaurante.
2. Tipo de restaurante (comida, tamaño, tipo de negocio, sólo mesa o delivery, ubicación)
3. ¿Cuántos empleados tienen?
4. ¿Cuál fue la fecha de inicio de actividades del negocio?
5. ¿De cuánto es el cierre mensual en caja, de a esta escala? :

\$ 100.000,00	\$ 250.000,00
\$ 250.000,00	\$ 500.000,00
\$ 500.000,00	\$ 1.000.000,00

- 6.Cuál es la estructura organizacional de negocio:

CARGO	Nº DE EMPLEADOS	SEXO
Socios		
Gerente del Restaurante		
Chef o jefe de cocina		
Cocineros		
Ayudante de Cocina		
Jefe de Bar		
Cajero		
D Delivery		
Mozos		
Cantidad de Mujeres y Hombres		

### ¿QUÉ SABEN DE LA RSE?

7. ¿Qué crees que es la Responsabilidad Social Empresarial?
8. ¿Qué información has recibido sobre lo que es la RSE?
9. ¿Qué empresa del ramo o colega conoces que aplique acciones de RSE en su negocio y como lo hace?
10. ¿Qué herramientas o acciones de RSE crees que tienen en cuenta en las decisiones del restaurante, bajo la premisa de sus dimensiones (SOCIAL, AMBIENTAL Y ECONÓMICA)?
11. Te voy a mencionar diferentes grupos de interés, Ej: clientes, proveedores, personal interno, vecinos, gobierno municipal, empresas de servicios públicos. Según tu apreciación, ¿Qué tanto depende tu negocio de cada uno de estos grupos?

12. ¿Qué plan de acción relacionado a lo que conoces de RSE, consideras puedes ejecutarse para atacar las debilidades de tu negocio?
13. ¿De qué forma crees que la RSE puede influenciar positivamente, dando beneficios a tu restaurante?
14. ¿Qué has escuchado respecto a los beneficios, reputación, fidelización y sostenibilidad en los negocios, cuando aplican acciones de RSE?
15. ¿Cuáles herramientas consideras sean las menos factibles de incorporar y aplicar a tu negocio?
16. ¿Qué te gustaría saber respecto a las herramientas RSE?
17. ¿Crees que podrías aplicar herramientas de RSE en tu negocio?
18. ¿De qué forma muestra el restaurante interés por el beneficio y las actividades de la comunidad del entorno del negocio?
19. ¿Qué sabes del consumo responsable?
20. ¿Cuáles crees serían las dificultades para implantar herramientas de RSE en tu negocio?
21. ¿Qué actividades a nivel social, ambiental y económicas, te gustaría implantar en tu negocio, sabiendo que su cumplimiento no es obligatorio por los órganos del estado, pero que te gustaría. es decir que vayan más allá del cumplimiento impositivo impuesto por la Ley. (A que le das prioridad)?

### **COMO LO HACEN**

22. ¿Existen algunos valores que representen a esta empresa, que sirvan para conducir las actividades del restaurante. Cuáles son?

### **CONSULTAS RELACIONADAS A LOS GRUPOS DE INTERÉS:**

Público Interno: personal del Restaurante

### **SEGURIDAD SOCIAL:**

23. ¿Qué riesgos laborales crees que existen respecto a la seguridad de los trabajadores? ¿Qué políticas se han aplicado para corregirlos? Ej: Manual del uso de los instrumentos utilizados en la cocina, calendario de cursos de capacitación y de primero auxilios

24. Dentro de las obligaciones impositivas hacia los trabajadores en torno a la seguridad social, cuales consideras que son propiamente importantes para el negocio y cuáles de ellas están vigentes. Cuáles consideras que son las más te cuesta aplicar. Ej: Efectuar en la remuneraciones de su personal, las retenciones correspondientes al aporte personal y depositarlas a la orden del sistema único de seguridad social, realizar las contribuciones a su cargo, la afiliación de los empleadores a una aseguradora de riesgos de trabajo (ART) o acreditar los requisitos para autoasegurarse ante la Superintendencia de Seguros de la Nación.

