



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA



# **Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.**

Trabajo Final de la Carrera de Ingeniería Industrial

Díaz, Mariana

López de Armentia, María

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata – 26 de mayo de 2018



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## **Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.**

**Autores:**

Díaz, Mariana

López de Armentia, María

**Evaluadores:**

Juan Pablo Grammatico

Departamento de Ingeniería Industrial,

Facultad de Ingeniería, UNMdP

Carlos Wisky

Departamento de Ingeniería Industrial,

Facultad de Ingeniería, UNMdP

**Director:**

Juan Pablo Grammatico

Departamento de Ingeniería Industrial,

Facultad de Ingeniería, UNMdP

**Codirector:**

Federico Camino

Departamento de Ingeniería Industrial,

Facultad de Ingeniería, UNMdP

INDICE

- ÍNDICE DE FIGURAS.....III
- RESUMEN..... VI
- PALABRAS CLAVE ..... VI
- I. INTRODUCCIÓN.....1
- II. MARCO TEÓRICO .....3
  - 2.1 Actualidad de las PyMEs.....3
  - 2.2 Responsabilidad social.....4
  - 2.3 Responsabilidad social empresaria .....4
  - 2.4 Balance social .....6
  - 2.5 RSE y planificación estratégica. ....7
  - 2.6 Protocolo RSE-MGP .....7
  - 2.7 Club de RSE .....8
  - 2.8 Informes sociales .....9
  - 2.9 Presupuestos .....9
- III. DESARROLLO .....10
  - 3.1 Introducción a la empresa .....10
  - 3.2 Auditoría.....12
  - 3.3 Diagnóstico y relevo de las actividades de RSE .....14
    - 3.3.1 Inversión social y cultural.....14
    - 3.3.2 Educación.....17
    - 3.3.3 Medio ambiente .....20
    - 3.3.4 Bienestar al colaborador .....21

3.3.4.1 Vivienda .....	21
3.3.4.2 Salud.....	24
3.3.4.3 Guardería - Jardín de infantes.....	25
3.3.4.4 “ANSES va a tu empresa” .....	27
3.3.4.5 Extensión de la licencia por paternidad. ....	28
3.3.5 Contribución a la comunidad.....	28
3.4 Presupuesto de RSE .....	29
3.4.1 Consideraciones para el cálculo del presupuesto de RSE .....	30
3.4.1.1 Base para el cálculo .....	30
3.4.1.2 Salarios a considerar.....	31
3.4.1.3 Criterios para asignar horas .....	33
3.4.1.4 Costo de oportunidad. ....	34
3.4.2 Cálculo de presupuesto de RSE .....	34
3.4.2.1 Costos de única vez o de implementación inicial.....	35
3.4.2.2 Presupuesto de actividades periódicas de RSE de CIFSA.....	39
3.5 Informe social.....	46
3.6 Guía para la elaboración de presupuestos .....	49
3.6.1 Descripción de la herramienta - Diagrama de flujo .....	49
3.6.2 Planilla 1 - Definición política de RSE .....	51
3.6.3 Planilla 2 - Identificación de actividades de RSE.....	52
3.6.4 Planilla 3 - Cuantificación del costo de actividades de RSE .....	54
3.6.5 Planilla 4 - Confección de presupuesto de RSE.....	57
3.6.6 Planilla 5 - Cálculo del costo de implementación .....	59

3.6.7 Planilla 6 - Acción futura .....	62
3.6.8 Análisis crítico.....	64
3.6.9 Tablero de control de RSE.....	64
IV. CONCLUSIONES.....	66
V. BIBLIOGRAFÍA: .....	68
VI. ANEXO .....	71
6.1 Auditoría Protocolo RSE-MDQ .....	71
6.2 Planilla Colegio de Ingenieros. Estudio ergonómico. ....	73
6.3 Presupuesto actividades no periódicas de RSE de CIFSA .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Festejo Día de la Pachamama. Fuente: CIFSA.....	15
Figura 2: Mesa de ceremonias del festejo del Día de la Pachamama. Fuente: CIFSA .....	16
Figura 3: Póster para difusión de escuela de adultos. Fuente: CIFSA .....	18
Figura 4: Módulos del Complejo habitacional. Fuente: CIFSA .....	23
Figura 5: Instalaciones del Complejo Habitacional. Fuente: CIFSA .....	23
Figura 6: Guardería. Fuente: CIFSA .....	27
Figura 7: Informe social I. Fuente: Elaboración propia. ....	46
Figura 8: Informe social II. Fuente: Elaboración propia .....	47
Figura 9: Informe social III. Fuente: Elaboración propia .....	48
Figura 10: Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración propia. ....	50
Figura 11: Planilla de aranceles de estudios ergonómicos. Fuente: Colegio de Ingenieros.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Base para el cálculo. Fuente: Elaboración propia. ....	31
Tabla 2: Matriz de ponderación de estrategia de salarios a utilizar. Fuente: Elaboración propia.....	32
Tabla 3: Distribución salarial por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CIFSA.....	33
Tabla 4: Costos de implementación /única vez. Fuente: Elaboración propia.....	39
Tabla 5: Presupuesto de actividades periódicas de RSE de CIFSA. Fuente: Elaboración propia.....	44
Tabla 6: Tabla resumen costos de RSE. Fuente: Elaboración propia .....	45
Tabla 7: Planilla 1 "Definición de política de RSE". Fuente: Elaboración propia.....	52
Tabla 8: Planilla 2 "Identificación de actividades de RSE". Fuente: Elaboración propia. ....	54
Tabla 9: Planilla 3 "Cuantificación del actividades de RSE. Fuente: Elaboración propia. ....	56
Tabla 10: Planilla 4 "Confección de presupuesto de RSE". Fuente: Elaboración propia. ....	58
Tabla 11: Planilla 5 "Cálculo del costo de implementación. Fuente: Elaboración propia. ....	61
Tabla 12: Planilla 6 "Acción futura". Fuente: Elaboración propia.....	63
Tabla 13: Tablero de control. Fuente: Elaboración propia.....	65
Tabla 14: Presupuesto de actividades no periódicas de RSE de CIFSA. Fuente: Elaboración propia.....	80

TABLA DE SIGLAS

ART: Aseguradora de Riesgos de Trabajo.  
BCRA: Banco Central de la República Argentina.  
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  
CF: Costo fijo.  
CFT: Costo fijo total.  
CIFSA: Compañía Industrial Frutihortícola Sociedad Anónima.  
CO: Costo de oportunidad.  
CT: Costo total.  
CTA: Central de Trabajadores de la Argentina.  
CV: Costo variable.  
CVT: Costo variable total.  
CVU: Costo variable unitario.  
FMI: Fondo Monetario Internacional.  
IARSE: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial.  
ISO: Organización Internacional de Normalización.  
MiPyMEs: Micro, pequeñas y medianas empresas.  
OIT: Organización Internacional del Trabajo.  
PAMI: Programa de Atención Médica Integral.  
PyMEs: Pequeñas y medianas empresas.  
RRHH: Recursos Humanos.  
RSE: Responsabilidad Social Empresaria.  
SRT: Superintendencia de Riesgos de Trabajo.  
UNMdP: Universidad Nacional de Mar del Plata.



## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es la realización de un presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para Compañía Industrial Frutihortícola S.A., empresa localizada en Sierra de los Padres y dedicada a la producción de frutillas y fruta fina. Se buscará identificar todas las actividades de RSE desarrolladas actualmente por la empresa para cuantificar su costo con el propósito de incluirlas en el presupuesto anual. Además se desarrollará una herramienta genérica que ayude a las empresas a identificar sus acciones de RSE y a determinar su valor monetario. El resultado del presente trabajo permitirá facilitar a las PyMEs el cumplimiento de los requisitos planteados en el Protocolo RSE-MDQ, propuesto para el reconocimiento de las empresas que realicen RSE en el marco de la Reglamentación de la Ordenanza Municipal de Promoción de la Responsabilidad Social Empresaria, del Municipio de General Pueyrredón.

## PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social, presupuesto, PyMEs, Protocolo RSE-MGP.

## I. INTRODUCCIÓN

“Compañía Industrial Frutihortícola S.A”, es una empresa familiar, fundada en el año 1988 que se dedica a la producción de frutillas, arándanos, moras y frambuesas, destinada tanto al mercado nacional como a la exportación. Cuenta con dos plantaciones: una ubicada en Sierra de los Padres, y la otra a orillas del Río Paraná, en la localidad de Bella Vista, Provincia de Corrientes.

La empresa cuenta con una gran cantidad de acciones y programas de RSE, pero que no se encuentran identificadas como tal o presentes en el presupuesto general de la organización, por lo que resulta difícil conocer el costo de la inversión social. El objetivo del presente trabajo es identificar las actividades de Responsabilidad Social Empresaria desarrolladas por Compañía Industrial Frutihortícola S.A. y cuantificar su costo con el fin de incluirlos en el presupuesto anual. Además se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- Análisis del impacto de las actividades de Responsabilidad Social Empresaria desarrolladas actualmente por la empresa.
- Identificación y clasificación de los costos involucrados en estas actividades.
- Confección del presupuesto anual del área de Responsabilidad Social Empresaria.
- Elaboración de una herramienta genérica, basada en el aprendizaje adquirido, que facilite la confección de presupuestos de RSE a otras empresas.

En primer lugar se realiza un relevamiento comprensivo de la totalidad de las acciones de RSE actualmente desarrolladas por la empresa y de las planificadas para el año 2018. Para esto se realizan una serie de visitas a la plantación de Sierra de los Padres, se inspeccionan las instalaciones y se entrevista a los encargados del área de RSE. Se relevan los procesos productivos, la fábrica y los distintos predios de la empresa.

En segundo lugar se desarrolla una etapa de análisis con el objetivo de determinar cuáles son los costos que inciden en la planificación y realización de actividades de RSE CIFSA. Se analiza cada una de las acciones de RSE relevadas en la etapa anterior con el objetivo de estimar su costo. Se realiza una clasificación de costos en costos fijos, costos variables o costos de oportunidad. Además se caracteriza el impacto de cada programa de RSE.

Si bien se considera que el dinero utilizado en la realización de las actividades de RSE es una inversión (ya que disminuye el ausentismo, la rotación, aumenta la productividad, mejora el clima laboral, etc.), dichos beneficios resultan difíciles de cuantificar. Es por ello que, a los fines de este trabajo, se utilizará el término “costo” en relación a las actividades de RSE.

En tercer lugar se realiza el presupuesto completo de RSE para CIFSA y se realiza un examen crítico de los resultados obtenidos.

Finalmente se desarrolla una guía para la realización de presupuestos de RSE, aplicable a cualquier organización pequeña y mediana. El objetivo es proveer un modelo que permita realizar un presupuesto de RSE de manera sencilla. Además, esta guía permite decidir acciones futuras respecto a los programas de RSE y medir y evaluar los impactos mediante un tablero de mando.

Consideramos que la problemática planteada es relevante ya que apunta a encarar un desafío concreto y con un impacto real y social. La realización de este trabajo se nos presenta como una excelente oportunidad para relacionarnos con una empresa reconocida por sus buenas prácticas de RSE y que es referente a nivel nacional. Además, cabe destacar que las PyMEs son actualmente los principales empleadores en Mar del Plata y como tal representan un punto de apalancamiento importantísimo a la hora de abordar temáticas de RSE.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Actualidad de las PyMEs

De acuerdo con datos del Ministerio de Producción publicados en el informe “GPS de Empresas: datos y análisis de las PyMEs argentinas”, para el año 2016, el total de empresas registradas en Argentina es de 856.000. Cerca de 606.000 son empleadoras y de ese grupo más del 99% cuenta con menos de 200 empleados, sólo el 0,6% corresponde a empresas que empleen a más de 200 personas.

Según datos del 2016 del Ministerio de Producción de la Nación, el 99,4% de las empresas privadas de Argentina son MiPyMEs, existiendo un fuerte predominio de las microempresas que representan el 85% del total. (Iriart, 2018)

De acuerdo con datos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP el análisis del total de empresas existentes en el Municipio de General Pueyrredón arroja los siguientes resultados:

- 71% son pequeñas empresas, es decir poseen entre 6 y 50 empleados
- 15% son micro empresas, poseen menos de 5 empleados
- 11% Son empresas medianas, poseen entre 50 y 200 empleados
- 3% son grandes empresas, cuentan con más de 200 empleados.

Estos datos provienen de un informe realizado a partir del relevamiento de empresas industriales del municipio de General Pueyrredón, realizado durante el segundo semestre de 2013 y principios de 2014, que incluyó un total de 315 empresas.

Del total de empresas del Municipio de General Pueyrredón, un 75% son empresas familiares. Las empresas familiares son el tipo de empresa que predomina en los sectores micro, pequeña y mediana empresa. (Grana et al., 2016).

De los datos anteriores se puede concluir que las MiPyMEs son las principales creadoras de empleo en la ciudad y la zona.

## 2.2 Responsabilidad social

Según la guía ISO<sup>1</sup> 26.000:2010 la responsabilidad social es la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades<sup>2</sup> ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

## 2.3 Responsabilidad social empresaria

El concepto de empresa ha ido evolucionando con el tiempo, adquiriendo en la actualidad, una concepción de la empresa como actor social, más allá de su objetivo principal de maximizar las utilidades. En la concepción más tradicional de la empresa, la responsabilidad está limitada a los accionistas, quienes le exigen beneficios económicos, frente a los trabajadores, quienes les exigen el cumplimiento de los contratos y frente a la sociedad, debiendo cumplir con lo estipulado en las leyes y normativas vigentes. Esta concepción de responsabilidad es limitada y cerrada, aislando a la empresa del entorno en el cual desarrolla sus actividades. (Fernández Lorenzo et. al, 1998)

Debido a que es difícil que una sola definición englobe totalmente el concepto de RSE, a continuación se presentan las definiciones de los institutos y organismos más reconocidos sobre el tema.

- “Es la capacidad de crear y de acrecentar relaciones de calidad con todos los públicos de interés que posee la empresa como organización social”. (IARSE, 2008).
- “Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (*stakeholders*)<sup>3</sup>” (Comisión Europea, 2001)
- “Es el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y

---

<sup>1</sup> ISO: *International Organization for Standardization*- Organización Internacional de Normalización

<sup>2</sup> Actividades incluyen productos, servicios y procesos

<sup>3</sup> Personas o grupos que puedan afectar o ser afectados por la organización.

la sociedad y en general para mejorar su calidad de vida” (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2002).

- “Es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.” (Organización Internacional del Trabajo, 2006).
- “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades<sup>4</sup> ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:
  - contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
  - tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
  - cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
  - esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones<sup>5</sup>. (Organización Internacional para la Estandarización, ISO 26000:2010).

Se puede observar que, si bien no existe definición única de RSE, la mayoría de las definiciones tienen un enfoque similar y se basan en cuatro ítems importantes: el medio ambiente, la dimensión social, la dimensión económica y las partes interesadas.

La responsabilidad social empresaria es de adopción voluntaria. En una sociedad cada vez más crítica del rol de las empresas, de la falta de ética empresarial y de la creciente desigualdad, las políticas de RSE surgen como una alternativa que permite modificar la percepción de las empresas, que se ven ya, no únicamente como generadoras de utilidades, sino fundamentalmente como actores sociales. De acuerdo con lo que postula Kliksberg (2012), la presión por más ética empresarial irá en aumento en la región porque los procesos históricos de cambio en marcha la requieren y están potenciando sus fuerzas

---

<sup>4</sup> Actividades incluyen productos, servicios y procesos

<sup>5</sup> Las relaciones hacen referencia a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia.

impulsoras, como la participación de la sociedad civil, el consumo responsable, los pequeños inversores, los sindicatos y los involucrados en general.

Dentro de este escenario las PyMEs conforman un sector clave y permeable a la implantación exitosa de políticas de RSE debido a su reducido tamaño que les permite una relación más cercana con la comunidad y sus clientes.

Es importante entender que la responsabilidad social empresaria va un paso más allá del simple cumplimiento de la legislación vigente y de las normas o regulaciones pertinentes de cada actividad económica. Un aspecto a tener en cuenta es que no debe ser confundida con una iniciativa puntual esporádica, con actividades de marketing o con actividades de promoción y relaciones públicas de la entidad o empresa.

Las actividades de responsabilidad social son amplias y pueden abarcar distintas temáticas: derechos humanos, protección del medio ambiente, cuidado de la salud, prácticas de empleo justas y lucha contra el fraude y la corrupción, por ejemplo.

