

**XLI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**RSE y Sustentabilidad en la Gestión de Costos. Estudio de casos  
de PyMEs industriales metalmecánicas de la Ciudad de Córdoba**

**Categoría propuesta: Resultados o avances de proyectos de  
investigación o extensión**

**Autores**

**Cr. Mariano Andrés Romero (Socio adherente)**

**Mgter. María Alejandra Torres (Socio adherente)**

**Córdoba, agosto de 2018**

**RSE y Sustentabilidad en la Gestión de Costos. Estudio de casos de PyMEs  
industriales metalmecánicas de la Ciudad de Córdoba**

**ÍNDICE**

<b>1. Resumen</b>	<b>2</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>3. RSE y Sustentabilidad en la Gestión de Costos</b>	<b>3</b>
<b>4. RSE y Sustentabilidad en la Gestión de Costos de PyMEs industriales metalmecánicas</b>	<b>6</b>
<b>5. Discusión</b>	<b>10</b>
<b>6. Conclusiones</b>	<b>12</b>
<b>7. Bibliografía</b>	<b>13</b>

## **RSE y Sustentabilidad en la Gestión de Costos. Estudio de casos de PyMEs industriales metalmecánicas de la Ciudad de Córdoba**

**Categoría propuesta: Resultados o avances de proyectos de investigación o extensión**

### **1. Resumen**

Se desarrolla la primera etapa de un nuevo proyecto de investigación, en el cual se están relevando prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en Pequeñas y Medias Empresas (PyMEs) industriales metalmecánicas de la ciudad de Córdoba.

Se ha avanzado en la revisión de Antecedentes y la construcción del Marco Teórico, además de realizar la primera etapa diagnóstica de visita a estas empresas, con lo cual se procede a ajustar la revisión del material bibliográfico, para profundizar en algunas variables encontradas en el campo.

En el presente trabajo se desarrollan algunas nociones vinculadas a definir la RSE y la Sustentabilidad en la Gestión de Costos, desde una perspectiva de asumir que el énfasis disciplinar debería profundizar en la gestión de la RSE interna, integrada en un sistema de gestión, a los fines de la toma de decisiones.

## **2. Introducción**

Los mecanismos de evaluación y control de la sustentabilidad muchas veces se encuentran desconectados de los sistemas de gestión de costos y de control de gestión, siendo necesario profundizar la investigación empírica en cuanto a los factores que inciden en la integración de la RSE y la sustentabilidad en la gestión estratégica de la empresa (Gond et al, 2012).

Se desarrolla la primera etapa de un nuevo proyecto de investigación, en el cual se están relevando prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en Pequeñas y Medias Empresas (PyMEs) industriales metalmeccánicas de la ciudad de Córdoba.

Se ha avanzado en la revisión de Antecedentes y la construcción del Marco Teórico, además de realizar la primera etapa diagnóstica de visita a estas empresas, con lo cual se procede a ajustar la revisión del material bibliográfico, para profundizar en algunas variables encontradas en el campo.

En el relevamiento realizado se evaluaron los siguientes elementos: variables vinculadas a la ubicación, a la gestión del capital humano o personal, al proceso productivo, a la gestión de la información, y a otras prácticas que tengan incidencia en la gestión de costos.

## **3. RSE y Sustentabilidad en la Gestión de Costos**

Se puede conceptualizar a la RSE como una estrategia de gestión empresarial. Con ésta, se buscan transmitir beneficios económicos, sociales y ambientales de las organizaciones hacia la sociedad, por obligaciones éticas y legales (Hernández Rodríguez & Escobar Castillo, 2017).

La estrategia de RSE puede ser considerada como una innovación disruptiva en la práctica de las empresas puesto que no se trata tan solo de una aproximación más a la estrategia empresarial, sino que implica una transformación de la naturaleza misma de la empresa, y del papel que ha de jugar dentro de la sociedad en su conjunto (Escudero & Lama, 2014).

Porter y Kramer (2006) advierten que en muchas ocasiones la RSE se inserta de manera fragmentada y desconectada con la estrategia principal de la empresa, opacando así su potencial. Por el contrario, si se contemplara a la RSE de manera estratégica, podría convertirse en fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva, al mismo tiempo que beneficiaría a la sociedad. Estos autores proponen la noción de creación de valor compartido, la cual ha sido criticada por presentarse como parcial e incompleta. Sin embargo, las aproximaciones de creación de valor compartido no deben sustituir a las de RSE, sino complementarlas (Escudero & Lama, 2014).