### **SALUD:**

25. ¿Qué actividades promueven y desarrollan en el restaurante para generar un clima de trabajo ameno y saludable? Ej: Incentivan a los empleados sobre el beneficio de hacer alguna actividad deportiva.

## CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

26. ¿Cómo se capacita al personal en este negocio?

CARGO	¿Cómo se capacita al personal en este negocio?	CADA CUANTO TIEMPO?
Cheff o jefe de cocina		
Cocineros		
Ayudante de Cocina		
Jefe de Bar		
Cajero		
Delivery		
Mozos		

27. Para quienes no capacitan al personal, por qué razón?

## CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

28. ¿Qué criterios tienen establecidos para la contratación del personal del restaurante? ¿Por qué son estos los criterios? Ej: El acceso para ocupar los cargos es igualitario entre hombres y mujeres en los distintos puestos de trabajo, establecen un cupo mínimo dentro de la plantilla con personas de la zona.

## CONCILIACIÓN ENTRE TRABAJO Y FAMILIA

29. Dentro de las exigencias legales de los trabajadores como: horarios de entrada y salida, vacaciones, licencias, horas extras, permisos; ¿cuáles no se cumplen?

30. ¿De qué manera velan por el cumplimiento de las metas laborales, sin que interfieran con la vida personal del trabajador?

## DIVERSIDAD

31. ¿Dentro de las políticas basadas en los principios de diversidad y no discriminación:

- ◆ ¿Contratan extranjeros? ¿Por qué?
- ◆ ¿Contratan persona de cualquier ideología política y religiosa? ¿Por qué?
- ◆ ¿Contratan personas que tengan hijos menores de tres años? ¿Por qué?
- ◆ ¿Contratan a personas discapacitadas? ¿Por qué?

## BENEFICIOS Y COMPENSACIONES:

32. ¿Qué beneficios otorga la empresa a los trabajadores, relacionados a: esparcimientos (actividad deportiva o recreativas), capacitación, alimentación, bonos por rendimiento o alimentación, convenios con guarderías, etc.?

Proveedores: Personas o empresas que proveen bienes o servicios para el desarrollo de las actividades de la empresa

33. ¿Cuáles son los criterios para la selección de los proveedores? por ej: la inclusión de personal discapacitado, la no contratación de menores, cumplimientos de los deberes formales del negocio, etc.

**ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO:**

- 34. ¿Qué cantidad de proveedores cercanos al restaurante tienen?
- 35. ¿Con cuántos proveedores de pequeñas y medianas empresas cuentan?
- 36. ¿Para obtener mejor desarrollo económico y social en la comunidad que tipo de redes de cooperación es decir acuerdos, desarrollan con otras empresas
- 37. ¿Qué canales de comunicación establecen con los proveedores para fomentar planes ambientales, mejoramiento en los procesos y analizar su grado de satisfacción? Ej: ¿Tienen reuniones cada mes? ¿Con que frecuencia se reúnen?, ¿envían email para notificarles las nuevas directrices, incidencias, mejoras y prácticas del negocio? ¿Elaboran pequeños informes donde se plasmen los avances en aspectos seleccionados?

Clientes: Son aquellas personas que pagan por la prestación del servicio

38. De qué forma logran satisfacer a sus clientes con el servicio prestado en el restaurante, ej:

Se capacita a los trabajadores del restaurante para la buena atención con los clientes.	<b>¿De qué forma lo hacen?</b>
Hay canales de comunicación con los clientes para atender su satisfacción, reclamos, y sugerencias	<b>¿Cuáles son los canales de comunicación?</b>
¿Existen medidas correctivas, luego de analizar los reclamos, satisfacciones y sugerencias de los clientes?	<b>¿Qué tipo de Medidas correctivas?</b>
Desarrolla mecanismos continuos para adecuar las exigencias y necesidades de los clientes	<b>¿Cuál sería el principal mecanismo?</b>

**SEGURIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS:**

- 39. ¿De qué manera aseguran que los productos y servicios ofrecidos no afectan a los clientes? Ej: ¿cumplen con las normas básicas de higiene propuestas para el expendio de alimentos?
- 40. ¿Con qué programa cuentan para el mejoramiento continuo de los procesos de elaboración de los productos y servicios? Ej: Indicadores, como resultado de encuestas en la satisfacción de los clientes, número de reclamos, buzón de sugerencias del personal interno y clientes, asesoría externa, capacitaciones.