La asunción de prácticas de responsabilidad social es una actividad voluntaria que deciden realizar las organizaciones, tiene que ver con una toma de conciencia sobre la realidad que las rodea y con un compromiso ético que se traduzca en una participación activa y responsable. La RSE debe basarse en los valores de la institución pero plasmarse de manera práctica y real en un conjunto global de acciones programadas, de manera que no quede solo en un discurso.

Se recomienda trabajar con sistemas integrados de gestión, de tal forma que el sistema de gestión de RSE mantenga coherencia con otros sistemas de gestión. La tendencia actual es trabajar una “estructura de alto nivel” que integre el sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) y el sistema de gestión ambiental (ISO 14001).

## 2.4 Balance social

Según la Organización Internacional del Trabajo (2001), el Balance Social es un instrumento para medir y evaluar en forma clara y precisa los resultados de la aplicación de la política social de la empresa. Es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa en un período determinado y frente a metas preestablecidas.

El concepto de balance social es novedoso y aparece como un instrumento complementario del ya conocido balance contable o financiero, donde se explicitan los

resultados económicos de la actividad de una institución en un período determinado. Surge como herramienta perteneciente a una nueva disciplina, la contabilidad social, que contempla la situación empresarial desde una perspectiva que trasciende lo financiero, y abarca una realidad más compleja, con una mirada integradora de múltiples variables. En un balance contable tradicional, también conocido como estado de resultados, se muestran solo resultados económicos-financieros, y responden solo a los accionistas. Los balances sociales son más amplios y la información que proporcionan resulta útil a distintos actores: el Estado, los trabajadores, los inversores y la sociedad en su conjunto.

## 2.5 RSE y planificación estratégica.

Fred R. David (1997) define la planificación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la planificación estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Por su parte, la CEPAL (2009) considera que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

En este sentido se considera de vital importancia que las cuestiones relativas a la RSE estén debidamente integradas en la planificación estratégica de manera que puedan ser tenidas en cuenta y causar un impacto real en las decisiones. Esto ayuda a combatir una concepción incorrecta de la RSE, que muchas veces se interpreta como una actividad de marketing o de relaciones públicas.

## 2.6 Protocolo RSE-MGP

En abril del 2017 se reglamentó en el Municipio de General Pueyrredón la ordenanza 20.532, la cual crea el Programa “Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial”, basado en el Protocolo de Responsabilidad Social Empresarial (2015). Este protocolo es un instrumento que permite guiar la evaluación del compromiso por la Responsabilidad Social Empresaria en aquellas organizaciones que soliciten ingresar al sistema de reconocimiento RSE-MDQ. Está basado en la guía ISO 26000:2010.



El protocolo de reconocimiento de Responsabilidad Social Empresaria es una herramienta para medir el grado de compromiso y la posibilidad de incorporación de distintas PyMEs de la ciudad al sistema de reconocimiento RSE-MDQ. El diseño del protocolo formó parte de una tesis de grado<sup>6</sup> de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

La herramienta consta de 84 requisitos que se organizan en una lista de verificación. De dichos 84 requisitos 30 son requisitos básicos, aquellos directamente vinculados a exigencias de cumplimiento legal. Aquellas organizaciones que deseen evaluar su compromiso por la RSE, podrán ser auditadas y en el caso que cumplan con los requisitos mínimos exigidos, formarán parte del sistema de reconocimiento de RSE.

## 2.7 Club de RSE

Un Club de RSE es una institución que, a través de sus participantes (ya sean empresas, organizaciones no gubernamentales o personas), busca promover y desarrollar actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial que mejoren las condiciones sociales y ambientales de la población.

En Mar del Plata existe un Club de RSE que surgió en 2014 fundado sobre el proyecto diseñado en una tesis de grado<sup>7</sup> de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Este Club contó inicialmente con la adhesión de 17 empresas y recientemente se ha fusionado con FortaleceRSE, que es un grupo de trabajo integrado por empresarios, profesionales y docentes que juntos trabajan para ayudar a otras organizaciones y empresas a incorporar conocimiento y nuevas formas de gestión que integren a sus negocios la responsabilidad social empresaria para generar valor social y ambiental en la cadena de valor de sus empresas. La unión de ambas organizaciones permitió conformar una masa crítica de 25 empresas comprometidas, con el objetivo de duplicar el número de asociados durante 2018.

Algunos de los principales objetivos del Club de RSE de Mar del Plata son:

- Convocar e incentivar a las empresas del corredor productivo tecnológico Puerto-Batán a unirse al Club de RSE.

---

<sup>6</sup> Sagardoy Santiago y Emilia Settembri. (2017). Tesis de Grado "Diseño de un sistema de evaluación y reconocimiento de gestión de la Responsabilidad Social Empresaria", Facultad de Ingeniería, UNMdP.

<sup>7</sup> Adler Florencia y García Pedrosa Milagros (2015). Tesis de Grado "Propuesta de creación de un Club de Responsabilidad Social Empresarial en el Puerto de Mar del Plata", Facultad de Ingeniería, UNMdP

- Ser un agente de información sobre temas referentes a la RSE y promover debates entre los distintos actores sociales.
- Estimular la puesta en práctica de políticas de RSE en otras empresas de la zona.

## 2.8 Informes sociales

Los informes sociales son modelos técnicamente sencillos que se plasman, en general, en documentos literarios aunque a veces pueden incluir gráficos, datos cuantitativos, etc. Son redactados en forma de memoria en la que se describe la acción social desarrollada por la empresa en un período de tiempo determinado (en general mensual, semestral, anual).

Son recomendados por su flexibilidad y sencillez y en especial cuando no existe experiencia previa o suficiente elaboración técnica del tema. Su desventaja principal es que suelen tornarse excesivamente narrativos y sólo se describen en ellos los aspectos positivos de la gestión social de la empresa. Además, es un método no sistemático y de difícil comparación.

## 2.9 Presupuestos

Una de las necesidades más importantes de las organizaciones es realizar un adecuado pronóstico financiero de corto plazo, es decir, un presupuesto. Un presupuesto permite saber cuándo, cuánto y durante cuánto tiempo se necesitará fondos adicionales o se dispondrá de fondos excedentes. Es un cómputo anticipado de los egresos, ingresos o ambos de una organización y se realizan para un período determinado de tiempo, que en general es un año.

Un presupuesto sirve para planear, vigilar, evaluar y controlar varias actividades y operaciones en todos los niveles de una organización. En algunas organizaciones, se los realiza por separado para cada área.

Al momento de realizar un presupuesto, es fundamental clasificar los egresos según sean costos variables, fijos, de oportunidad, financieros (amortizaciones o intereses), u otros (por ejemplo donaciones o impuestos).

### III. DESARROLLO

#### 3.1 Introducción a la empresa

Compañía Industrial Frutihortícola es una empresa dedicada principalmente a la producción de frutillas, frambuesas y arándanos, para abastecer el mercado local y para exportación. La empresa nació en 1988 como una empresa agrícola familiar, dedicada exclusivamente a la producción de frutillas frescas, y posteriormente fue creciendo y ampliando su capacidad industrial para incorporar procesos de fileteado y congelado, cambiando hacia un perfil de empresa agro-industrial.

La empresa cuenta con dos plantaciones propias, una situada en Mar del Plata, en Sierra de los Padres y la otra en la localidad de Bella Vista, provincia de Corrientes. Entre los productos que ofrece actualmente la empresa, los principales son: frutillas, frambuesas, moras y arándanos. Los productos se venden frescos o congelados mediante procesos de IQF, *Individual Quick Freezing*<sup>8</sup>. La empresa comercializa estos productos bajo marcas propias (Tamara y Primex) o los produce para otras marcas, nacionales o internacionales.

Recientemente CIFSA decidió incorporar en su planta de Mar del Plata una línea de producción para vegetales de hojas verdes, tales como espinaca y acelga. Esta producción se realiza a contraestación, durante el invierno, para aprovechar la capacidad ociosa de la planta cuando no es época para la cosecha de frutillas, lo que ocurre entre los meses de mayo y septiembre.

Actualmente la empresa demuestra un fuerte compromiso con el desarrollo de la comunidad y la protección del medio ambiente, que se evidencian en su política de RSE, que teniendo en cuenta el respeto y cumplimiento de las normas de aplicación integra además las siguientes cuestiones:

- Inversión social,
- Respeto y protección de los derechos humanos,
- Buenas prácticas agrícolas,
- Prácticas seguras y saludables de trabajo,
- Gestión ambiental,

---

<sup>8</sup> Congelado rápido individual

- Integridad comercial.

La empresa cuenta con numerosos y diversos programas y acciones de RSE entre ellos:

- Guardería y apoyo escolar para los hijos de los trabajadores.
- Instalaciones para el alojamiento de los trabajadores y de sus familias.
- Se realizan periódicamente campañas de vacunación.
- Créditos para la vivienda para sus empleados.
- Becas para empleados y sus hijos, para costear sus estudios universitarios o terciarios.
- Articulación con el Ministerio de Educación para llevar a cabo el Programa FinEs (Plan de Finalización de Estudios Primarios y Secundarios) en las instalaciones de la empresa.
- Se realizan aportes de materiales para mantenimiento de caminos y alquiler de maquinarias para mejoramiento de cunetas del barrio.
- Donaciones: colaboran con materiales descartables y equipamiento para Sala de Primeros Auxilios, se aportan materiales didácticos, proyector, computadoras, escáner y pintura para los Establecimientos Educativos. Colaboran también con Bomberos Voluntarios de Sierra de los Padres.
- Organización de festejos de la comunidad: Día del Niño, Día de la Pachamama, Navidad, Finalización de plantación, celebraciones religiosas.

Además, cuenta con una planificación estratégica de RSE con los siguientes objetivos claros y articulados:

- Asegurar la sostenibilidad y eficiencia del sistema de RSE.
- Asegurar el respeto de los derechos humanos en la cadena de valor.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Fortalecer el compromiso ambiental de la organización.
- Fortalecer la inversión social.

### 3.2 Auditoría

Como una primera etapa de análisis preliminar se realiza una auditoría a CIFSA para evaluar el grado de desarrollo de acciones de RSE. Para ello se utiliza el Protocolo RSE-MGP para el reconocimiento de Responsabilidad Social Empresaria. Este documento está basado en la guía ISO 26000:2010 y constituye una lista de verificación de ítems, que consta de 84 requisitos.

Los ítems incluidos en el Protocolo incluyen requisitos de:

1. Gobernanza de la organización
2. Derechos Humanos
  - 2.1. Debida diligencia
  - 2.2. Situaciones de riesgo para los derechos humanos
  - 2.3. Evitar la complicidad
  - 2.4. Resolución de reclamaciones
  - 2.5. Discriminación y grupos vulnerables
  - 2.6. Principios y derechos fundamentales en el trabajo
3. Prácticas laborales
  - 3.1. Trabajo y relaciones laborales
  - 3.2. Condiciones de trabajo y protección social
  - 3.3. Diálogo social
  - 3.4. Salud y seguridad ocupacional
4. Medio ambiente
  - 4.1. Prevención de la contaminación
  - 4.2. Uso sostenible de los recursos
  - 4.3. Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales
5. Prácticas justas de operación
  - 5.1. Anti-corrupción
  - 5.2. Competencia justa

- 5.3. Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
- 5.4. Respeto a los derechos de la propiedad
- 6. Asuntos de consumidores
  - 6.1. Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación
  - 6.2. Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
  - 6.3. Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
  - 6.4. Protección y privacidad de los datos de los consumidores
  - 6.5. Acceso a servicios esenciales
- 7. Participación activa y desarrollo de la comunidad
  - 7.1. Participación activa de la comunidad
  - 7.2. Creación de empleo y desarrollo de habilidades
  - 7.3. Generación de riqueza e ingresos
  - 7.4. Salud
  - 7.5. Inversión social

La auditoría se realizó el 20 de octubre de 2017, en las instalaciones de CIFSA en Sierra de los Padres, Km. 19 de la Ruta Nacional 226. Se visitaron las instalaciones de la empresa, tanto las plantas de procesamiento de fruta fresca como las áreas de congelado. Se entrevistó a personal de distintas áreas, incluyendo: Gestión de la Calidad, Recursos Humanos, Producción y Medio Ambiente.

Además se visitó el campamento para los cosechadores, la guardería y el jardín de infantes ubicados en predios de la empresa. El campamento tiene viviendas con capacidad para alojar 132 familias y es utilizado por los trabajadores durante la época de cosecha (de octubre a mayo). La guardería-jardín cuenta con capacidad para 150 chicos, y allí trabajan 20 personas, 5 maestras y 15 auxiliares.

El estado general de cumplimiento con los requisitos del Protocolo RSE-MGP es alto, no se observan grandes brechas o situaciones a mejorar. Se encuentran ejemplos de muy buenas prácticas en lo que refiere a prevención de la discriminación laboral, prevención

del trabajo infantil, cuidado ambiental y especialmente en inversión social. Se adjunta el Informe de la auditoría en el apartado 6.1 del Anexo.

La actuación de CIFSA es muy destacable dadas las condiciones actuales de Mar del Plata en general y del sector frutihortícola en particular. Se estima que existen actualmente 700 relaciones laborales no registradas en el cordón frutihortícola marplatense, según datos del diario El Marplatense (2017). El trabajo rural no registrado es una problemática grave, muchas veces agravada por la falta de regulación estatal.

En octubre de 2016 el Ministerio de Trabajo realizó un operativo en la provincia de Buenos Aires, en respuesta a las denuncias del sindicato Unión de Trabajadores de Carga y Descarga. (Diario La Capital, 2016). El resultado del operativo expuso la precariedad laboral del sector frutihortícola existente en el Municipio de General Pueyrredón. Mediante la modalidad de trabajo informal se vulneran muchos de los derechos de los trabajadores, por ejemplo: trabajadores cuyos sueldos no alcanzan el mínimo impuesto por los convenios colectivos de trabajo, que no gozan de vacaciones, aguinaldo u obra social.

### 3.3 Diagnóstico y relevo de las actividades de RSE

A continuación se procede a explicar y detallar las acciones de RSE más importantes que realiza la empresa. Dichas acciones se clasifican de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Inversión social y cultural
- Medio ambiente
- Salud
- Educación
- Contribución a la comunidad.

#### 3.3.1 Inversión social y cultural

##### Festejo de la Pachamama

El día de la Pachamama se festeja el 1º de Agosto. Este día se celebra a la Madre Tierra. Durante la ceremonia, se realizan una serie de ofrendas para festejar la naturaleza protectora y fecunda de la tierra. El festejo de la Pachamama es una tradición muy arraigada en las áreas andinas de Bolivia y el norte de Argentina, regiones de donde provienen

muchos de los empleados de CIFSA. Se realiza el festejo de la Pachamama como una forma de respetar y acompañar en su cultura y tradiciones.

El festejo se realiza un día laboral, en el cual se suspenden las actividades.

Todos los años se compra la comida, la bebida y los materiales para la mesa de ceremonias, así como también se costea el viaje de una persona a Buenos Aires encargada de realizar las compras. Además, se le paga un honorario al “Paqo”, quien es el maestro de ceremonia junto con los honorarios de los músicos. La empresa afronta además los gastos de la comida y bebida para todos los asistentes, que todos los años suelen ser 300 personas aproximadamente. En el 2017, el total de los gastos alcanzó un valor de \$ 40.000, valor que se toma para estimar el costo para el año próximo, afectándolo por la inflación, ya que el resto de las variables se mantienen constantes.

Si bien la realización de este festejo implica la pérdida de una jornada de trabajo, esto no implica un costo de oportunidad debido que en agosto la planta trabaja con capacidad ociosa. En temporada baja, la planta trabaja al 70% de su capacidad, por lo que el trabajo no realizado durante el Día de la Pachamama, se recupera aumentando la capacidad de producción el resto de los días de esa semana.



*Figura 1: Festejo Día de la Pachamama. Fuente: CIFSA*





Figura 2: Mesa de ceremonias del festejo del Día de la Pachamama. Fuente: CIFSA

Este tipo de acciones contribuye a un buen ambiente laboral y a mejorar las relaciones entre los trabajadores. El respeto por las tradiciones y la cultura de la comunidad favorece un clima de confianza y respeto entre la gerencia y los trabajadores y también genera un fuerte sentido de unión y de pertenencia al equipo. Además contribuyen a construir relaciones de calidad caracterizadas por el respeto, la integración en la diversidad y el compañerismo. (Lorenzo, 2015)

#### Festejo del Día del Niño.

Todos los años la empresa organiza un festejo del Día del Niño para los hijos de los trabajadores. Dicho festejo incluye: comida, bebida, regalos, animadores etc. Este festejo no implica una parada de planta o suspensión de actividades.