La RSE va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo; supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización. Afecta a la rentabilidad final de la empresa y tiene que ver con

una visión del negocio a largo plazo que incorpora en la toma de decisiones valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad. El mecanismo de creación de valor de la RSE se materializa en el acceso a mercados, mejoras en la productividad y mejor gestión del riesgo, por sólo mencionar algunos ejemplos (Mababu Mukiur, 2010).

La capacidad de generación de valor y su asignación a los diferentes *stakeholders* debe ser comunicada con precaución para evitar que se vuelva necesario en el corto plazo y se transforme en un costo puro. Se trata de crear expectativas con respecto a la capacidad de la empresa de generar un valor agregado sabiendo que todos los involucrados podrán obtener parte del mismo. Si se logra una buena política comunicacional con los empleados, a través de su inclusión en el sistema de gestión de la empresa, es probable que también se logren aumentos de productividad y la capacidad de generación de valor crezca (Farré, Durán y De Batista, 2016).

Desde la teoría de los costos de transacción, la gestión responsable tiene su origen en la necesidad de disminuir los costos a través del capital social, manifestado en las relaciones con los grupos de interés, donde la eficiencia de los procesos organizacionales implica la reducción de costos (López Salazar, 2013).

La Organización Internacional de Normalización (ISO) redactó la norma ISO 26000:2010, en la cual se mencionan prácticas vinculadas a la estrategia de la empresa y a sus valores organizacionales al incluir acciones que benefician a la comunidad (grupo de interés externo) y a los empleados (grupo de interés interno). Define a la responsabilidad social de una organización por sus impactos en la sociedad y el medioambiente. Así, la empresa debe responsabilizarse moral y legalmente por sus prácticas, y por sus efectos colaterales y lejanos. Es decir, debe asumir los efectos inmediatos pero también aquellos a largo plazo, que pueden poner en riesgo la sostenibilidad de la comunidad (Vallaey, 2014).

Así, la Sustentabilidad se clasifica de acuerdo a los interlocutores o grupos con los que interactúa en: externa (comunidades, entidades asociadas comercialmente, proveedoras e inversoras, clientela, ONGs) e interna (empleados). Las prácticas de Sustentabilidad en el ámbito interno de la empresa han recibido una menor atención que las dirigidas a los grupos externos (Curto Grau, 2012).

En relación a la Gestión de Costos, se entiende que se privilegia la información para toma de decisiones internas, por lo cual se asume que se privilegia la gestión de la RSE interna.

Los numerosos instrumentos que se han desarrollado destinados principalmente al reporte de las acciones de sustentabilidad de las empresas (GRI, Ethos, ISO 26000), aportan una base de indicadores que permiten orientar la gestión sustentable de las empresas. Sin embargo, según diversos estudios (Blázquez et al, 2009; Vives, 2014), estos instrumentos no dan una respuesta que se adapte a los contextos locales. Esto se debe a que incluyen temáticas sobre las que no existe aún un reclamo social amplio en nuestro medio, por lo cual gran parte de las empresas no realiza acciones concretas, no pudiendo asignar un valor a indicadores específicos.

Así, pueden existir empresas que cumplan la norma ISO 26.000 y entregan información social acorde con el GRI, pero que no necesariamente mejoren las condiciones de pobreza y precariedad de sus empleados, o que incluyan valoraciones económicas de mitigación de los efectos ambientales pero omiten valoraciones ecológicas (Rueda Delgado & Uribe Bohórquez, 2011).

Los informes de costos con el cálculo de la Huella de Carbón de la cadena de valor específica serían desde nuestra disciplina un aporte, por lo que deberían incluirse en el

sistema de gestión de la empresa, dando transparencia al proceso (Ferraro, Metilli y Biset, 2017).

Herramientas como el Cuadro de Mando Integral deben contribuir a establecer el alcance real de dicha responsabilidad, así como a servir de apoyo y de acompañamiento a la estrategia de la empresa y a las decisiones gerenciales.