## POLÍTICAS DE PUBLICIDAD:

41. ¿En que se basa la publicidad del restaurante?
42. ¿De qué manera impulsan los productos y servicios con objetividad y ética evitando potencialidades exageradas y explicando sus posibles riesgos o sugerencias? Ej: Información publicitaria relacionada a la salud y seguridad del cliente durante su consumo.

Medio Ambiente: Comportamiento del restaurante respecto al impacto ambiental (positivo y negativo) que se genere, asegurando el uso sostenible de los recursos naturales con posibles soluciones.

43. ¿Cuáles son los impactos de la actividad del restaurante en el medio ambientales, es decir Ej: Consumo elevado de agua (al lavar alimentos, descongelar), uso de los combustibles gaseosos y la energía eléctrica en el área de la cocina, residuos (el aceite generado en la cocina), botellas?

## PRACTICAS AMBIENTALES

44. ¿Qué tipo de prácticas ambientales realizan en el restaurante? Ej:

Programas de reutilización de la materia prima	
Separar la basura	
Participan en programas de concientización de medio ambiente	
Indicadores de uso de los servicios básicos y materia prima de la empresa.	
Separar el aceite de cocina y embotellarlo para llevarlo a los centros de acopio o procesadores de aceite vegetal.	
Convenios con empresas especializadas para controlar el manejo de residuos tóxicos.	

45. ¿Existe algún plan de gestión ambiental donde se indiquen los objetivos que se desean alcanzar, actividades y evaluaciones?

Comunidad: Cooperación y contribución del restaurante al desarrollo y superación de la comunidad en donde opera.

## GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

46. ¿Cuáles necesidades de la comunidad han identificado, con la finalidad de poder cooperar y mejorarlas?
47. ¿Con cuál canal de comunicación se relacionan con la comunidad? Ej: Reuniones,
48. ¿Actualmente despliegan acuerdos y compromisos beneficiosos para la comunidad, para posteriormente ser evaluados? Cómo por ejemplo:

Alianzas con otras empresas para cooperar con la comunidad en proyectos sociales.	
Se contrata en la medida de lo posible personas de la comunidad.	
Compras de alimentos en los comercios del entorno próximo para incentivar la economía local	
Cuenta con un plan de evaluación de los aportes hechos a la comunidad.	
Voluntariado entre la plantilla a través de acciones que supongan un beneficio en el entorno próximo.	

## BIBLIOGRAFÍA

- Aleman, A. (2015). *Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)-Enlace*. Trabajo de Maestría de Gerencia Empresarial , Lara.
- Alfaya, V. (2006). Gestión y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial. *Director Corporativo de Calidad, Prevención y Medio Ambiente del Grupo Ferro Vlia I. Forética*.
- Arango, L., & Palacios, E. (2011). *Diseño de una propuesta de Estrategia de RSE para la Empresa Carsystem Andina*. Trabajo de Grado, Antioquia.
- Argandoña, A. &. (2011). *ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las organizaciones. Cuadernos de la cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Barcelona: Universidad de Navarra, IESE Business School, 11. .
- Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC). (2009). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de Implementación para PyMES*. Asunción: Projectarse. Gabinete de Responsabilidad Social y Comunicación Organizacional.
- Cazenave, T. (Diciembre de 2014). 2do Congreso Internacional de Responsabilidad Social. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria*, 46.
- Cazenave, T. (Noviembre de 2014). Sustentabilidad a la Carta. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria*, 21-26.
- Cazenave, T. (2015). Tendencias 2015, Ventajas de alto impacto para empleados. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria.*, 35.
- Colombo, L. E. (2011). *Análisis de la situación actual de la Responsabilidad Social Empresaria en la PyME de la ciudad de Rosario*. Rosario.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2008). *Comunicación de la Comisión sobre la Competitividad en Europa*. Bruselas.