#### Festejo finalización de plantación

Una vez terminada la etapa de plantación, en el mes de febrero, se realiza un festejo que consiste en un almuerzo a cargo de la empresa para 150 personas, ya que asisten todos los trabajadores de plantación y cosecha, así como también el área de Recursos Humanos (el personal de planta y administrativo no asiste ya que es un evento propio de los sectores que trabajan en campo). Este festejo implica la suspensión parcial de actividades, ya que se para la producción a partir de las 10.30 h, es decir que la planta trabaja solo 2 horas y media.

### Festejo de Navidad.

El festejo de Navidad consiste en la entrega de pan dulce y sidra a los empleados, además de realizar un brindis en la empresa.

### Festejos religiosos

CIFSA colabora con la organización de distintos festejos religiosos de la comunidad, normalmente la Comunión y la Confirmación de los hijos de los empleados. Ambas ceremonias se realizan en el predio de la empresa y luego se realiza un almuerzo a cargo de la empresa.

La importancia de realizar celebraciones y festejos internos dentro de la empresa tiene las siguientes ventajas (Lorenzo, 2015):

- Fomentan el compañerismo, el respeto y la buena relación entre los profesionales.
- Fomentan el orgullo corporativo.
- Demuestran el agradecimiento y la buena disposición de la empresa hacia sus colaboradores.
- Se trata de uno de los pilares para mantener a los empleados satisfechos y motivados.

### Bienestar Familiar

Este programa consiste en la realización de encuentros con los empleados de la empresa donde se tratan cuestiones de violencia familiar y violencia de género. Estos son encuentros de asistencia voluntaria y consisten en charlas informativas a cargo de personal de la Dirección de la Mujer. Estas reuniones se realizan tanto para hombres como para mujeres. Por otra parte, en los casos que resulte necesario se brinda colaboración y seguimiento a las familias con problemas y se realiza el acompañamiento a las mujeres que deseen realizar alguna denuncia, ante la sede de la Policía de la Mujer.

### 3.3.2 Educación

La empresa tiene un compromiso muy fuerte con la educación que se manifiesta mediante diversos programas.

## Programa FinEs

CIFSA trabaja junto con el Ministerio de Educación de la Nación para desarrollar el plan FinEs (Plan de Finalización de Estudios Primarios y Secundarios). Este es un plan desarrollado por el gobierno nacional, vigente desde el año 2008, con el objetivo de acompañar a adultos que deseen finalizar su educación primaria o secundaria. Este plan es de especial relevancia debido a que varios de los trabajadores de la empresa no han podido terminar previamente sus estudios, situación que se repite en las comunidades de trabajadores rurales.

CIFSA pone a disposición del Ministerio de Educación sus instalaciones para el dictado de las clases, de manera gratuita. Las clases se dictan en las aulas donde se brinda apoyo escolar, de 18 a 22 horas, horario que permite que puedan asistir los trabajadores. El programa se dirige tanto a los trabajadores de la empresa que estén interesados, como también a personas ajenas a la organización, normalmente otros trabajadores y vecinos de la zona. Las clases las dicta un profesor de la escuela rural de Sierra de los Padres y sus honorarios son cubiertos por el Ministerio de Educación.

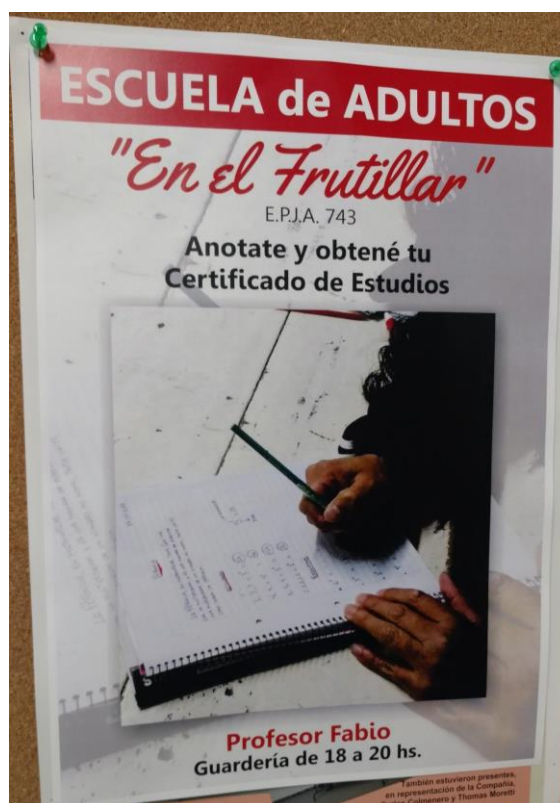


Figura 3: Póster para difusión de escuela de adultos. Fuente: CIFSA

Acuerdo con Asociación Conciencia: prácticas de técnicos en alimentos

CIFSA trabaja junto con Asociación Conciencia para concretar un programa de prácticas socio-profesionalizantes. Asociación Conciencia es una asociación civil, fundada en 1982 centrada en la educación en valores y la participación ciudadana para una sociedad más justa y democrática. El objetivo del acuerdo es que alumnos de escuelas técnicas, que estén realizando una tecnicatura en alimentos, puedan realizar prácticas laborales en CIFSA. Este programa va a realizarse durante el ciclo lectivo 2018.

Programa de becas

El programa de Becas de CIFSA busca fortalecer la comunidad a través de la educación. Las becas se dirigen tanto a personal de la empresa como para sus hijos. El programa funciona de la siguiente manera: se otorgan 3 becas anuales acumulativas, durante el año 2017 se otorgaron las primeras 3 becas, en 2018 se adicionan 3 becas más, y en 2019 está prevista una tercera etapa, hasta llegar a mantener un máximo de 9 becas anuales simultáneas. De las 3 becas que otorga la empresa 2 de ellas están dirigidas a hijos/as de los empleados de CIFSA para sus estudios superiores en universidades de Mar del Plata y la beca restante está dirigida para empleados de CIFSA que deseen profesionalizarse para desarrollarse laboralmente dentro de la empresa.

Las becas consisten en un aporte de \$ 2.000 mensuales (valor de julio de 2017), que se actualiza año a año de acuerdo a los aumentos salariales que siguen los índices de inflación. Este dinero debe ser destinado a cubrir los costos de la educación. La duración de las becas es de diez meses, existiendo criterios de desempeño para su renovación.

Los criterios para seleccionar a los beneficiarios de la beca, en caso de tratarse de becas para empleados de la organización, se basan en su evaluación de desempeño, nivel ausentismo, antigüedad y grado de pertinencia y aplicación de la carrera en el desarrollo y negocio de CIFSA. Para el caso de tratarse de hijos o hijas de empleados se realiza un orden de mérito académico del último año del secundario o avance y calificaciones de la carrera universitaria en curso.

En 2017 se entregaron 2 becas a hijos de empleados, para iniciar estudios de medicina en la Universidad Nacional de Mar del Plata, y una beca a la Enfermera de la empresa, para iniciar la carrera de acompañante terapéutico. Los beneficiarios demostraron excelentes desempeños académicos, razón por la cual se renovaron sus becas para el año 2018.

### Apoyo Escolar

CIFSA proporciona de manera gratuita un servicio de cuidado infantil y apoyo escolar para los hijos de los trabajadores, hasta la edad de 13 años. Estas actividades se desarrollan dentro las instalaciones de la guardería-jardín, en el horario de 7.30 a 17 h, desde el 15 de octubre al 15 de mayo.

La empresa brinda cuidado a los hijos de los cosechadores, incluyendo alimentación, recreación y apoyo escolar a los niños que, viviendo en el campamento, concurren a las escuelas de la zona. Además, todos los días, CIFSA colabora con el transporte de los niños desde la guardería a las escuelas rurales de Sierra de los Padres, donde cursan sus estudios.

### 3.3.3 Medio ambiente

#### Plan de Forestación

La empresa realiza donaciones de casuarinas, que producen en su plantación de Bella Vista, Corrientes. Esta especie, que puede alcanzar los 20 o 25 metros, se utiliza principalmente para formar barreras de viento, es decir que se colocan en hileras, de manera perpendicular al viento dominante con el objetivo de reducir su velocidad.

Los plantines de casuarinas se donan a escuelas rurales, quintas u asociaciones de fomento. Durante el año 2017 se realizó la donación de 500 casuarinas y se prevé un total de 800 árboles para el 2018.

#### “KO´OX – Desde el origen”: reutilización de residuos

CIFSA tiene un acuerdo firmado con la organización KO´OX quienes reutilizan distintos materiales y residuos para fabricar diferentes artículos (mochilas, estuches etc.). CIFSA les entrega las cámaras de las ruedas los tractores cuando estas se dejan de usar, junto con varios tipos de mangueras para que puedan ser reutilizadas y transformadas en nuevos productos.

#### Programa de Reducción de Residuos

Desde el año 2016 la empresa trabaja con un plan de Reducción de Desechos, que se aplica de manera global en todos los procesos de la organización con los siguientes objetivos (CIFSA, 2016):

- Implementar medidas de prevención de contaminación que reduzcan o eliminen la cantidad actual de desperdicios.
- Reducir el impacto de la generación de dichos desechos sobre el medio ambiente.
- Incorporar el objetivo de reducir la cantidad de desperdicios en todas las operaciones del Establecimiento.
- Mejorar los sistemas implementados de reutilización de desperdicios.

Este programa incluye distintas acciones tales como: capacitación al personal, optimización de procesos de paletizado para disminuir el consumo de plástico, implementación de sistema de separación de residuos, entre otros.

#### Consideración Ambiental en la toma de decisiones

Desde el año 2016 se decide incorporar en las Actas del Directorio las consideraciones ambientales para la toma de decisiones. Esta medida favorece la certificación de normativa ambiental, que impacta en los vínculos con proveedores y clientes.

#### Talleres ambientales

Con el objetivo de fortalecer el compromiso ambiental de la organización y de promover la participación del personal en el cuidado del ambiente se organizan talleres de participación voluntaria para el análisis y propuestas de mejores prácticas ambientales. Se realiza un taller cada dos meses cuya duración es de media jornada laboral (4 horas) en el que participan supervisores, analistas especializados, y jefes de las distintas áreas.

Esta iniciativa busca involucrar a los empleados en la toma de decisiones, generando un mayor compromiso. Además promueve el trabajo en equipo y la multidisciplinariedad y fomenta el enfoque sistémico.

### 3.3.4 Bienestar al colaborador

#### 3.3.4.1 Vivienda

##### Créditos a la vivienda

La empresa otorga créditos a sus empleados destinados a la obtención su primera vivienda propia, ya sea para la compra o construcción. Estos créditos son sin interés y, en

general, se otorgan con un plazo de devolución de dos años. La empresa establece como restricción que el monto de la devolución no supere nunca el 20% del sueldo del trabajador.

En el año 2016 se entregaron 6 créditos y en 2017 se entregaron 7, por montos totales de \$390.092 y \$520.577 respectivamente.

Debido a que el dinero otorgado como crédito implica tener el capital inmovilizado por dos años, se considera que el costo financiero de los créditos se debe contabilizar dentro del presupuesto de RSE, como un costo de oportunidad. Dicho costo de oportunidad se calcula mediante la tasa de recupero que podría obtenerse invirtiendo LEBACs, tal como se explica en el apartado 3.4.1.2 Costo de Oportunidad.

#### Complejo habitacional - Campamento

Son instalaciones destinadas al alojamiento del personal temporario y permanente. El complejo está constituido por 132 viviendas, con 151 habitaciones. De estas habitaciones, 137 son para un matrimonio con dos hijos y 14 para matrimonios con más de tres hijos (a estas familias se les asignan dos unidades contiguas para cuatro personas).

El predio donde se ubica el complejo tiene una superficie de 2,7 hectáreas y se localiza a 1,5 km. de las instalaciones productivas. Al momento de iniciar la temporada de cosecha 2017/2018 en el campamento habitan 223 mayores y 179 menores.

Cada módulo de cuatro unidades cuenta con servicios centrales como: baños, duchas y piletas de lavado. Además se incluyen los servicios de luz, agua, WiFi etc. Este servicio se ofrece de manera gratuita para los empleados de la empresa.



*Figura 4: Módulos del Complejo habitacional. Fuente: CIFSA*



*Figura 5: Instalaciones del Complejo Habitacional. Fuente: CIFSA*

El costo mensual por persona es de \$ 345, considerando que la capacidad máxima del campamento es 532 personas, da un total de \$ 183.540 mensuales, es decir para los siete meses de temporada de cosecha el total asciende a \$ 1,2 millones anuales.



Además, hay familias que deciden quedarse viviendo en el campamento durante el resto del año, durante los meses de invierno, fuera de la época de cosecha. Esto significa cinco meses, donde las viviendas son ocupadas y los costos son afrontados por la empresa. En temporada baja son 73 las familias que se quedan viviendo allí.

Si se decidiera alquilar estas viviendas en lugar de brindarlas de manera gratuita, se podría obtener un alquiler mensual de \$ 2.000 por vivienda. Este valor se estima en función de la ubicación y la infraestructura de las instalaciones. En temporada de cosecha se podría alquilar un gran número de viviendas, debido a la gran cantidad de trabajadores provenientes del interior de Argentina y Bolivia que vienen a trabajar en el cordón frutihortícola y que no tienen vivienda propia en la zona. Si se alquilaran las 132 viviendas, durante diciembre, enero y febrero, el costo de oportunidad resulta \$ 792.000.

Durante el invierno no se considera que exista demanda posible para el alquiler de estas viviendas, por lo que el costo de oportunidad es nulo. Si bien algunas familias se quedan a vivir en el campamento también durante el invierno, lo hacen principalmente porque tienen vivienda gratis. En caso que se les cobrara un alquiler, probablemente no se quedarían.

#### 3.3.4.2 Salud

##### Control médico

La empresa cuenta con un sector de enfermería, situado en el campamento, un médico y una enfermera que concurren a la empresa dos veces por semana en temporada alta, en la época de plantación y cosecha, y una vez por semana en invierno, es decir, temporada baja. Los honorarios de ambos profesionales corren por parte de la empresa. Los honorarios son los fijados por el Colegio de Enfermería y el Colegio de Médicos.

##### Plan de vacunación

La empresa coordina todas sus acciones de Salud con al área de Salud Rural de Sierra de los Padres. Sanidad Rural organiza campañas de vacunación que se desarrollan en las instalaciones de la empresa: ésta les otorga las vacunas gratuitamente, que son aplicadas por los médicos y enfermeros que concurren a CIFSA.

### Control Odontológico

Un profesional odontólogo realiza un control odontológico mensual, que incluye tanto niños como adultos. Sus honorarios se estiman según los aranceles mínimos fijados por el Colegio de Odontólogos de la Provincia de la Buenos Aires.

### Comida Saludable

Desde el año 2016 la empresa cuenta con una opción saludable como menú de almuerzo. Para su realización la empresa contó con asesoramiento de un nutricionista. CIFSA subvenciona el 60% del costo del menú durante los seis meses de temporada de cosecha (de octubre a mayo), que es cuando funciona el buffet. Durante los meses restantes, los trabajadores efectivos se llevan cada uno su almuerzo.

#### 3.3.4.3 Guardería - Jardín de infantes

CIFSA ofrece un servicio de guardería para los hijos de los colaboradores. Funciona del 15 de octubre al 15 de mayo de 7.30 a 17 h. Allí trabajan un total de 20 personas: quienes colaboran con las tareas de limpieza, cocina, maestras de primaria e iniciales, profesor de educación física, de arte y directora. El total de 110 niños que actualmente concurren se dividen según edades en la siguientes cuatro categorías: a partir de los seis meses hasta el año, hasta los 3 años, 4 y 5 años y por último de 6 años en adelante, hasta los 13 años.

Este servicio es totalmente cubierto por la organización, se brinda a los empleados de manera gratuita. Incluye desayuno, almuerzo y merienda y un refuerzo de la merienda, para aquellos días en que la jornada laboral se extiende.

El objetivo de ofrecer un servicio de guardería surgió hace años como una estrategia para evitar que los trabajadores lleven a sus hijos al campo a trabajar con ellos, durante la duración de la jornada laboral, práctica que es muy común en los trabajadores agrícolas sobre todo, por una cuestión cultural, en los provenientes de la comunidad Boliviana. Es parte de la política de RSE de la empresa, correspondiente a acciones de bienestar para el colaborador.

Esta práctica tiene beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores. Para el trabajador aporta tranquilidad y además, al estar en las instalaciones de las empresas, significa un ahorro de tiempo y dinero y ayuda a conciliar la vida laboral y familiar.

Para la empresa, disminuye la rotación laboral, ya que tanto el campamento como la guardería, son razones por las que los trabajadores eligen trabajar con ellos año tras año.