Debería ir acompañada de información económica, financiera y gerencial de tipo cuantitativo y cualitativo, monetaria y no monetaria, social, ambiental, ética y legal que permita a los actores socioeconómicos interesados, no solo determinar si efectivamente ha sido responsable sino facilitar la toma de decisiones correspondiente. De esta forma, se apunta a una lógica de reporte integrado, que es una forma de comunicación que muestra cómo una entidad crea valor en el tiempo. Este concepto sigue siendo innovador, ya que permitiría informar aspectos esenciales para todos los interesados en el desempeño de una organización, yendo más allá de la simple combinación de la contabilidad tradicional con los reportes de sustentabilidad. Respecto a los aspectos prácticos de aplicación, debería redefinirse el grado de discrecionalidad y flexibilidad así como los aspectos relacionados con la necesidad de transparencia versus los motivos que justifican la no inclusión de determinada información (Hauque & Rabasedas, 2015).

Estos reportes integrados, diseñados adecuadamente, incorporados al sistema de gestión de la empresa, pueden impulsar innovaciones que permitan reducir costos.

Los sistemas de gestión de las empresas deberían ser también producto de procesos internos de diálogo, coordinación y compromiso de las distintas áreas que la integran con la definición de metas en función de objetivos estratégicos, organizacionales y de área, y con los mecanismos de medición correspondientes. Ello necesariamente requiere conocer tanto los obstáculos como las fortalezas dentro de las dimensiones internas y externas de la empresa (Van Hoof & Correa, 2010).

La RSE mejora la toma de decisiones, al permitir la identificación de conflictos y la consecuente reducción de costos de coordinación internos y externos al mejorar el conocimiento de los otros interlocutores o grupos de interés, mejorando la gestión de la cadena de valor (Morales, Medina, Valdez, Hernández, & Osuna, 2014).

El enfoque de cadena de valor explica con claridad la conjunción de todos los procesos en uno solo, ya que se concibe como un conjunto de actividades que generan valor y que se encuentran interrelacionadas entre sí. Este enfoque explica los elementos en los cuales recaen las acciones de competitividad. Respecto al costo y la eficiencia, establece que se requiere enfrentar con éxito diferentes situaciones para disminuir el costo de los productos, analizando las actividades que tienen en éstos una alta incidencia, así como monitorear el mercado y determinar los precios que los clientes están dispuestos a pagar (Morales et al, 2014).

Identificar los riesgos sociales y ambientales en la cadena de valor, al igual que los económicos y financieros, permite planear cuáles priorizar o jerarquizar. Cada empresa debe decidir el nivel de riesgo que prefiere asumir, y estimar el costo aproximado de incurrir en ese riesgo, o la oportunidad de mercado por no tener ese riesgo, pues esa es la medida tope del costo o inversión que debería realizar. Es conveniente que en este proceso participen los empleados y otros *stakeholders* para tener una visión amplia y asegurar que todos los involucrados entiendan la importancia de las posibles consecuencias (Van Hoof & Correa, 2010).

La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva. La seguridad en los productos y en las condiciones de trabajo no sólo atrae clientes sino también reduce los costos internos de accidentes.

Una empresa es socialmente responsable cuando realiza sus actividades empresariales, económicas, sociales, laborales, de producción, ofreciendo un producto de calidad para

sus clientes, obteniendo rentabilidad y al mismo tiempo, empleando y transformando esos recursos, protegiendo al medio ambiente y velando por la integridad de sus trabajadores y la sociedad, además de brindar calidad de vida a los ciudadanos (González, 2017).

Ser una empresa responsable tiene sus implicancias positivas, en las cuales destacan las siguientes:

- Con respecto a la protección del medio ambiente: aumento del rendimiento económico y financiero; reducción de costos de producción a través del control de desechos y eficiencia en el uso de la energía; mejor calidad de productos y condiciones favorables en el proceso de producción; estímulo a la innovación y la competitividad hacia la creación y diseño de nuevos productos.

- Con respecto al ambiente de trabajo: mayor productividad del personal y la empresa; reducción de costos operativos; mejora del rendimiento financiero de la organización; capacidad de atraer y retener a personal calificado; aumento en el compromiso, empeño y lealtad del personal; disminución de ausencias y tardanzas de los empleados; personal más capacitado y entrenado; mejor imagen ante los empleados, clientes y proveedores (Salamanca & Gutiérrez, 2018).

La legitimidad de una organización fundada en valores está basada sobre la confiabilidad, la calidad de los servicios o productos y la correspondencia entre costos y productos. Es necesario que se construya y reconstruya permanentemente, a través de continuos contactos y pruebas de confiabilidad que la empresa brinde.