- Comisión de las Comunidades Europeas. (2011). *Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas.*, Bruselas.
- Coppola, L. (2007). *Responsabilidad Social para PyMES*. Tesis de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UBA, Buenos Aires.
- De Miguel, L. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial en la Pequeña y Mediana Empresa*. Áviles: Gen Consulting.
- Dinares, M. V. (2009). *Modelo de Indicadores de RSE para PyMES-Manual de Uso*. Cataluña: Instituto de innovación social ESADE Business Scholl Universidad Ramon Llull.
- Elósegui I., M. (2010). *El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde la perspectiva de género*. Zaragoza: n.21 ISSN: 1138-9877 .
- Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM). (2011). *Ideas Claves y Buenas Practicas en Restauración*. Mallorca: PIMEM.
- FONRES S.A . (2015). Tendencias 2015, Ventajas de alto impacto para empleados. *FONRES, Responsabilidad Social Empresaria.*, 35.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Cambridge University Press.
- Fundación Empresa y Sociedad y CSR Europe. (2003). *Fomentar la responsabilidad y la acción social de las PyMES en España*. Madrid.
- Guzmán, N., Margoth, M., Zhucozhañay, P., & Sandra, L. (2012). *Manual de Responsabilidad Social Empresarial para las pequeñas y medianas empresas de Cuenca*. Cuenca.
- Kliksberg, B. (2010). *Los Límites de la Responsabilidad Social Empresarial*. Buenos Aires: Aedem Ediciones.
- KPMG, F. A. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial en España*. La RSE en España, Madrid.

- Management. (23 de Julio de 2014). *Cronista. com*. Recuperado el 16 de Abril de 2016
- Manuel, R. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja Competitiva*. Tesis de Grado de la Universidad Técnica Federico Santa María, Vitacura.
- Marina, J. (2010). *La educación del Talento*. Toledo: Grupo planeta Spain.
- Marra, P. (2006). Información de negocios. *Pto Biz*, 42.
- Minnicelle, A. (2015). Y de Leyes Cómo andamos. *FONRES, Responsabilidad Social Empresaria*, 11,12,13,14.
- Minnicelli, A. (2013). *Pequeño Diccionario de la Responsabilidad Social*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ikon S.A.
- Minnicelli, A. (2015). Los tres Pilares del Desarrollo Sostenible. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria*, 3.
- Nouriel, R. (Diciembre de 2014). Pronóstico Global. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria*(35), 26.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2015). <http://www.unido.org/>. Obtenido de <http://www.unido.org/>.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2009). *Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro*. Madrid: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Responsabilidad Social Corporativa (CSR) Europea en colaboración con la Dirección General de empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea. (2011). Fomentar la RSC y la acción social de las PyMES en España. Barcelona, España.
- Responsabilidad, Roadma Excelencia y; Garcia y Quintana Asesores, S.L. (2011 ). *Guía de Responsabilidad Social en la PyME*. Málaga: Confederación de Empresarios de Málaga.
- Rodríguez, J. (2000). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. D.F: Quinta Edición, Ed, Thomson.

- Roldan M., Neus. (2007). Curso de Verano de Fonética 2007. Barcelona.
- Roser, I. (2006). *Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las PyMES*. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, Fundación El Monte. (Tomado de la Guía de Buenas Prácticas. Proyecto Impulsa RSE-PYME , Madrid.
- Salinas, G. (2009). Inversión en comunicación y valor de marca. ¿Qué pasa en tiempos de crisis? *Harvard Business Review*.
- Urriolagoitia, L., Murillo, D., & Lozazo, J. (2009). *RSE Y PYME. Del discurso a la implementación*. Madrid: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Valencia, J. (2000). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Distrito Federal: Quinta Edición, Ed, Thomson.
- Vives, A.-V. (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Recuperado cuadernos de Administración/Facultad de Ciencias de la Administración/Universidad del Valle . washington: ISSN impreso, (0120-4645)*.
- Wille, M. (11 de Julio de 2012). *Observatorio Boliviano de Responsabilidad Social*. Recuperado el Sábado de Septiembre de 2015, de <http://obrs.blog.com/>
- World Business Coucill for Sustainable Development. (Septiembre de 2015). [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org). Recuperado el 2015
- Zelada, D. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial: Origen y Propuestas*. Trabajo Academico, Región del Bio Bio.
- Zorrilla, S. (1987). *Diccionario de Economía y Negocios*. México: Océano.