Según refieren los responsables de Recursos Humanos, la Compañía Industrial Frutihortícola es una empresa que no precisa hacer búsqueda laboral para la cosecha, ya que los cosecheros mantienen la estabilidad periódica, sumando año a año a sus parientes y amigos que también se ofrecen para el trabajo. Este hecho se revela como un interesante indicador, que demuestra cómo se fortalece la relación empleado-empendedor cuando la empresa implementa políticas eficaces de responsabilidad social.

Teniendo en cuenta que para el año 2017 el costo mensual por niño fue de \$ 4.000, se afecta este valor por la inflación anual promedio para obtener el valor del 2018. Este monto incluye los costos de comidas, los sueldos de las personas que allí trabajan, los materiales didácticos, de recreación, excursiones y los servicios (electricidad, gas y teléfono).

La guardería tiene una capacidad máxima de 150 chicos, pero solo funciona a capacidad máxima durante los meses de enero y febrero. Durante los meses de noviembre, diciembre, marzo y abril se estima un promedio de 100 chicos y a finales de octubre y principios de mayo solo concurren 20 chicos.

Además se debe considerar el costo de realizar mejoras en la guardería, que para el caso particular del año 2017 alcanzó el valor de \$ 50.739, destinados a la compra de una nueva cocina y el cambio de la mesas (\$ 26.023) y a la compra de nuevos juegos (\$ 24.716).

Si bien las mejoras son gastos puntuales que deberán ser consideradas en cada presupuesto anual de manera específica, si deben considerarse de manera rutinaria los gastos correspondientes al mantenimiento habitual de la guardería (pintura, reparaciones generales). Este monto es de aproximadamente \$ 20.000 anuales.



*Figura 6: Guardería. Fuente: CIFSA*

Las instalaciones de la guardería cumplen otras funciones: los días domingos se utilizan para catequesis y de lunes a viernes de 18 a 22 h se utilizan para dar clases para adultos para finalizar primaria o secundaria, en el marco del plan nacional FinEs (Programas de Finalización de Estudios Primarios y Secundarios). El servicio de educación para adultos está dirigido a personal de la empresa que deseen terminar su escolarización y también está abierto para personas ajenas a la organización. Los honorarios del profesor a cargo de impartir las clases son cubiertos por el Ministerio de Educación, CIFSA colabora poniendo a disposición las instalaciones para la realización del curso, de manera gratuita.

#### 3.3.4.4 “ANSES va a tu empresa”

“ANSES va a tu empresa” es un programa de ANSES, el ente de Administración Nacional de la Seguridad Social, mediante el cual el órgano previsional busca desarrollar y mantener distintos canales de acercamiento a la población. En particular, una de las acciones que desarrolla es brindar capacitación a los jefes de Recursos Humanos de distintas empresas para facilitar los trámites de sus empleados. Mediante este programa se unifican ciertas bases de datos, con el objetivo de brindar respuestas más rápidas y claras y agilizar trámites evitando acercarse a delegaciones del ANSES para realizarlos personalmente.

Este programa también tiene beneficios para la empresa, ya que les permite tramitar de manera online las altas y bajas de los empleados, comunicándose directamente

con un centro de ANSES localizado en Buenos Aires. Considerando que CIFSA tiene una gran cantidad de personal temporario (650 empleados temporarios, en comparación con 89 empleados permanentes), lo que genera muchas altas al inicio de la temporada y muchas bajas al final, este acuerdo agiliza dichos trámites.

Tanto este programa como el Plan FinEs son ejemplos exitosos de una articulación entre empresas privadas y órganos públicos que incentivan la complementariedad de estrategias y generan un beneficio para la comunidad.

#### 3.3.4.5 Extensión de la licencia por paternidad.

CIFSA otorga 5 días adicionales de licencia por paternidad, lo que resulta en un total de 7 días de licencia ya que 2 días son obligatorios de acuerdo con lo establecido por la Ley de Contrato de Trabajo (Nº 20.744). Este beneficio está disponible para cualquier trabajador de la empresa, que haya superado el período de prueba y que no tenga sanciones o apercibimientos en el último año.

Esta medida busca conciliar la vida familiar y laboral y es una manera de reconocer el compromiso y responsabilidad del personal de la empresa. Fortalece el vínculo entre el trabajador y la empresa y aumenta el grado de compromiso.

Se considera para el cálculo el sueldo promedio, las 40 horas equivalentes a los 5 días de licencia adicionales y se estima un promedio de 5 licencias por año. Para el cálculo se toman sólo 5 días de licencia y no el total de 7 días debido a que 2 días corresponden a los requerimientos de la ley y por lo tanto no pueden considerarse una acción de RSE.

#### 3.3.5 Contribución a la comunidad.

##### Caminos

CIFSA realiza habitualmente el mantenimiento de los caminos provinciales que llegan a las instalaciones de la empresa. Se trata de una extensión de 3 km. de caminos de ripio que unen las instalaciones con la Ruta Nacional 226. Dicho mantenimiento es necesario puesto que si los caminos se encuentran en mal estado no es posible la circulación de camiones con la mercadería de la empresa. Sin embargo dichos caminos son utilizados no solo por CIFSA sino también por otras empresas frutihortícolas de la zona y la comunidad que allí vive, por lo que su entorno también es beneficiado por esta acción.

Las mejoras consisten en colocar piedra partida o escoria, de manera tal que el material se compacte y permita el normal escurrimiento del agua en días de lluvia. Este trabajo es realizado de forma periódica.

#### Asistencia y donaciones

CIFSA realiza de manera periódica donaciones de distintos materiales a diferentes organizaciones, principalmente escuelas de la zona y asociaciones de fomento. A continuación se citan a modo de ejemplo algunas de las donaciones realizadas durante los años 2016/17:

- Bomberos Voluntarios de Sierra de los Padres: Colaboración para la compra de la nueva autobomba del cuartel e intercomunicadores.
- Sala de primeros auxilios: Donaciones de materiales descartables y equipamiento.
- Escuela N°46 y Jardín de infantes N°918: Donaciones de materiales didácticos, proyector, computadoras con sus respectivas mesas, escáner. Pintura exterior (materiales y mano de obra).
- Sociedad de Fomento del Barrio Gloria de la Peregrina: Donación anual para el día de niño (bicicletas, juguetes, juegos de mesa, etc.). También se colabora en los diferentes festivales organizados por la Comisión Directiva.
- Hogar de María: Aporte anual en insumos para Cena Benéfica.

### 3.4 Presupuesto de RSE

Para la realización del presupuesto de RSE se trabaja primero sobre la planificación estratégica desarrollada por CIFSA. Dicha planificación cuenta con distintos objetivos, cada uno de los cuales se subdivide en distintas estrategias para alcanzar las metas planteadas, y cada estrategia, a su vez, se compone de distintas actividades.

Para cada actividad de la planificación estratégica se asigna un responsable y se estima los recursos necesarios para llevarla a cabo, como por ejemplo puede ser la cantidad de horas de trabajo necesarias. Esta cantidad de horas se establece en función de los criterios detallados en el punto 4.1.3 del presente trabajo. Luego se procede a clasificar el costo de cada actividad de acuerdo a las siguientes categorías:

- Costo de Implementación.

- Costo de Prevención.
- Costo por Falla.

Además, para cada actividad se determina si existe un costo de oportunidad asociado. Al mismo tiempo se clasifican los costos de cada actividad de acuerdo a la frecuencia, según sea una actividad puntual o periódica.

Se describe el impacto de cada actividad para la organización y sus empleados. Asimismo se realiza un análisis de posibles acciones a futuro respecto de cada actividad, que consiste en alguna de las siguientes opciones:

- Mantener esta actividad. Se emplea cuando se trata de una actividad periódica, que debe mantenerse año a año.
  - Esta actividad no se repite. Esta categoría se utiliza para alguna actividad que no es necesario repetir en el próximo año, por ejemplo: fijar un procedimiento para la resolución de reclamos, aprobar el código de conducta o revisar el procedimiento para selección e incorporación de personal. Una vez que estas actividades están realizadas su resultado se mantiene, pero no es necesario repetir o mantener la actividad en el presupuesto.
- Ampliar esta actividad.
- Reducir esta actividad. Por ejemplo para el caso de establecimiento de la política de RSE de CIFSA, si bien no es necesario volver a incluir a esta actividad, si puede incluirse en el presupuesto su revisión periódica.

El objetivo de la anterior clasificación es simplificar el armado del presupuesto, diferenciando entre costos de actividades que se mantienen año a año, costos puntuales que solo se registran para un año y aquellos que se espera que aumenten o disminuyan para el año próximo.

Por último se procede a calcular el costo total de cada actividad.

### 3.4.1 Consideraciones para el cálculo del presupuesto de RSE

#### 3.4.1.1 Base para el cálculo

Empleados permanentes	89
Empleados temporarios	650
Inflación 2017 (FMI, 2017)	22,3%
Inflación proyectada 2018 (FMI, 2017)	16,7%
Inflación promedio	19,5%

Tabla 1: Base para el cálculo. Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el presupuesto de RSE, se realizan ciertas consideraciones que se toman como base para su cálculo.

En cuanto a cantidad de empleados, son 89 las personas tenidas en cuenta como personal permanente y 650 como personal temporario, lo que da un total de 739 colaboradores en temporada de cosecha.

Con respecto a la inflación, se utilizan valores estimados o proyectados, según corresponda, para presupuestar costos futuros en base a datos históricos. Debido a que al momento de realizar el presupuesto algunos costos corresponden al 2017 y otros al 2018 se deben tener en cuenta ambas inflaciones.

Una opción es trabajar con valores de inflación mensualizados y afectar cada gasto por los meses correspondientes, según cuándo se haya realizado en el 2017 y para cuándo está planificado en el 2018. Esta alternativa se sugiere para el caso de empresas que tengan actividades de RSE que se realicen de manera muy estacional, en cuyo caso la utilización de una inflación anual promedio conducirá a un error importante.

Como en el caso de CIFSA existen actividades cuyas fechas de realización no están estimadas, se decide trabajar con la primera opción que consiste en tomar un valor promedio entre la inflación de 2017 y la proyectada para el año 2018.

#### 3.4.1.2 Salarios a considerar

En ciertos casos el costo de realizar actividades de RSE no corresponde a activos tangibles (productos, materiales etc.) si no a intangibles, principalmente tiempo. Es el tiempo de los empleados dedicado a planificar, desarrollar y controlar los distintos procedimientos, registros o planes que conforman las distintas actividades de RSE. A los objetivos de poder



presupuestar adecuadamente el costo de una política de RSE dicho tiempo se estima en función de los salarios de los empleados.

Se realiza una matriz de preferencia para determinar la mejor estrategia a utilizar en los casos que sea necesario tener en cuenta los salarios de los empleados, ya que estos pueden variar en función de la antigüedad. Al respecto se plantean tres alternativas de trabajo diferentes: utilizar como base para el cálculo el salario del empleado con mayor antigüedad para cada categoría, emplear el salario del empleado con menor antigüedad de cada categoría o utilizar el salario que resulte del promedio de antigüedad dentro de cada categoría. Estas tres categorías se plantean siguiendo la técnica prospectiva desarrollada por Robbins (2014), que consiste en someter cada variable (en este caso la variable es categoría de empleados) a un análisis con tres posibles configuraciones: una pesimista, una neutra y una optimista.

Los criterios que se eligen son precisión (qué tan exactos y representativos son los datos obtenidos) y sencillez (facilidad de obtención y uso). Estos se valoran de la siguiente manera:

1. Muy baja
2. Baja
3. Moderada
4. Alta

Estrategias	Precisión	Sencillez	PUNTAJE
Categoría de empleado con mayor antigüedad (caso pesimista)	1	4	4
Categoría de empleado con menor antigüedad (caso optimista)	1	4	4
Promedio de categorías de empleados con distintas antigüedades.	3	3	9

Tabla 2: Matriz de ponderación de estrategia de salarios a utilizar. Fuente: Elaboración propia.

Luego, se procede a trabajar con la estrategia que toma un promedio de los salarios de los trabajadores de distintas categorías según su antigüedad en la organización, dado que es la estrategia con mayor puntaje.

Las distintas categorías salariales y la cantidad de empleados se detallan a continuación en la tabla N° 3. Cabe destacar que dichos salarios corresponden a julio de

2017. Cada año las remuneraciones tienen tres aumentos, cuyo porcentaje varía de acuerdo a la inflación.

Los salarios que se muestran a continuación corresponden a la suma del salario bruto y las contribuciones de seguridad social a cargo del empleador (Jubilación, PAMI, Obra Social, Asignaciones familiares, Fondo Nacional de Empleo, Seguro de Vida Obligatorio y ART).

Categoría	Cantidad de personas	Salario promedio (\$/mes)	Salario por hora trabajada (\$/h)
Gerencia	5	42.054	285
Jefatura	10	37.100	252
Analista especializado	5	24.377	166
Supervisor	14	24.020	163
Administrativo	4	20.480	139
Auxiliar	8	15.624	106
Operario/peón	43	15.041	102

Tabla 3: Distribución salarial por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CIFSA

Para aquellas actividades que involucren al directorio la categoría salarial utilizada es la de Gerencia.

#### 3.4.1.3 Criterios para asignar horas

La cantidad de horas necesarias para desarrollar cada una de las actividades detalladas en la planificación estratégica de RSE se determinan de acuerdo a los siguientes criterios:

- Complejidad de la tarea: nivel de dificultad que presentan esa tarea, en función de la cantidad de aspectos a tener en cuenta (medio ambiente, disponibilidad de fondos, su impacto a futuro, conocimiento sobre el tema, etc.)

- Grado de Novedad: aquí se tiene en cuenta si son acciones que se suelen realizar periódicamente o si son totalmente nuevas. A mayor grado de novedad, mayor cantidad de horas necesaria para desarrollarla.
- Tipo de tarea: se puede tratar tanto de una charla, de la organización de un taller o la revisión de un procedimiento, entre otras. Cada una de estas actividades insume distinta cantidad de horas necesarias para su desarrollo.

#### 3.4.1.4 Costo de oportunidad.

El costo de oportunidad es el valor o ganancia diferencial de la mejor alternativa que se abandona, o a la que se renuncia, al hacer una elección o tomar una decisión. Para ciertas actividades de RSE existe un costo de oportunidad, que es el costo de no haber destinado ese dinero a alguna otra actividad. En el caso de CIFSA, para las cuestiones analizadas, la ganancia diferencial coincide con el valor total, ya que las actividades bajo estudio no aportan una rentabilidad directa para la empresa.

A los fines de este trabajo, se considera que existe costo de oportunidad en los casos de créditos para viviendas y becas de estudio. Para estimar el costo de dichas actividades se considera la rentabilidad que podría haberse obtenido de haber invertido ese dinero en LEBACs. Las LEBACs, acrónimo de letras del Banco Central, son títulos de deuda a corto plazo, emitidos por el BCRA (Banco Central de la República Argentina). Su funcionamiento es similar al de los bonos, los compradores adquieren las letras, que se emiten con un determinado vencimiento y al concluir dicho plazo reciben el monto que desembolsaron junto con el interés correspondiente.

A continuación se presenta el presupuesto de RSE preparado para CIFSA.

#### 3.4.2 Cálculo de presupuesto de RSE

Una vez especificados los criterios a utilizar y la base para su cálculo, se procede a confeccionar el presupuesto del área de RSE de la empresa. En este caso particular analizado para la empresa CIFSA, se toman en cuenta todas las acciones de RSE realizadas durante el año 2017 para pronosticar el año 2018.

El presupuesto se separa en dos partes. En primer lugar se cuantifican todas aquellas actividades que se realizan por única vez, es decir, no se planifican para todos los años. Aquí se computan todas aquellas acciones puntuales, de implementación inicial del

sistema de RSE. En segundo lugar se presentan el resto de las actividades, es decir, todas aquellas que ya se realizan y se planifica seguir realizándolas con cierta periodicidad.

#### 3.4.2.1 Costos de única vez o de implementación inicial.

En este apartado se tienen en cuenta todas las acciones llevadas adelante por CIFSA que se planearon para realizarse sólo en el 2017, es decir, aquellas que se realizaron por única vez y no se planea continuar haciéndolas en el futuro. Ejemplos de éstas pueden ser: todas las acciones relacionadas con implantar un sistema de RSE (creación de procedimientos, políticas, etc.), mejoras específicas edilicias, determinadas capacitaciones, entre otras.

Se realiza esta discriminación de actividades con el fin de que las empresas que ya realizan RSE y tienen su sistema funcionando, reconozcan el valor invertido. Por supuesto, dicho ejercicio tiene valor de registro y no de proyección, ya que conduciría a un error de estimación si se asociara con futuras inversiones. En el presente trabajo, la inclusión de las actividades de implementación de RSE, sirve además para dar una idea general de cuánto es la inversión inicial que aquellas organizaciones que quieran comenzar a realizar RSE deberían afrontar.