Esta confiabilidad puede materializarse en un pacto ético, cuyos fundamentos sean:

a. La elaboración de una cohesión moral de empresa, por la cual sus miembros se orientan a perseguir no los intereses personales (oportunismo), sino los intereses de la empresa entendida como una comunidad operativa, organizada en equipos de trabajo.

b. La creación de un conjunto de relaciones internas entre la empresa y sus miembros, según las cuales a éstos les sean reconocidos los valores de persona y de trabajador, en lo que se constituye como una línea de crecimiento de la empresa, conjuntamente con un movimiento de crecimiento de las personas que trabajan en ella (Romero, Castrillon, & Mares, 2015).

Una discusión aparte, que no se abordará por cuestiones de extensión, es la diferencia entre lo legal y lo ético, especialmente en un país como el nuestro. ¿Se puede afirmar que una empresa es socialmente responsable, que contribuye al desarrollo de la comunidad, que tiene una gestión responsable del ambiente y de los trabajadores, si al mismo tiempo no cumple cabalmente con el marco legal en su totalidad? Se pueden citar como ejemplo las diversas leyes de blanqueo. Este tema cobra aún mayor relevancia en las PyMes.

#### **4. RSE y Sustentabilidad en la Gestión de Costos de PyMEs industriales metalmecánicas**

El reconocimiento de la relevancia del sector PyME en Argentina en general, y en Córdoba en particular, y del papel que desempeña en el ámbito de la RSE y la sustentabilidad, coexiste con estudios que indican que un porcentaje importante de empresas subestima esta temática y sus implicaciones en prácticas concretas, en lugar de aceptarla como modelo de gestión empresarial (Páez, 2007).

Las prácticas que realizan las PyMEs para considerarse empresas socialmente responsables son relevantes, porque a pesar de que en general cuentan con poco

conocimiento teórico y práctico sobre RSE, los directivos de estas empresas concretan acciones, especialmente para la conservación y cuidado del ámbito medio ambiental, buscando lograr el desarrollo sustentable de la industria.

Como resultado emergen muchas formas de RSE, dependiendo del conocimiento subjetivo que tenga cada empresario. Incluso, en algunos casos, no reconocen algunas de sus acciones como prácticas de RSE, aun cuando lo sean.

En cuanto a la relación de estas PyMEs industriales con los actores sociales, se pudo constatar que mantienen buenas relaciones con sus interlocutores, partes interesadas o grupos de interés (*stakeholders*), debido a que por ser organizaciones pequeñas y con pocos niveles de autoridad (organigramas con dos o tres niveles en total), existe cercanía entre las partes interesadas, facilitando el intercambio de información de manera fluida y eficiente (González, 2017).

La confianza es crucial para las PyMEs metalmecánicas, porque estas empresas dependen de alianzas externas para lograr su supervivencia, dentro de la cadena de valor específica en la que están. Al tener pocos clientes y proveedores, dependen de la confianza mutua para mantener sus operaciones. Si se presenta una disonancia ética en la toma de decisiones, ésta puede afectar la percepción de los distintos partícipes de la empresa, tanto internos como externos, lo que crea desconfianza (Briseño García, Lavín Verástegui & García Fernández, 2011).

Uno de los riesgos más comunes en las PyMEs es el de sanciones por el incumplimiento de la ley. Hay que reconocer que el cumplimiento de la legislación, especialmente en algunos aspectos técnicos, es compleja y costosa, pero la empresa que logra estar al día en sus obligaciones legales no sólo evita tales sanciones sino que puede diferenciarse frente a clientes como las multinacionales, que no quieren correr riesgos legales en su cadena de proveedores (Van Hoof & Correa, 2010).

Entender los impactos sociales y ambientales de la PyME permite encontrar nuevas oportunidades de mejora, ya sea por reducción de costos o riesgos, apertura de nuevos mercados o productos, o diferenciación por la forma ética de trabajar. Justamente en este punto, un valor que es muy respetado en el rubro, según lo relevado, es la honestidad, además de intentar lograr una gestión transparente.

Las PyMEs industriales metalmecánicas relevadas tienen serias dificultades en conseguir materias primas e insumos. Las mismas tienen un alto costo en origen en mercados extranjeros, existiendo barreras de entrada impuestas por los proveedores o por la gran industria (por ejemplo, solicitando grandes lotes mínimos de compras).