En la tabla 4 (Costos de implementación/única vez), se muestran todas las acciones que comprende este ítem, cada una según corresponda a su objetivo y estrategia, tal como CIFSA especificó en su Planificación Estratégica de RSE. A cada actividad se le asignan responsables para llevarla a cabo, se determinan observaciones en caso de ser necesario (por ejemplo, su duración estimada), qué tipo de costo es: si es de prevención (se realiza esa actividad para evitar que suceda algo negativo), de falla (se realiza esa actividad con el fin de buscar eliminar o reducir el defecto o falla provocado), si se busca ampliar o reducir esa actividad en un futuro. Luego, se determina el impacto de esa acción, cómo se calcula el valor monetario y cuánto es el costo total.

Para facilitar la lectura a continuación se presente una versión simplificada de la tabla 4, la tabla completa con todas sus columnas se presenta al final del presente trabajo en el anexo.

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

<b>Presupuesto de actividades no periódicas de RSE de CIFSA</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Total</b>
<b>Asegurar la sostenibilidad y eficiencia del sistema de RSE.</b>				
Integrar la RSE al sistema de gestión de la organización				
Establecer la Política de Responsabilidad Social.	Directorio.	5 meses, 2 h por semana estimada	40 h en total de Directorio y Gerencias	\$18.169
Asignar responsabilidades de gestión de la RSE a la Gerencia General y al Área de Desarrollo de Recursos Humanos.	Directorio.	1 mes, 2 h por semana estimadas	8 h de Gerencia por mes	\$3.634
Incorporar los documentos y registros de RSE a los formatos de gestión existentes.	Jefe de sector (calidad) y jefe de área (RRHH).	10 meses, 2 h por semana	80 h en total (40 h por área)	\$26.559
Incorporar un presupuesto anual de RSE.				
Preparar presupuesto anual de RSE.	Realizado en el presente trabajo final.	Aporte externo no computable		
Integrar la RSE a la cultura de la organización.				
Aprobación y difusión del Código de Conducta de CIFSA.	Directorio y Gerencia General.	2 meses	Sin valor monetario	\$0
Capacitar a jefaturas y mandos medios en temas de RSE y Liderazgo.	Jefatura de RRHH y profesionales ajenos a la organización.	Duración de la capacitación: 16 h	8 Jefes y 17 analistas especializados. Se incluyen los honorarios del capacitador externo	\$130.903
<b>Asegurar el respeto de los derechos humanos en la cadena de valor.</b>				
Evaluación del comportamiento responsable de proveedores y clientes.				
Establecer un procedimiento para la evaluación, calificación y seguimiento de prácticas responsables por parte de los proveedores y clientes.	Gerencia General.	2 h para confección del procedimiento y 8 h para evaluación de proveedores y clientes	10 h de Analista Especializado	\$2.633
Sistematizar el tratamiento y resolución de situaciones de conflicto.				
Establecer un procedimiento para la resolución de reclamos.	RRHH.	4 h para confección del procedimiento	4 h de Analista Especializado	\$1.053
Establecer una política de sanciones y un procedimiento de arbitraje relativos al Código de Conducta.	RRHH.	5 h para establecimiento de política y procedimiento de arbitraje	5 h de Jefatura	\$2.003

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

<b>Presupuesto de actividades no periódicas de RSE de CIFSA</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Total</b>
<b>Incorporar criterios para la toma de decisiones equitativas en los procedimientos de la organización.</b>				
Revisión del procedimiento para la selección e incorporación de personal.	RRHH.	2 h	2 h de Analista Especializado	\$527
Desarrollar un procedimiento para la promoción y desarrollo del personal.	RRHH.	2 días de trabajo. Se incluye el tiempo necesario para idear los planes de carrera de los empleados.	16 h de Jefatura	\$6.411
Revisar los procedimientos para la entrega de beneficios, créditos y becas de estudio al personal y sus familias.	RRHH.	3 h para revisión del procedimiento.	3 h de Jefatura	\$1.202
<b>Mejorar las condiciones de trabajo.</b>				
<b>Asegurar beneficios y compensaciones justas en la relación laboral.</b>				
Revisar el sistema de control horario, descansos, horas extras y distribución de la carga de trabajo.	RRHH.	Los supervisores presentan un informe sobre los puestos de trabajo que tienen a su cargo, se considera 2 horas para cada informe. Además, 8 horas para revisión general y análisis de los datos relevados.	28 h de Supervisor y 8 h de Jefatura para informe final.	\$10.470
<b>Promover un mayor cuidado de la salud durante las prácticas laborales.</b>				
Realizar estudios ergonómicos en los puestos de trabajo, con foco en la prevención de riesgos y enfermedades profesionales.	Tercerizado a profesional con conocimientos en ergonomía.	El profesional analiza cada puesto de trabajo e informa si se cumplen los requerimientos de la Resolución 385/16 de la SRT.	Honorario mínimo establecido por el Colegio de Ingenieros: \$3.450 por puesto. Se evalúan 42 puestos (totalidad)	\$147.000
Ampliar las áreas de comedor y descanso del personal.	Gerencia General.	Mejora edilicia específica, no se considerará para presupuesto del año 2018.		\$445.106
Incorporar comidas saludables en el menú.	Consulta a nutricionista.	La empresa consulta con el profesional para el armado de un menú saludable.	Honorario mínimo establecido por el Colegio de Nutricionistas de la Provincia de Buenos Aires	\$6.600

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

<b>Presupuesto de actividades no periódicas de RSE de CIFSA</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Total</b>
<b>Fortalecer el compromiso ambiental de la organización.</b>				
Sistematizar el tratamiento de consideraciones ambientales en las decisiones de la organización.				
Desarrollar un tablero de control para la medición y comunicación de indicadores ambientales.	Gerencia General.	Se considera solo el desarrollo, no la implementación. Se estima 8 horas de trabajo.	8 h de Analista Especializado.	\$2.106
Promover la participación del personal en el cuidado ambiente.				
Implementar un sistema de gestión de desechos reciclables en el campamento.	Jefe de RRHH.	Se considera el costo de los cestos de residuos y una charla con las familias del campamento para explicar el nuevo sistema de gestión de desechos.	6 cestos de residuos y 2 h de charla explicativa dada por analistas especializados.	\$13.127
<b>Fortalecer la inversión social</b>				
Conciliar la vida laboral y la vida familiar.				
Mejoras en la guardería.	Directorio. Directora de la guardería.	El Directorio aprueba la decisión de invertir. La directora de guardería es la encargada de controlar las mejoras. Mejora específica, no se considerará para presupuesto del año 2018.	Cambio de cocina y mesada y compra de juegos nuevos.	\$50.739
Mejoras en el campamento.	Directorio. Jefe de RRHH. Responsable del campamento.	El Directorio aprueba la decisión de invertir. El responsable del campamento es el encargado de controlar las mejoras. Mejora específica, no se considerará para presupuesto del año 2018.	Recambio colchones y anafes de cocina.	\$55.830
Colaborar con otras organizaciones en la promoción y fortalecimiento de programas de RSE.				
Dar visibilidad a las acciones de RSE en la página WEB.	RRHH y Gerencia General.	Rediseño de la página web de la empresa para dar visibilidad a las acciones de RSE. Trabajo tercerizado.	Estimación de honorarios del diseñador web.	\$5.000
Incorporar recomendaciones de buenas prácticas agrícolas en la	Calidad y Gerencia General.		Incluido en ítem anterior.	\$0

Presupuesto de actividades no periódicas de RSE de CIFSA				
Actividades	Responsables	Observaciones	Cálculo	Total
página WEB.				
<b>TOTAL</b>				<b>\$929.071</b>

Tabla 4: Costos de implementación /única vez. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 4, los costos de implementación o de acciones realizadas por única vez ascienden a un total de \$929 mil aproximadamente.

#### 3.4.2.2 Presupuesto de actividades periódicas de RSE de CIFSA

Dentro de este ítem se tienen en cuenta todas aquellas actividades que se realizan con cierta frecuencia (mensual, anual, etc.). Es decir, son actividades que se llevaron a cabo durante el 2017 y que también se realizarán durante el 2018.

Las actividades de RSE realizadas se agrupan en diferentes categorías, según corresponda. Éstas son:

- Inversión social y cultural: se incluyen las distintas actividades cuyos fines son generar un impacto en el bienestar social y la integración, aceptación y respeto por las creencias culturales y sociales. Ejemplos de esta categoría son los diferentes días festivos.
- Educación: la empresa cuenta con un fuerte compromiso por la educación de sus empleados que se traduce en varios programas, entre ellos: capacitación para sus empleados, becas de estudio para colaboradores y sus hijos.
- Medio Ambiente: actividades relacionadas con el cuidado de su entorno, uso eficiente de sus recursos y energía, prevención de la contaminación, política de flora y fauna, gestión integral de los residuos.
- Bienestar al colaborador: toda aquella política o acción de la empresa realizada con el fin de mejorar la calidad de vida del colaborador.
- Contribución a la comunidad: en esta categoría se engloban actividades que promueven la cobertura de las necesidades de la comunidad o buenas prácticas que benefician al entorno. Ejemplos de esta categoría son: difusión de prácticas de RSE en otras organizaciones, programa de voluntariado de RSE, donaciones de la empresa a escuelas e instituciones. También se incluye aquí el mantenimiento de los caminos provinciales que unen las instalaciones de CIFSA con la ruta nacional 226.



- Gestión de la RSE: Aquí se computan todas las acciones periódicas relativas a la administración de RSE, tales como revisión de documentos y políticas por la dirección, preparación de presupuesto, auditorías, medición de resultados e impactos.

Presupuesto de actividades periódicas de RSE de CIFSA								
Categoría	Concepto	Actividad	Cálculo		CVT	CFT	CT	Total
Inversión social y cultural	Festejos	Día de la Pachamama	Cantidad asistentes	300	\$47.800		\$47.800	\$159.599
			Costo 2017	\$40.000				
			Costo 2018	\$47.800				
		Día del niño	Costo 2017	\$12.000	\$14.340		\$14.340	
			Costo 2018	\$14.340				
		Finalización de plantación	Cantidad de asistentes	150	\$6.375		\$6.375	
			Choripanes (precio unitario)	\$30				
			Bebidas (1/2 litro de gaseosa por persona)	\$13				
		Navidad	Cantidad de asistentes	739	\$88.680		\$88.680	
			Brindis	\$14.780				
			Pan dulce	\$50				
			Sidra	\$50				
	Catequesis	Comunión	No implica costo					
		Confirmación	No implica costo					
	Charlas de violencia de género	2 encuentros anuales de 3 h cada uno, a cargo de Jefatura de RRHH	\$2.404			\$2.404	\$2.404	
Educación	Becas de estudio	Cantidad de becas vigentes	9	\$215.100		\$215.100	\$216.611	
		Aporte mensual 2017	\$2.000					
		Aporte mensual 2018	\$2.390					
		Meses por año	10					
		Costo anual 2018	\$215.100					
		Tasa LEBACs	25,00%					

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

Presupuesto de actividades periódicas de RSE de CIFSA										
Categoría	Concepto	Actividad	Cálculo		CVT	CFT	CT	Total		
			Costo de oportunidad	\$53.775						
			Capacitación en RSE	Personal permanente	\$1.008		\$1.511		\$1.511	
				Inducción	\$504					
Medio Ambiente	Plan de Forestación		Cantidad plantines	800	\$52.580		\$52.580	\$267.512		
			CVU 2017	\$55						
			CVU 2018	\$66						
	Talleres voluntarios de prácticas ambientales		Cantidad anual de talleres	6	\$214.932		\$214.932			
			Duración del taller (h)	4						
			Participantes jefes	10						
			Participantes analistas especializados	5						
			Participantes supervisores	14						
	Bienestar al colaborador	Vivienda	Créditos a la vivienda	Cantidad total de créditos otorgados 2016/2017	13		\$243.978		\$243.978	\$11.826.756
				Suma total entregada 2016	\$390.092					
Suma total entregada 2017				\$520.577						
Tasa de interés de los créditos				0,00%						
Plazo de devolución (años)				2						
Costo de oportunidad				\$243.978						
Tasa LEBACs				25,00%						
Complejo habitacional			Cantidad de viviendas	132	\$1.788.480	\$150.000	\$1.938.480			
			Costo mensual por persona 2017	\$345						
			Capacidad máxima de personas	532						
			Costo temporada de cosecha (7 meses)	\$1.284.780						
			Ocupación en invierno	292						

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

Presupuesto de actividades periódicas de RSE de CIFSA										
Categoría	Concepto	Actividad	Cálculo		CVT	CFT	CT	Total		
			(personas)							
			Costo temporada de invierno (5 meses)	\$503.700						
			CVT	\$1.788.480						
			Mantenimiento habitual anual	\$50.000						
			Mejoras específicas	\$100.000						
			<i>Costo de oportunidad</i>							
			Alquiler mensual	\$2.000						
			Meses de alquiler	3		\$438.000			\$438.000	
			CO	\$438.000						
			Salud	Control médico	Honorarios médico	\$146.304			\$146.304	
	Honorarios enfermera	\$74.592					\$74.592			
	Control odontológico	Honorarios odontólogo		\$36.216			\$36.216			
		Costo menú		\$60						
	Menú saludable	Porcentaje subvencionado		60%			\$4.788.720			
		Cantidad de menús por año		133.020				\$5.045.832		
	Guardería		Costo mensual por niño 2017	\$4.000						
			Costo mensual por niño 2018 (actualizado por inflación)	\$4.780						
Niños en enero y febrero			150							
Niños en noviembre, diciembre marzo y abril			100		\$3.441.600	\$20.000	\$3.461.600			
Niños segunda quincena octubre y primera mayo			20							
Total chicos			720							
Mantenimiento anual			\$20.000							
Extensión licencia por		Días extendidos	5		\$55.144		\$55.144			

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

Presupuesto de actividades periódicas de RSE de CIFSA									
Categoría	Concepto	Actividad	Cálculo		CVT	CFT	CT	Total	
	paternidad	Salario diario promedio	\$1.387						
		Licencias por año	5						
		Costo anual	\$34.666						
Contribución a la comunidad	Caminos	Flete camión	\$700						
		Cantidad camiones	5						
		Capacidad camión (m <sup>3</sup> )	30			\$57.500	\$57.500		
		Precio granza (\$/m <sup>3</sup> )	\$1.200						
		Porcentaje destinado a RSE	30%						
	Donaciones	Escuela N°46	\$14.746						
		Capilla Barrio La Peregrina	\$5.000						
		Sala de primeros auxilios	\$3.000						
		Hogar de María	\$1.500		\$67.209		\$67.209		
		Secretaria de desarrollo productivo. MGP	\$3.500						
		Unidad de Bomberos SP	\$30.000						
	Voluntariado RSE	Jardín de Infantes N° 918	\$9.463						
		Cantidad de voluntarios	14						
		Horas de voluntariado mensuales	4		\$15.440		\$15.440		
	Difusión de prácticas de RSE en otras organizaciones	Salario promedio de voluntarios	\$173						
Duración charla (h)		2							
Cantidad anual de charlas		12			\$9.617	\$9.617			
Gestión de la RSE	Personal del área de RSE	Salario Jefatura (por hora)	\$252						
		Porcentaje de dedicación	50 %						
		Salario Jefatura	\$36.097			\$18.048	\$18.048	\$18.048	
		Cantidad de personal	1						

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

Presupuesto de actividades periódicas de RSE de CIFSA							
Categoría	Concepto	Actividad	Cálculo	CVT	CFT	CT	Total
						<b>TOTAL continuos</b>	<b>\$12.620.245</b>

*Tabla 5: Presupuesto de actividades periódicas de RSE de CIFSA. Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la Tabla 5, los costos de actividades periódicas de RSE ascienden a un total de \$12 millones aproximadamente.

A continuación se presenta, una tabla resumen con los principales costos de RSE para el período 2017/2018.