Además, están sometidas a las variaciones por los efectos de las políticas arancelarias, tributarias y fiscales. Por lo tanto la generación de flujos de efectivo en mercados competitivos en donde se desarrollan estas empresas tiene un alto riesgo e incertidumbre. A esto se suman los altos costos financieros para realizar los procesos de importación, producción y comercialización de productos.

Ante un mundo competitivo y de énfasis en los mercados, las PyMEs relevadas no cuentan con sistemas de gestión de costos.

Para la planificación de los presupuestos, los mismos se realizan en planillas Excel, en función de datos históricos o estimados, pero no se aplican presupuestos base cero o flexibles, dejando a un lado los sistemas de costos estándar.

Para la fabricación por lotes de producción y en series, las asignaciones de costos se realizan en función de las unidades de producción u otro factor o causante de costos, en función de volumen, sin analizar causa y efecto de los costos.

Desde el punto de vista estratégico y tomando como referencia la cadena de valor, estas PyMEs pronostican y determinan el valor agregado de sus procesos considerando los



costos en función de horas hombre, ya que la mano de obra es el principal elemento de costo.

Los costos de mano de obra son relevantes, tanto la mano directa como la indirecta, siendo por lo tanto su cálculo de manejo de tiempos productivos y tiempos muertos por líneas de producción y de complejidad de vital importancia en la determinación de los costos directos.

La dimensión social debería incluir una serie de indicadores que permitan identificar distintos casos respecto del personal de la organización, y los costos sociales que conllevan estas problemáticas. Situaciones tales como el efecto de algunos gremios, que para los casos estudiados en general encuadran en UOM, quienes establecen la presencia de tres delegados cada 25 empleados, implican incluirlos en varias decisiones, además del hecho de tener que asumir sus ausencias en determinados casos, incluyendo permisos y licencias gremiales. Se generan así costos que podrían dejar de estar ocultos, ya que pueden ser calculados por las PyMEs (Guzmán, Torres & Castro, 2016).

Otra situación se genera en relación al ausentismo, el cual se busca evitar con un premio por presentismo, consistente en un sobresueldo con una reglamentación consensuada con el personal y el gremio. Así, se busca disminuir un costo, incrementando levemente otro. Sin embargo, acciones de este tipo han tenido un impacto atenuado por otras causantes, las cuales no se limitan a una lógica de premios y castigos.

La RSE favorece la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite un aumento en la disposición hacia el trabajo, disminuyendo la rotación de personal y por consiguiente de los costos laborales en general, al minimizar conceptos de selección e inducción, además de evitar perder personal capacitado. Es un rubro en el que realizan muchas capacitaciones, especialmente en aspectos técnicos específicos, como uso de maquinarias, realización de determinados procesos, materiales y sistemas de gestión de calidad. Aquellos que tienen manuales, propios de las certificaciones alcanzadas, tienen un medio para evitar perder esos conocimientos cuando se produce la salida de personal calificado, pero en la práctica estos manuales han resultado insuficientes, ya que no contienen contenidos específicos o no están tratados procesos en profundidad.

Otras prácticas relevadas son: incentivos por desempeño y por productividad, subsidio para comedor (la empresa cubre una parte significativa del almuerzo y otras comidas), ayudas para transporte en general o para personal que vive más alejado o que debe movilizarse en horarios nocturnos, programas de capacitación, reconocimiento a los empleados por antigüedad, premios por sugerencias o mejoras introducidas, flexibilidad en algunas licencias (ayuda a los trabajadores para conciliar la vida personal y laboral), por mencionar algunos.

Las prácticas empresariales en RSE interna deben ser abordadas en el contexto de las relaciones laborales, logrando una estrecha relación entre los directivos y el personal, para comprometerse en los procesos, actividades y prácticas concretas, que vienen a determinar la supervivencia de las PyMEs, y en las cuales es de utilidad involucrar a los interesados en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Al plantearse como escenario una economía globalizada, en cadenas de valor globales, si las PyMEs metalmeccánicas no se ajustan a las nuevas situaciones y realidades a las que se enfrentan actualmente, tendrán una repercusión que afectará su actuación económica y posiblemente su continuidad, ya que a mediano plazo tendrán un efecto negativo o efecto búmeran, producto de la falta de gestión en aspectos que toman cada vez más relevancia (González, 2017).