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

Costos de implementación					
	CV	CF	CT	% relativo	% total
Asegurar la sostenibilidad y eficiencia del sistema de RSE.		\$179.264		18,98%	6,95%
Asegurar el respeto de los derechos humanos en la cadena de valor.		\$13.829		1,46%	
Mejorar las condiciones de trabajo.		\$624.409		66,12%	
Fortalecer el compromiso ambiental de la organización.		\$15.233		1,61%	
Fortalecer la inversión social		\$111.569		11,81%	
<b>Total costos de implementación</b>		\$944.304	<b>\$944.304</b>	100,00%	
Costos de actividades periódicas					
	CV	CF	CT	% relativo	% total
Inversión social y cultural	\$157.195		\$159.599	1,26%	93,05%
Educación	\$215.100	\$1.511	\$216.611	1,71%	
Medio Ambiente	\$267.512		\$267.512	2,12%	
Bienestar al colaborador	\$5.723.224	\$5.459.810	\$11.826.756	93,58%	
Contribución a la comunidad	\$82.649	\$67.117	\$149.766	1,19%	
Gestión de la RSE		\$18.048	\$18.048	0,14%	
<b>Total costos de actividades frecuentes</b>	\$6.445.680	\$5.546.486	<b>\$12.638.293</b>	100,00%	
<b>TOTAL</b>			<b>\$13.582.597</b>		

Tabla 6: Tabla resumen costos de RSE. Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Informe social

El informe social es una herramienta de gestión que utilizan las organizaciones para evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos relativos a RSE. “Es un instrumento en el que se registra en términos cualitativos o cuantitativos el desempeño social de una empresa en un período dado” (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

Sirve para que tanto la empresa como sus empleados y comunidad puedan ver los resultados de los esfuerzos realizados y sus beneficios resultantes. Expresa en forma clara y objetiva los recursos empleados para el cumplimiento de su responsabilidad social. En el caso de que así se desee, se puede incluir al comienzo una carta del presidente de la organización.

A continuación se presenta un modelo de informe social del año 2017, realizado para CIFSA. Se detallan las principales acciones de RSE llevadas a cabo, agrupándolas en distintas categorías.



Figura 7: Informe social I. Fuente: Elaboración propia.



Figura 8: Informe social II. Fuente: Elaboración propia



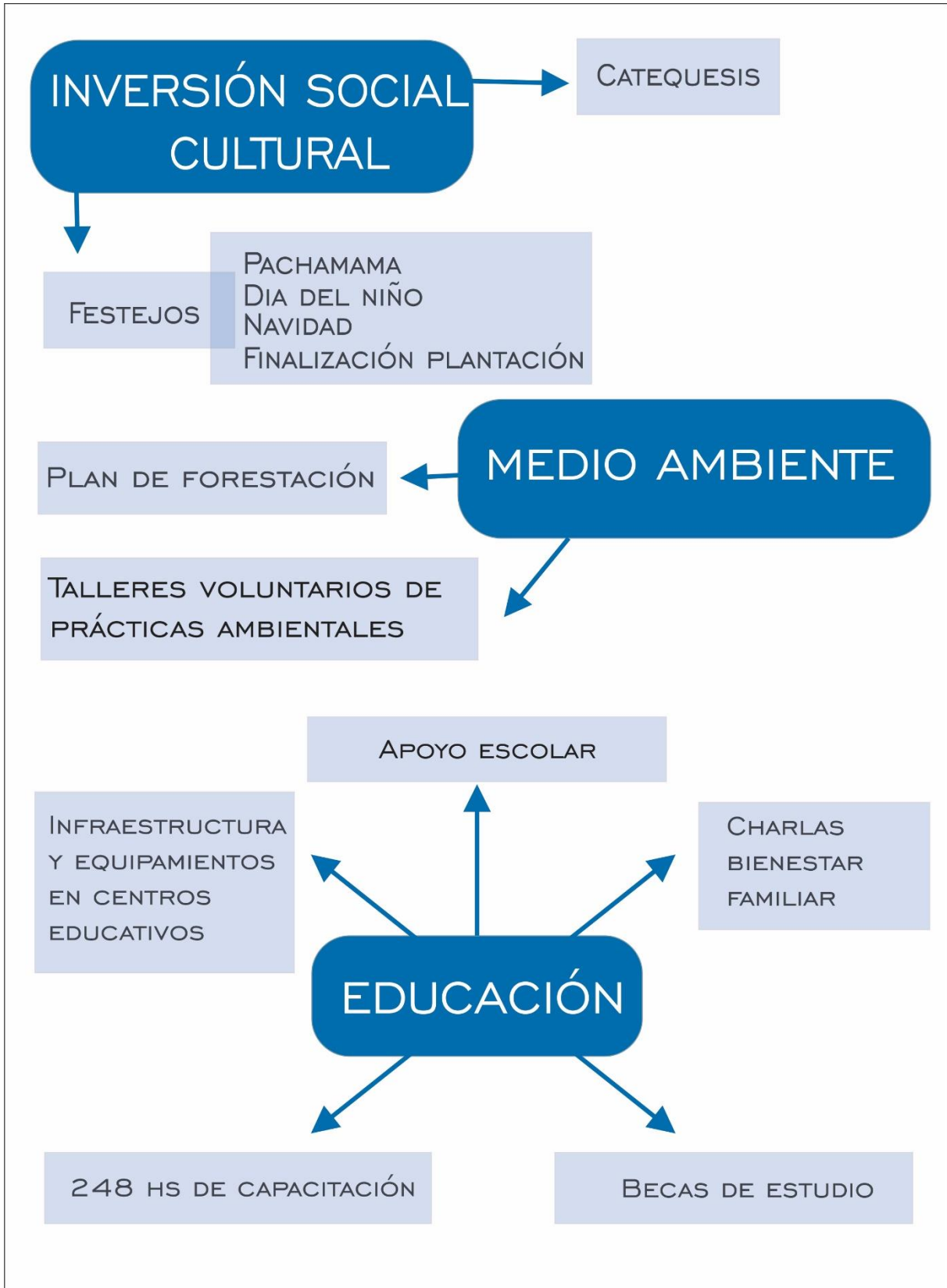


Figura 9: Informe social III. Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Guía para la elaboración de presupuestos

En este apartado se presenta una herramienta que sirve para facilitar a las PyMEs la realización de un presupuesto de RSE. Su diseño se basó en el aprendizaje adquirido a partir del análisis del caso de CIFSA. Esta guía está compuesta por seis planillas, que se deben completar siguiendo un orden determinado establecido en el diagrama de flujo del punto 3.6.1, según corresponda.

#### 3.6.1 Descripción de la herramienta - Diagrama de flujo

En primer lugar la empresa debe responder si ha definido una política y objetivos relativos de RSE. Si no lo ha hecho se presenta la Planilla 1 como guía para la elaboración de la política de RSE.

En segundo lugar la empresa debe analizar si tiene identificadas todas las actividades correspondientes RSE. De no ser así, la Planilla 2 sirve como ayuda para identificarlas.

Luego, la organización debe determinar si se conoce el valor monetario de esas actividades. Para aquellas empresas que no lo tengan determinado, existe la Planilla 3 que facilitará la estimación de dichos costos.

Continuando con el diagrama de flujo, se ha de establecer si la organización en cuestión ya cuenta con un Sistema de Gestión de la RSE previamente definido. De lo contrario, se presenta la Planilla 5 como guía para el cálculo del costo de implementación.

El último paso consiste en realizar el presupuesto de RSE, en el caso de que no lo tuviesen, mediante el uso de la Planilla 4.

Una vez realizadas todas las etapas anteriormente mencionadas, aquellas empresas que deseen ahondar más en el tema podrán hacer uso de la Planilla 6, para evaluar los impactos de sus actividades y a partir de éstos determinar qué acciones se llevarán a cabo en el futuro.

Por último, se propone la realización de un informe social con el fin de dar visibilidad a las acciones realizadas y asentar los objetivos cumplidos junto con sus impactos. Este sirve tanto para ser difundido dentro de la empresa como al exterior.

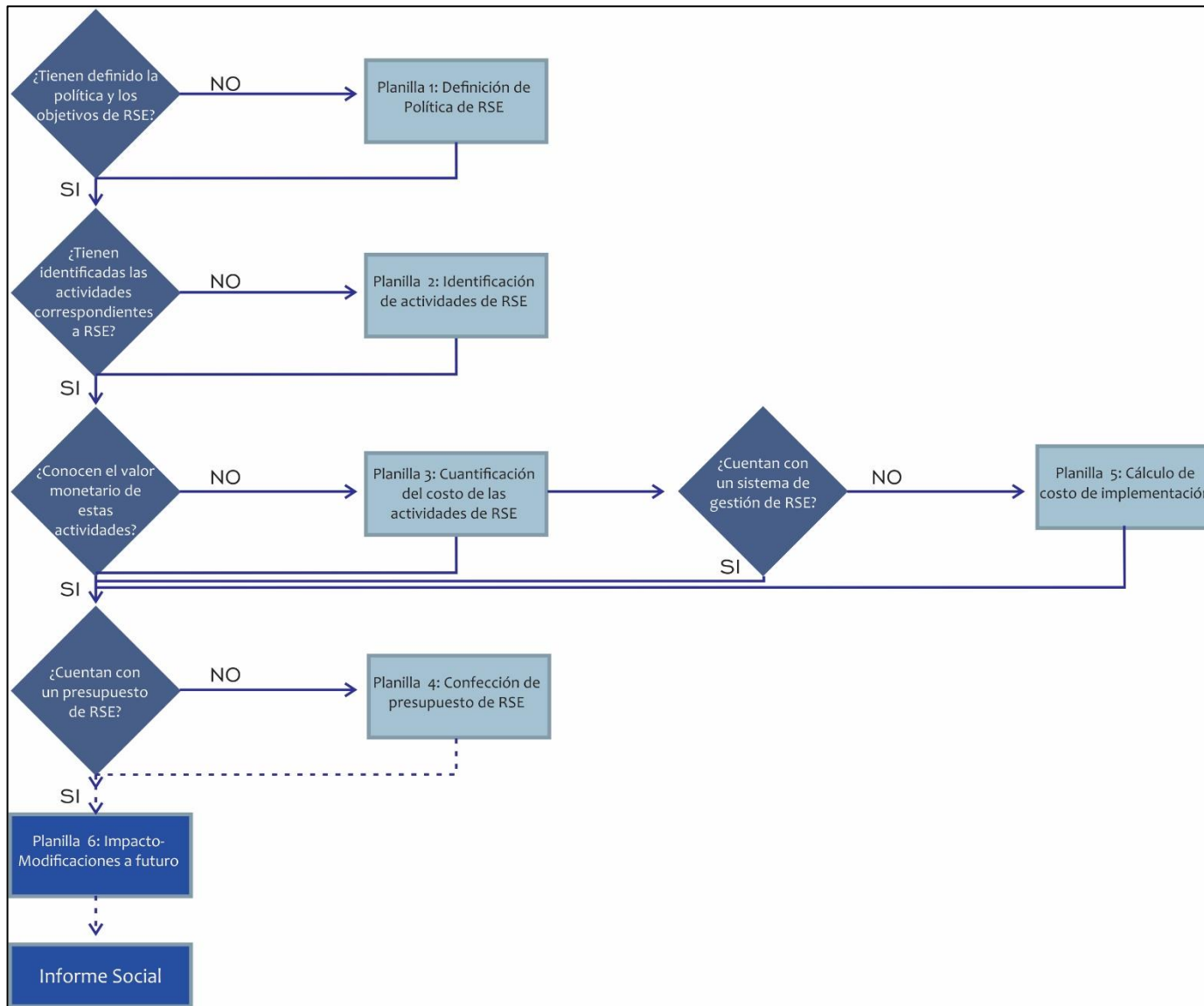


Figura 10: Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.2 Planilla 1 - Definición política de RSE

En el caso de que la empresa no cuente con una política de RSE el primer paso para realizarla es evaluar a quién está dirigida, quiénes son sus interlocutores. Luego, se debe definir quiénes son los responsables de RSE dentro de la empresa; puede ocurrir que exista un área específica, pero en el caso de que no la haya debe especificarse qué área o personal de la empresa es responsable.

A continuación, se debe establecer qué documentos se usan de referencia para la elaboración de la política, como por ejemplo podrían ser la Declaración de los Derechos Humanos, las declaraciones de la OIT, leyes, normativas y reglamentos nacionales vigentes, así como la guía ISO 26000:2010 de Gestión de Responsabilidad Social. También pueden usarse como referencia estándares específicos según la actividad de cada organización, por ejemplo la norma IRAM 14110-1 Buenas Prácticas Agrícolas o normas GFSI de Inocuidad de los Alimentos, (Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria, en inglés *Global Food Safety Initiative*, GFSI).

El siguiente paso es determinar el alcance de la política, es decir, establecer sobre qué áreas o partes de la organización se aplicará y cuáles son sus límites. En el caso de que sea una organización grande, se puede optar por comenzar primero sobre un área o línea de producción y luego expandirse gradualmente a toda la organización. Posteriormente establecer los ejes principales contenidos en la política, los lineamientos dentro de cada eje. A modo de ejemplo:

Eje principal: Medio Ambiente.

Lineamientos: uso racional de recursos, consumo energético, gestión de recursos.

Por último, recopilar la información de los pasos anteriores en un único documento que formalice la política de RSE de la organización.

Planilla 1		Definición política de RSE	
Organización:			
Fecha de realización:			
Responsable:			
Observaciones:			
Firma			
Hoja: de			
Para definir la política de RSE se recomienda seguir los siguientes pasos, en el orden establecido.			
N°	Descripción		
1	Definir a quién está dirigida la política	Z	
2	Definir responsables de RSE dentro de la organización	Z	
3	Establecer documentos que sirven como referencia para la realización de la política	Z	
4	Determinar el alcance de la política	Z	
5	Definir ejes principales	Z	
6	Establecer los lineamientos dentro de cada eje	Z	
7	Redactar la política	Z	

Tabla 7: Planilla 1 "Definición de política de RSE". Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.3 Planilla 2 - Identificación de actividades de RSE

El objetivo de esta planilla es que las empresas identifiquen la totalidad de acciones de RSE que desarrollan o planean desarrollar, para posteriormente poder cuantificar su costo y luego armar un presupuesto. Se presentan una serie de distintas áreas de RSE: Medio Ambiente, Participación activa y Desarrollo de la comunidad, Prácticas laborales, Prácticas éticas de operación, Acciones internas y Derechos humanos. Cada área se divide en sub áreas y se tilda con sí o no según se realicen. Para el caso que se haya tildado la opción de "sí" se especifica la acción o programa y el objetivo. Las sub áreas planteadas son simplemente a modo de ejemplo, se pueden modificar, agregar o quitar según el criterio de la empresa.

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

<b>Planilla 2</b>	<b>Identificación de actividades de RSE</b>				
Organización:					
Fecha de realización:					
Responsable:					
Observaciones:					
Firma					
Hoja: de					
Área	Sub área	Si	No	Objetivos	Programas / Actividades
Medio Ambiente	Flora y Fauna				
	Consumo energético				
	Uso del agua				
	Gestión de residuos				
	Uso racional de recursos				
	Contaminación				
	Transporte				
Participación activa y Desarrollo de la comunidad	Educación				
	Salud				
	Inversión social y cultural				
	Desarrollo e Integración cultural				
	Charlas educativas (RSE, violencia de género etc.)				
	Vinculación con escuelas y universidades				
Prácticas laborales	Capacitación al personal				
	Promover el aprendizaje de idiomas				
	Disminuir riesgos ergonómicos				
	Médico laboral				

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

	Promover la participación en eventos académicos o profesionales (foros, congresos, conferencias)				
	Inclusión laboral				
	Salud y seguridad ocupacional				
Prácticas éticas de operación	Promoción de la equidad de género				
	Enfoque al cliente				
	Prácticas transparentes de contratación				
	Prácticas justas de marketing				
	Competencia justa				
Acciones internas	Gimnasio				
	Guardería				
	Comedor saludable				
	Política de licencias (paternidad, enfermedad, etc.)				
Derechos humanos	Remuneración justa				
	No discriminación				
	Evitar trabajo forzado				
	Evitar trabajo infantil				
	Horario de trabajo				
	Asociación y negociación colectiva				
Otros					

Tabla 8: Planilla 2 "Identificación de actividades de RSE". Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.4 Planilla 3 - Cuantificación del costo de actividades de RSE

Ya habiendo completado la planilla 2 las empresas habrán identificado satisfactoriamente todas sus acciones de RSE. El paso siguiente, mediante la planilla 3, es estimar el costo de cada una de esas actividades. Dicho costo puede estimarse de las siguientes maneras:

- A partir de los honorarios profesionales, para el caso que se contrate un profesional externo. Por ejemplo, médicos, enfermeros, etc.
- Si para esa actividad es necesaria la participación del personal de la empresa el costo de la actividad puede estimarse en función de la cantidad de tiempo y el salario del personal involucrado. Esto incluye actividades de planificación, preparación de reportes, revisión de procedimientos etc., es decir casos donde el principal costo es el tiempo de trabajo. En estos casos puede existir también un costo de oportunidad, por ejemplo al tratarse de acciones de voluntariado de RSE, en donde no se computa un costo por realizar la actividad, sino el costo de oportunidad por no realizar las actividades laborales.
- A partir del costo de los insumos o materiales necesarios para desarrollar la actividades. Por ejemplo en el caso de donación de materiales.
- Otros ítems no incluidos en los anteriores.