Conocen sus costos de logística, producción, administración y comercialización en forma general. No analizan los costos indirectos de fabricación por carecer de sistemas de gestión de costos.

A la responsabilidad social de estas empresas las relacionan con los costos desde la gestión del medio ambiente, pero también se incluyen cada vez más normas y requerimientos desde las terminales automotrices en relación a otras prácticas, como las comerciales, calidad en distintos procesos productivos, y de gestión en general.

La contaminación es una medida de ineficiencia de los procesos productivos, y disminuirla permite reducir costos, hacer un uso más eficiente de los recursos, y prepararse mejor para el cumplimiento de la ley.

Así, están dando énfasis al tratamiento de los desechos sólidos, gaseosos y líquidos contaminantes. Cuando se requiere reducir una cantidad pequeña de contaminación el costo es relativamente significativo para las PyMEs. Los costos del control de contaminación son además importantes en el flujo de caja de estas empresas, por lo cual se debería gestionar con gradualidad y procesos de ecoeficiencia (Van Hoof & Correa, 2010).

Pero este tipo de información es limitada para tomar decisiones estratégicas desde la PyME, porque se desconocen los costos dentro de la cadena de valor, se desconoce el valor agregado generado, y se desconocen las eficiencias de costos dentro de la estructura de los procesos productivos, no permitiéndole a la empresa hacer benchmarking en esos procesos. Además, por la demora en las entregas (importaciones) de los materiales, no pueden aplicar just in time (justo a tiempo) a los procesos de control de inventarios.

Se desconocen las actividades que generan valor y sus causales de costos. Se desconoce la reciprocidad entre las causas y las actividades generadoras de valor, que permitiría tomar decisiones en mercados globales competitivos con estrategias de posicionamiento de precio bajo (Artieda, 2015).

Si la empresa desarrolla un esquema de soluciones (ambientales) a corto plazo y de medidas correctivas, sólo incrementará sus costos. En este caso podríamos decir que además de incurrir en una ineficiencia social, estaría siendo ineficiente económicamente (Arraigada, 2017).

Las PyMEs, según lo analizado por Navarrete Báez y Navas (2015), se ven limitadas a los ingresos que éstas reciben. De esta manera, se suele postergar el empezar a realizar prácticas que le van a implicar un costo adicional. Según estos investigadores, esta limitación dependerá también del nivel educativo que tenga el empresario para comenzar. En cuanto a las prácticas sociales, basadas en un trato humano integral, se observan muy cercanas al factor económico, impidiendo un compromiso a sostener estas prácticas si fueron iniciadas.

El supuesto de la maximización de beneficios como fin único de la empresa, en las PyMEs analizadas no aplicaría. En su lugar, el objetivo del empresario sería generar las utilidades necesarias para asegurar un crecimiento moderado, que le asegure seguir produciendo, aún con baja rentabilidad o reduciendo su patrimonio, pero logrando la sustentabilidad de la empresa. Pero también dedica parte de sus esfuerzos al logro de objetivos sociales (López Salazar, 2013).

Siguiendo lo concluido por diversos investigadores (Mayorga Salamanca, Sánchez Gutiérrez & González Uribe, 2014), la RSE puede llegar a tener costos altos, pero con beneficios a mediano y largo plazo.

Se favorece la innovación y la creatividad de la empresa, así como su competitividad, puesto que con este modo de gestionar se deriva un mayor conocimiento de dichos grupos de interés, sus deseos, necesidades y nuevas ideas.

Las PyMEs industriales metalmecánicas consideran, en algunos casos, que la presencia de un programa de responsabilidad social es fundamental para ser económicamente viable (Mayorga Salamanca, Sánchez Gutiérrez & González Uribe, 2014).

Se favorece el intercambio de opiniones e información entre los empresarios del sector, de ahí que sea factible la realización de convenios de cooperación y colaboración entre las PyMEs, con la finalidad de reducir costos y alinear los objetivos de las empresas participantes, para lograr un mayor nivel de responsabilidad social. Se busca generar un cambio organizacional en el cual exista un cambio importante en la cultura empresarial, en la cual se privilegie la responsabilidad social al interior más que al exterior de la organización (Guzmán, Torres & Castro, 2016).

La escala con que producen estas PyMEs, les impide (en general) incorporar en sus procesos innovaciones sustentables que cuiden el medio ambiente, ya que en general estas inversiones se recuperan en el largo plazo. Para ello requieren de endeudamiento, y mejoras en la capacidad de gestión.