Todos los costos registrados en esta planilla corresponden a actividades continuas, que se repiten con cierta periodicidad a lo largo del año.



Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

Planilla 3		Cuantificación del costo de actividades de RSE								
Organización:										
Fecha de realización:										
Responsable:										
Observaciones:										
Firma:										
Hoja: de										
Para cada eje se debe completar una planilla.										
Eje:										
N°	Actividad	Realizado por	Salario personal involucrado	Honorarios profesionales	Duración	Materiales o insumos requeridos	Costo insumos	Otros	Tipo de costo	Total
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
....										
								Total CV		
								Total CF		
								Total CO		
								TOTAL		

Tabla 9: Planilla 3 "Cuantificación del actividades de RSE. Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.5 Planilla 4 - Confección de presupuesto de RSE

Luego de haber cuantificado el costo de cada una de las actividades relativas a RSE de la organización mediante la planilla 3, se procede al armado del presupuesto final utilizando la planilla 5. Para realizarlo, se ordenan las actividades según sean de implementación, es decir, el total dado por la planilla 5 o según el eje al que correspondan (medio ambiente, prácticas laboral etc.). Además, se debe colocar el valor monetario asignado a cada actividad en la columna del mes correspondiente, conforme a lo planificado.

En el posible caso que alguna actividad no corresponda a ninguna de las categorías planteadas, se incluye en el eje "Otros".

Se recomienda también, distinguir el tipo de costo de cada actividad o programa, si se trata de costos fijos o variables. Una vez completa toda la planilla se suman sus totales.

Por último, se aconseja considerar un 10% adicional para posibles contingencias, en especial para economías con inflación, como es el caso de Argentina, en las cuales es difícil estimar valores de un año para el otro.

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

<b>Planilla 4</b>		<b>Confección de presupuesto de RSE</b>						
Organización:								
Fecha de realización:								
Responsable:								
Observaciones:								
Firma:								
Hoja: de								
Completar dentro de cada eje con las actividades y programas y su valor monetario, en el mes que se llevan a cabo								
* El costo de implementación es el total de la planilla 5, en el caso de que ésta se haya completado								
<b>PRESUPUESTO 2019</b>								
	Tipo de costo	Enero	Febrero	Marzo	...	Diciembre	<b>TOTAL</b>	
Costo de implementación*								
Medio Ambiente								
Participación activa y Desarrollo de la comunidad								
Prácticas laborales								
Prácticas éticas de operación								
Acciones internas								
Derechos humanos								
Otros								
Contingencias (10%)								
						Total CV		
						Total CF		
						<b>TOTAL</b>		

Tabla 10: Planilla 4 "Confección de presupuesto de RSE". Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.6 Planilla 5 - Cálculo del costo de implementación

La planilla 5 tiene como objetivo ayudar a las empresas que están empezando realizar acciones de RSE a calcular su costo de implementación, es decir, el costo de poner en marcha un sistema de RSE. A diferencia del caso de la planilla 4, aquí se registran todas aquellas actividades puntuales, que tienen un costo de única vez y que no son continuos en el tiempo.

El costo de implementación incluye:

- El costo de confección de la política de RSE.
- Asignación de responsables de RSE. Los distintos programas de RSE podrán estar a cargo de personal contratado específicamente para tal propósito o podrán ser parte de las responsabilidades del personal ya existente, en cuyo caso deberán redefinirse las tareas y responsabilidades del puesto.
- Revisión y creación de procedimientos. Indefectiblemente la implementación de RSE conlleva la creación de nuevos procedimientos o la revisión de los existentes, por ejemplo: procedimiento de resolución de reclamos, política de sanciones y arbitrajes relativos a un código de conducta, desarrollo de un tablero de control para medición y comunicación de indicadores ambientales. En todos los ejemplos anteriores la creación de estos procedimientos implica un costo, por el tiempo de trabajo que insumen.
- Incorporación de nuevos programas. La decisión de incorporar nuevas actividades (por ejemplo un programa de becas o un programa de medio ambiente) implica un costo de planificación y organización que debe ser tenido en cuenta.
- Diseño de indicadores de RSE. La medición del desempeño es importante para tener un parámetro que sirva como herramienta de control y poder realizar las modificaciones que resulten necesarias para alcanzar los objetivos de RSE.
- Revisión de condiciones de trabajo. Asegurar que la empresa cumpla en todos los casos con la normativa vigente y con sus propios estándares establecidos, por ejemplo en lo que respecta a trabajo infantil, salud y seguridad ocupacional, horario de trabajo, cantidad de horas semanales máximas, trabajo forzoso.

- Estudio ergonómico de los puestos de trabajo. Si bien la organización puede comenzar a realizar actividades de RSE sin necesariamente llevar a cabo un estudio ergonómico de los puestos de trabajo, se recomienda hacerlo para estar seguros de que no existen condiciones insalubres de trabajo.
- Preparación para certificación de normas voluntarias. El proceso de certificación de normas, tales como la ISO 14110-1 de Buenas Prácticas Agrícolas, normas GFSI de Inocuidad de los Alimentos, SA8000 (*Social Accountability 8000*) o GlobalGAP, por ejemplo, conlleva tiempo y esfuerzos que deben tenerse en cuenta al momento de presupuestar, así como también la certificación en sí misma.
- Otros: cualquier actividad no comprendida entre las anteriormente mencionadas, que la empresa considere relevante incluir en su presupuesto.

Una vez completada la planilla el costo total corresponde al costo de implementación de la planilla 4.

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

<b>Planilla 5</b>	<b>Cálculo del costo de implementación</b>					
Organización:						
Fecha de realización:						
Responsable:						
Observaciones:						
Firma:						
Hoja: de						
Completar esta planilla sólo en el caso de que sea la primera vez que se realiza una actividad de RSE						
N°	Actividad	Responsable	Duración	Salario	Insumos o materiales requeridos	Costo
1	Confección política de RSE					
2	Asignación de responsables de RSE					
3	Revisión y creación de procedimientos					
	Procedimiento 1					
	Procedimiento 2					
	Procedimiento 3					
4	Incorporación de nuevos programas					
	Programa 1					
	Programa 2					
	Programa 3					
5	Armado de indicadores de RSE					
6	Revisión condiciones de trabajo (trabajo infantil, horas extras, etc.)					
7	Estudio ergonómico de puestos de trabajo					
8	Preparación para certificación de normas					
9	Otros					
	<b>TOTAL</b>					

*Tabla 11: Planilla 5 "Cálculo del costo de implementación. Fuente: Elaboración propia.*

### 3.6.7 Planilla 6 - Acción futura

Para las empresas que, además de realizar el presupuesto, quieran avanzar en su planificación de RSE, se propone que utilicen la planilla 6. En ella se detallan los impactos de cada actividad y se especifican los cambios que se realizarán en su próximo ejercicio: mantener, eliminar, reducir o ampliar cada actividad, detallando cómo lo harían y por qué toman esa decisión.

El detallar los impactos y consecuencias esperadas para cada actividad facilita la evaluación de resultados y la planificación a futuro del área de RSE. Además en esta planilla se visualizan los beneficios de implementar políticas de RSE, que no implican solamente un costo sino que son una inversión que tiene múltiples resultados.





### 3.6.8 Análisis crítico

Habiendo completado todas las planillas anteriormente descritas, la empresa cuenta con la información monetaria necesaria sobre sus distintos programas de RSE. En este punto las empresas se encuentran en condiciones de realizar un análisis crítico de los costos asociados a actividades de RSE.

Se recomienda que se analicen las siguientes cuestiones:

- Cómo se distribuyen los costos mes a mes. Determinar si se concentran en una época del año o se distribuyen a lo largo del año con cierta regularidad.
- Evaluar los costos según eje o categoría, determinar cuál es el eje que concentra la mayor cantidad de esfuerzo monetario. Se recomienda realizar gráficos de barras para analizar los totales según eje y gráficos de torta para observar la distribución porcentual según eje.
- Analizar tipos de costos. Evaluar del total del presupuesto cuanto corresponde a costos variables y cuanto a costos fijos.

### 3.6.9 Tablero de control de RSE

Para la empresa que además de realizar el presupuesto quiera contar con información sobre el desempeño del sistema de RSE se propone la utilización de un tablero de control. Esta herramienta permite medir los impactos de RSE, de manera que la empresa tenga más información que solamente los costos.

Los tableros de control o cuadros de mando permiten medir indicadores y compararlos con una meta u objetivo. Para el caso de gestión de RSE son una manera de visibilizar los impactos o el rendimiento de la inversión social.

Se propone que, además de evaluar distintos indicadores de RSE, el cuadro de mando cuente con una vinculación con el presupuesto. Para ello se incluye un análisis económico, que busca relacionar los resultados obtenidos con el dinero invertido. De esta manera se puede obtener una noción del costo que implica una mejora porcentual para cada indicador.

A continuación y a modo de ejemplo se presenta un modelo posible de tablero de control.

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

	Tema	Objetivo	Indicador		Monitoreo y evaluación			Análisis económico		
			Fórmula	Meta	Medición	Desviación	Plan de acción	Inversión total (\$)	Resultado obtenido	Costo relativo
Medio Ambiente	Consumo energético	Mejorar eficiencia energética con el fin de contribuir a disminuir el cambio climático	$\text{Consumo energético año actual [Kwh]} / \text{Consumo energético total año anterior [Kwh]}$	0,95						
	Contaminación	Prevención de la contaminación atmosférica	$\text{Kg de emisiones año actual} / \text{Kg de emisiones año anterior}$	0,98						
Participación activa y desarrollo de la comunidad.	Vinculación con universidades	Contribuir en la formación de los profesionales y adquirir nuevos conocimientos útiles para la organización	Cantidad de horas anuales de pasantías realizadas	800						
	Inversión social y cultural	Motivar y favorecer el acceso y la permanencia en la educación superior.	Cantidad de becas educativas otorgadas por año cada 100 trabajadores	4						
Prácticas Laborales	Capacitación al personal	Perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo y promover su desarrollo personal.	$\text{Cantidad de colaboradores capacitados por la empresa} / \text{Cantidad de colabradores totales}$	0,05						
	Salud y seguridad ocupacional	Disminuir la cantidad de accidentes de trabajo respecto del año anterior	$\text{Índice de gravedad: N° de días perdidos} * 1000000 / \text{Horas Hombre Trabajadas al año}$	10% menos que el año anterior						
	Inclusión social	Igualdad de oportunidades para personas con capacidades diferentes	Porcentaje de trabajadores con discapacidad	1%						
Prácticas éticas de operación	Enfoque al cliente	Disminuir cantidad de reclamos	$\text{Cantidad de reclamos resueltos} / \text{Cantidad de reclamos totales}$	0,45						
	Equidad de género	No discriminación	Porcentaje de mujeres en cargos jerárquicos	40-60%						
Acciones internas										
Derechos humanos										
Otros										

Tabla 13: Tablero de control. Fuente: Elaboración propia.

#### IV. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue, a partir de un caso de análisis de una empresa frutihortícola de la zona, desarrollar una guía para aquellas PyMEs que deseen presupuestar sus actividades de RSE, para conocer el valor de su inversión social.

El rol de la empresa en la sociedad ha ido evolucionando con el tiempo, desde una visión clásica de la empresa únicamente generadora de ganancia, hasta el paradigma dominante actual: la Responsabilidad Social Empresaria. Cada vez son más las organizaciones que se suman a la iniciativa de ser socialmente responsables, en especial las grandes empresas. Es por esto que consideramos de suma importancia proporcionar herramientas a las organizaciones de menor dimensión que les ayuden a desarrollar sistemas de gestión de la RSE.

Frente a este panorama, se trabajó con CIFSA, empresa que cuenta con destacadas prácticas de RSE y un fuerte compromiso social, y que es considerada referente a nivel nacional dentro del sector.

En primer lugar se realizaron visitas a la planta, con el fin de conocer, identificar y relevar todas sus actividades de RSE, tanto las desarrolladas actualmente como aquellas planificadas para el futuro. Se examinaron los procesos productivos y se entrevistó a jefes y empleados de distintas áreas. Además, se realizó una auditoría mediante el Protocolo RSE-MDQ, mejorando así el diagnóstico inicial.

Luego, se confeccionó su presupuesto del área de RSE, separando las actividades según correspondan a implementación del sistema de gestión o actividades periódicas. A su vez, se clasificaron en diferentes categorías, de acuerdo a las temáticas a las que corresponden.

Este caso particular nos sirvió de guía para aprender sobre el tema y conceptualizar dichos conocimientos en el desarrollo de una herramienta general, aplicable para cualquier PyME. Se diseñó una guía para la realización de presupuestos, compuesta por seis planillas. El objetivo es que cualquier organización interesada en cuantificar su inversión social pueda hacerlo de una manera sencilla. Además, que pueda realizar un análisis crítico de los resultados obtenidos y planificar acciones futuras.

Como conclusión personal, consideramos que para que la RSE se traduzca en prácticas concretas es importante generar herramientas e incentivos que fomenten y faciliten su implementación.

Además, el presente trabajo final de carrera agrega un valor adicional, ya que no sólo consiste en la formación e integración de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, sino que también pretende responder satisfactoriamente a una demanda concreta de las empresas del Municipio de General Pueyrredón.

## V. BIBLIOGRAFÍA:

ARMIJO, Marianela. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL. Disponible en: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. (2018). COMUNICADO Nro. 50897. LEBAC. Resultados de la licitación del martes 20 de febrero de 2018. Extraído el 5 de febrero de <http://www.bcra.gov.ar/Institucional/DescargaPDF/DownloadPDF.aspx?Id=617>

CASE, Karl y FAIR, Ray. (1997). Principios de microeconomía. Bogotá. Editorial Prentice Hall. Disponible en: [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/MICROE\\_p81nc1p105\\_m1c803c0n0m14\\_c4s3\\_f418\\_www.economiadigitals.blogs.pot.pe.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/MICROE_p81nc1p105_m1c803c0n0m14_c4s3_f418_www.economiadigitals.blogs.pot.pe.pdf)

COMISIÓN EUROPEA. (2001). Libro verde para el fomento de un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Disponible en: <https://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>.

DAVID, Fred. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson.

EL MARPLATENSE. 3 de agosto de 2017. "Hay 700 empleados en negro en los mercados frutihortícolas de la ciudad". Extraído el 23 diciembre 2017, de <https://elmarplatense.com/2017/08/03/hay-700-empleados-en-negro-en-los-mercados-frutihortícolas-locales/>

FERNANDEZ, L y otros. (1997). Tipología del denominado balance social. XVIII Jornadas Universitarias de Contabilidad, Santa Fé,

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (2017). Perspectivas económicas: las Américas. Extraído el 9 de enero de 2018 de: <http://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2017/10/11/wreo1017>

GARCÍA, Sergio. (2013) La RSC bien entendida comienza por sus empleados. Compromiso empresarial. Extraído el 9 de enero de 2018 de: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/05/la-rsc-bien-entendida-comienza-por-los-empleados/>

IRIART, Rodolfo. Las Pymes, motor del desarrollo local. 2 de enero de 2018. Diario La Capital. Extraído el 5 de marzo de 2018 de: <http://www.lacapitalmdp.com/las-pymes-motor-del-desarrollo-local/>.

NORMA ISO 26000 (2010). Guía de Responsabilidad Social.

LA CAPITAL. 20 de octubre de 2016 “Denuncian “explotación laboral” en los mercados frutihortícolas”. Extraído el 23 diciembre 2017, de <http://www.lacapitalmdp.com/denuncian-explotacion-laboral-en-los-mercados-frutihortícolas/>.

LORENZO, Alfredo. Las celebraciones en la oficina. Escuela de Organización Industrial. 7 de julio de 2015. Extraído el 15 de enero de 2018, de <http://www.eoi.es/blogs/alfredo-fernandez-lorenzo/2015/07/07/las-celebraciones-en-la-oficina/>

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. Salario. Tabla de Aportes y Contribuciones – Seguridad Social. Extraído el 6 de abril de 2018, de <http://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2001) Manual de Balance Social. Gráficas Pajón.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2006) Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa. Subcomisión de Empresas Multinacionales. Reunión 295 del Consejo de Administración de la OIT. Documento GB 295/MNE/2/1. Ginebra, Suiza. Extraído el 20 de octubre de 2017 de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/mne-2-1.pdf>

Protocolo para el reconocimiento de Responsabilidad Social Empresaria-MDQ. Versión 1. 30/05/2017. Ordenanza 20.532 del Municipio de General Pueyrredón.

RAMÍREZ, Alejandra. (2017). Qué es y cómo hacer una política de responsabilidad social. Extraído el 9 de enero de 2018 de: <https://www.expoknews.com/políticas-de-responsabilidad-social/>

ROBBINS, Stephen P. (2014). Administración. Pearson. 12° Edición.

ULLA, Luis Alberto. (2008). Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión Económica y Social. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. Extraído el 12 de noviembre de 2017 de: <http://www.iarse.org/seccion/wp->

[content/uploads/2016/06/Responsabilidad-Social-Empresarial-e-Inclusi%C3%B3n-Econ%C3%B3mica-y-Social.pdf](#)

VI. ANEXO

6.1 Auditoría Protocolo RSE-MDQ

	<b>Informe de Auditoría Protocolo RSE-MGP</b>	<b>F-RSE 003</b>
---	---	------------------

<b>Organización auditada:</b>	Compañía Industrial Frutihortícola S.A.
<b>Responsable de la organización:</b>	Lic. Romina Manzur
<b>Alcance de la auditoría:</b>	Auditoría completa
<b>Fecha:</b>	20/10/2017
<b>Hora de inicio:</b>	13:00
<b>Hora de finalización:</b>	16:00
<b>Auditor líder:</b>	Ing. Juan Pablo Grammatico
<b>Equipo auditor:</b>	Mariana Díaz y María López de Armentia
<b>Documentos de referencia:</b>	Protocolo RSE-MGP, Nivel 1, V2.

Documentación previa presentada por el auditado:	Observaciones
Política de calidad.	
Planificación estratégica de RSE	
Política de RSE	

Hallazgos de la auditoría		
<b>Listado de requisitos cumplidos:</b> 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84		
<b>N° de requisitos básicos Cumplidos: 30</b>		
<b>N° de requisitos totales cumplidos: 84</b>		
Requisito	Hallazgos (detalle de las evidencias que ameritan observaciones y comentarios.)	Observaciones y comentarios: <b>NC</b> (No Conformidad), <b>PM</b> (Posibilidad de mejora), <b>BP</b> (Buena Práctica destacada).
3	Desarrollar informes y cartelería de las	PM



Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

	actividades de RSE realizadas.	
13	Al comienzo de la temporada, se realiza sorteo de lotes para distribuir equitativamente el trabajo.	BP de no discriminación laboral
16	Servicio de guardería como parte de una estrategia de cuidado y atención para el personal.	BP
29	Registro de accidentes de trabajos propio, más detallado que el de la página de la ART.	BP
33	Uso de matafuegos vencidos para practicar durante una capacitación.	BP
40	Política de flora y fauna	BP
44	Actividades en conjunto con la Policía de la Mujer. Acompañamiento a realizar denuncias.	BP
75	Festejo de la Pachamama. Integración con la comunidad.	BP
76	Prestación de sus instalaciones para escuelas para adultos, servicios de enfermería.	BP
82	Becas de estudio para sus empleados y para los hijos de los empleados.	BP

**Conclusiones:**

La empresa cuenta con destacadas prácticas de RSE que se pudieron identificar tanto a lo largo de la auditoría como en reuniones previas con la organización. Se detecta un compromiso muy fuerte de todos los miembros de la organización con la temática. El personal de la empresa estuvo siempre a disposición para responder cualquier duda o inquietud que pudiese surgir y tuvieron predisposición para entregar cualquier documentación que les fuese requerida.

El estado general de cumplimiento con los requisitos del Protocolo RSE-MGP es alto, no se observan grandes brechas o situaciones a mejorar. Se encuentra ejemplo de muy buenas prácticas en lo que refiere a prevención de la discriminación laboral, cuidado ambiental y especialmente en inversión social.

El caso de Compañía Industrial Frutihortícola S.A. es destacable porque, no solo cuentan con un estándar muy alto de ética profesional y de buenas prácticas de desarrollo humano, sino que además se trata de una organización que es líder de mercado y muy exitosa comercialmente.

6.2 Planilla Colegio de Ingenieros. Estudio ergonómico.

Se adjunta a continuación planillas con los aranceles mínimos establecidos por el Colegio de Ingenieros para evaluaciones de riesgo ergonómico.

**COLEGIO DE INGENIEROS**  
de la Provincia de Buenos Aires  
Ley 10.416 y modificatoria 10.698



**TATERAS ESPECÍFICAS SEG E HIG**  
Resolución N° 1244

Planilla anexa correspondiente al contrato celebrado el:  
entre:  
Dirección establecimiento:

y

Matrícula Prof. N°

Tareas Especificas de Seguridad e Higiene		
Item	TAREA	Cantidad de Tareas
a	Capacitaciones especificas de Seguridad e Higiene	
b	Elaboración de procedimientos de Trabajo	
c	Confección de estadísticas de accidentes	
d	Informe Técnico sobre estado de la normativa vigente	1
e	Medición de Parametros y concentración de contaminantes	
f	Visita a comitentes	
g	Varios	
<b>Total de Tareas</b>		<b>1</b>
<b>Honorario Profesional Tareas Esp. Seg e Hig - Según Resolución N° 1018</b>		<b>\$ 3.450,00</b>
<b>HONORARIO CONVENIDO Profesional - Comitente</b>		<b>\$ -</b>

**VISADO**

Timbrado	\$	-
Visado Colegio 2,5 %	\$	170,00
	\$	170,00
Aporte Caja 10%	\$	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>170,00</b>

.....  
Firma y sello del Profesional

Previo a la firma de todo contrato, el profesional deberá tener vigente su matrícula.  
Decreto n° 784/71 Art. 2°: "El profesional es directamente responsable ante el Colegio de Ingenieros, por la determinación del monto de sus honorarios, en caso de duda deberá consultar al referido Colegio".  
Decreto n° 784/71 Art. 5°: "Cuando la realización efectiva de los trabajos contratados difiera de aquella prevista para la regulación de honorarios, éstos deberán reajustarse de acuerdo al Arancel"  
"Ningún Organismo provincial, municipal o privado, dará aprobación final a ninguna documentación técnica presentada por Ingenieros, que carezca de las constancias de haberse realizado la visación por el Colegio de Ingenieros" Art. 6° bis - Ley 10.416 y modif. 10.698

Figura 11: Planilla de aranceles de estudios ergonómicos. Fuente: Colegio de Ingenieros

### 6.3 Presupuesto actividades no periódicas de RSE de CIFSA

A continuación se muestra el cuadro completo del presupuesto de aquellas actividades de RSE que no se realizan con una frecuencia determinada, sino que son más bien correspondientes a la implementación del sistema de gestión de RSE.

Cada actividad o acción se agrupa según los objetivos estratégicos planteados por CIFSA y se le asigna un responsable. Además, se dejan por escrito todas aquellas observaciones necesarias para el cálculo de su costo, así como la especificación del tipo de costo que implique dicha actividad, ya sea de prevención (P), falla (F) o costo de oportunidad (CO). Se menciona el impacto generado por dicha actividad o que se pretende que genere y la acción futura recomendada:

- Se recomienda mantener o continuar realizando la actividad (M)
- Se recomienda eliminar o discontinuar esta actividad (E)
- Se recomienda reducir la actividad (R)
- Se recomienda ampliar la actividad (A)

Luego, se calcula el costo individual y total.

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

Presupuesto actividades no periódicas de RSE de CIFSA							
	Responsables	Observaciones	Tipo de costo (P,F,CO)	Impacto	Acción futura (M,E,R/A)	Cálculo	Total
<b>Asegurar la sostenibilidad y eficiencia del sistema de RSE.</b>							
Integrar la RSE al sistema de gestión de la organización							
Establecer la Política de Responsabilidad Social	Directorio.	5 meses, 2 h por semana estimada		Imagen de la empresa. Cultura organizacional	E	40 h en total de Directorio y Gerencias	\$18.169
Asignar responsabilidades de gestión de la RSE a la Gerencia General y al Área de Desarrollo de Recursos Humanos.	Directorio.	1 mes, 2 h por semana estimadas		Facilita organización del trabajo.	R	8 h de Gerencia por mes	\$3.634
Incorporar los documentos y registros de RSE a los formatos de gestión existentes.	Jefe de sector (Calidad) y jefe de área (RRHH).	10 meses, 2 h por semana		Facilita organización del trabajo y el seguimiento de las actividades.	R	80 h en total (40 h por área)	\$26.559
Incorporar un presupuesto anual de RSE.							
Preparar presupuesto anual de RSE.	Realizado en el presente trabajo final	Aporte externo no computable					
Integrar la RSE a la cultura de la organización.							
Aprobación y difusión del Código de Conducta de CIFSA.	Directorio y Gerencia General.	2 meses				Sin valor monetario	\$0
Capacitar a jefaturas y mandos medios en temas de RSE y Liderazgo.	Jefatura de RRHH y profesionales ajenos a la organización.	Duración de la capacitación: 16 h	P	25 jefaturas y mandos medios capacitados. Mejora del rendimiento del personal, mejora aptitudes de comunicación eficaz y delegación.	M	8 Jefes y 17 analistas especializados. Se incluyen honorarios capacitador externo	\$130.903
<b>Asegurar el respeto de los derechos humanos en la cadena de valor.</b>							
Evaluación del comportamiento responsable de proveedores y clientes.							

Presupuesto actividades no periódicas de RSE de CIFSA							
	Responsables	Observaciones	Tipo de costo (P,F,CO)	Impacto	Acción futura (M,E,R/A)	Cálculo	Total
Establecer un procedimiento para la evaluación, calificación y seguimiento de prácticas responsables por parte de los proveedores y clientes.	Gerencia General.	2 h para confección del procedimiento y 8 h para evaluación de proveedores y clientes		Integración a lo largo de la cadena de valor de prácticas responsables. Promoción de RSE en su entorno.	R	10 h de Analista Especializado	\$2.633
Sistematizar el tratamiento y resolución de situaciones de conflicto.							
Establecer un procedimiento para la resolución de reclamos.	RRHH.	4 h para confección del procedimiento	F	Mejora relaciones con los clientes e imagen de la empresa.	E	4 h de Analista Especializado	\$1.053
Establecer una política de sanciones y un procedimiento de arbitraje relativos al Código de Conducta.	RRHH.	5 h para establecimiento de política y procedimiento de arbitraje	P	Prevención de malos comportamientos. Genera transparencia y establece estándares de conducta. Evita arbitrariedad, preferencias y discriminación.	E	5 h de Jefatura	\$2.003
Incorporar criterios para la toma de decisiones equitativas en los procedimientos de la organización.							
Revisión del procedimiento para la selección e incorporación de personal.	RRHH.	2 h	P	Asegura prácticas justas, igualitarias y transparentes de contratación.	E	2 h de Analista Especializado	\$527
Desarrollar un procedimiento para la promoción y desarrollo del personal.	RRHH.	2 días de trabajo. Se incluye el tiempo necesario para idear los planes de carrera de los empleados.		Mejora el ambiente laboral y la imagen de la empresa. Incentiva y motiva a los empleados, reconociendo sus méritos. Logra transparencia y equidad en las promociones, evitando favoritismo.	R	16 h de Jefatura	\$6.411
Revisar los procedimientos para la entrega de beneficios, créditos y becas de estudio al personal y sus familias.	RRHH.	3 h para revisión del procedimiento.	P	Asegura criterios justos y equitativos para la asignación de estos beneficios.	E	3 h de Jefatura	\$1.202
<b>Mejorar las condiciones de trabajo.</b>							

Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

Presupuesto actividades no periódicas de RSE de CIFSA							
	Responsables	Observaciones	Tipo de costo (P,F,CO)	Impacto	Acción futura (M,E,R/A)	Cálculo	Total
Asegurar beneficios y compensaciones justas en la relación laboral.							
Revisar el sistema de control horario, descansos, horas extras y distribución de la carga de trabajo.	RRHH.	Los supervisores presentan un informe sobre los puestos de trabajo que tienen a su cargo, se considera 2 horas para cada informe. Además, 8 horas para revisión general y análisis de los datos relevados.	P	Asegura que se cumplan los requisitos exigidos por ley para descanso del trabajador.	E	28 h de Supervisor y 8 h de Jefatura para informe final.	\$10.470
Promover un mayor cuidado de la salud durante las prácticas laborales.							
Realizar estudios ergonómicos en los puestos de trabajo, con foco en la prevención de riesgos y enfermedades profesionales.	Tercerizado a profesional con conocimientos en ergonomía.	El profesional analiza cada puesto de trabajo e informa si se cumplen los requerimientos de la Resolución 385/16 de la SRT.	P	Previene problemas de salud en los empleados, mejora condiciones de trabajo. Asegura cumplimiento de la Ley.	R	Honorario mínimo establecido por el Colegio de Ingenieros: \$3.450 por puesto. Se evalúan 42 puestos (totalidad)	\$147.000
Ampliar las áreas de comedor y descanso del personal.	Gerencia General.	Mejora edilicia específica, no se considerará para presupuesto del año 2018.		Mejora la calidad del descanso de los trabajadores. Propicia un buen clima laboral.	E		\$445.106

Presupuesto actividades no periódicas de RSE de CIFSA							
	Responsables	Observaciones	Tipo de costo (P,F,CO)	Impacto	Acción futura (M,E,R/A)	Cálculo	Total
Incorporar comidas saludables en el menú.	Consulta a nutricionista.	La empresa consulta con el profesional para el armado de un menú saludable.		Mejora la calidad de vida de los empleados. Refuerza prácticas saludables	E	Honorario mínimo establecido por el Colegio de Nutricionistas de la Provincia de Buenos Aires	\$6.600
<b>Fortalecer el compromiso ambiental de la organización.</b>							
Sistematizar el tratamiento de consideraciones ambientales en las decisiones de la organización.							
Desarrollar un tablero de control para la medición y comunicación de indicadores ambientales.	Gerencia General.	Se considera solo el desarrollo, no la implementación. Se estima 8 horas de trabajo.	P	Evita multas por incumplimiento de normas ambientales. Contribuye al control de los impactos ambientales. Favorece la conciencia ambiental.	M	8 h de Analista Especializado.	\$2.106
Promover la participación del personal en el cuidado ambiente.							
Implementar un sistema de gestión de desechos reciclables en el campamento.	Jefe de RRHH.	Se considera el costo de los cestos de residuos y una charla con las familias del campamento para explicar el nuevo sistema de gestión de desechos.	P	Reduce el impacto ambiental de la actividad humana. Favorece el desarrollo de conciencia ambiental.	E	6 cestos de residuos y 2 h de charla explicativa dada por analistas especializados.	\$13.127
<b>Fortalecer la inversión social</b>							
Conciliar la vida laboral y la vida familiar.							



Desarrollo de presupuesto de Responsabilidad Social Empresaria para Compañía Industrial Frutihortícola S.A.

Presupuesto actividades no periódicas de RSE de CIFSA							
	Responsables	Observaciones	Tipo de costo (P,F,CO)	Impacto	Acción futura (M,E,R/A)	Cálculo	Total
Mejoras en la guardería.	Directorio. Directora de la guardería.	El Directorio aprueba la decisión de invertir. La directora de guardería es la encargada de controlar las mejoras. Mejora específica, no se considerará para presupuesto del año 2018.	CO	Mejora las condiciones edilicias.	E	Cambio de cocina y mesada y compra de juegos nuevos.	\$50.739
Mejoras en el campamento.	Directorio, Jefe de RR.HH, Responsable del campamento.	El Directorio aprueba la decisión de invertir. El responsable del campamento es el encargado de controlar las mejoras. Mejora específica, no se considerará para presupuesto del año 2018.	CO	Mejora la calidad de vida de los empleados.	E	Recambio colchones y anafes de cocina.	\$55.830
Colaborar con otras organizaciones en la promoción y fortalecimiento de programas de RSE.							
Dar visibilidad a las acciones de RSE en la página WEB.	RRHH y Gerencia General.	Rediseño de la página web de la empresa para dar visibilidad a las acciones de RSE. Trabajo tercerizado.		Mejora la imagen de la empresa. Difusión del accionar social de la empresa. Aumenta credibilidad del área de RSE	R	Estimación de honorarios del diseñador web	\$5.000
Incorporar recomendaciones de buenas prácticas agrícolas en la página WEB.	Calidad y Gerencia General.			Expande la adopción de buenas prácticas agrícolas en otras empresas del rubro. Pone en evidencia la diferenciación de la empresa con la competencia.	E	Incluido en ítem anterior	\$0
<b>TOTAL</b>							<b>\$929.071</b>

Tabla 14: Presupuesto de actividades no periódicas de RSE de CIFSA. Fuente: Elaboración propia