Como en la mayoría de los casos se trata de empresas de familia, los recambios generacionales que se presentan contraponen diferentes intereses en función de distintos proyectos. Estas PyMEs se encuentran en la disyuntiva de tener que resignar en el corto plazo excedentes que utilizan en muchos casos para reinvertir (en capital de trabajo o capital fijo) en la misma empresa, o sostener el costo de vida de sus integrantes, postergando o desechando estas innovaciones.

Las PyMEs industriales metalmecánicas se observan vulnerables ante contingencias y dependientes de la disponibilidad de recursos financieros. En estas empresas, un factor de suma importancia es el papel que cumple la Gerencia en relación con el compromiso que asumen estas entidades con la sociedad, por la capacidad de articular gestión del personal, tecnología y capital financiero.

Una posible conclusión es que la posibilidad de sobrevivencia de las PyMEs a los distintos ciclos económicos, se basa más en las capacidades intelectuales de sus gerentes que en sus bienes materiales.

En relación a las prácticas de RSE en estas PyMEs, por la cercanía entre los trabajadores, algunos clientes y proveedores con los directivos de esas empresas, se utilizan formas de comunicación y de accountability (rendición de cuentas) directas. Esto suele ocurrir especialmente con los empleados, buscando mejorar las condiciones laborales, sin documentos formales.

Además, estas PyMEs deben ser capaces, por sí mismas, de diseñar un sistema de información para poder captar los efectos medioambientales de las empresas (costos y beneficios) y medir la verdadera rentabilidad de la sociedad y ya no sólo la relacionada a sus aspectos económicos (Aquistapace, Braghini, Mancini & Marano, 2016).

Los elementos teóricos de RSE en las PyMEs industriales metalmecánicas para que generen valor económico, social y ambiental, se deben en gran parte al conocimiento y las estrategias que implementen los líderes o gerentes de estas organizaciones, incorporando las partes interesadas, a fin de alcanzar ventajas competitivas sólidas (González, 2017).

## **5. Discusión**

En las PyMEs, los valores del empresario son determinantes en la adopción de prácticas responsables. La percepción de la generación de beneficios es también relevante, pues

el empresario está consciente de la importancia de generar ventajas que aseguren su permanencia en el mercado.

Los costos en los que incurre una PyME para implementar acciones responsables son, en algunos casos, considerables, especialmente en un sector vulnerable a los ciclos económicos, políticas cambiarias, balanza comercial, cambios en la industria y desbalances financieros internos. En este sentido, la barrera para implementar prácticas de RSE referente a las dificultades financieras se acentúa conforme la empresa es más pequeña, afectando directamente las finanzas de la organización (López Salazar, 2013).

En este contexto, se puede interpretar que una empresa es socialmente responsable cuando el dueño o la gerencia lo consideran un acto ético y se compromete a llevar a cabo prácticas relacionadas con RSE. Esta motivación es especialmente importante para las PyMEs, donde la motivación personal constituye el motor principal de impulso de la RSE. Esta motivación personal se justifica en la medida en que el empresario o directivo la percibe como un conjunto de responsabilidades u obligaciones que la empresa tiene con sus grupos de interés. Con frecuencia, el empresario se enfrenta con el dilema de determinar si debe proporcionar la protección al medio ambiente, con los costos que implica, o debe maximizar los beneficios de su empresa. A medida que el concepto se populariza en la sociedad, el empresario está viviendo la RSE cada vez más como contrato tácito que tiene la empresa con la comunidad que le permite instalarse y generar valor añadido en formas de productos y servicios. Por otra parte, la necesidad de ser competitivo impulsa al empresario a ser social y medioambientalmente responsable o, de lo contrario, perderá la cuota de mercado frente a otras empresas que sí lo son, en un mercado que requiere pruebas de gestión responsable (como las certificaciones específicas). Al parecer, las prácticas de RSE incrementan las responsabilidades u obligaciones del empresario, o le obligan a realizar cambios en ciertas prácticas, por ejemplo, al incluir en determinadas tareas a mujeres (teniendo que construir baños y vestuarios) o a discapacitados (Mababu Mukiur, 2010).

Los costos relacionados con el involucramiento de las PyMEs en la implementación de una gestión integral basada en RSE, representan una barrera para que sólo aquellas con suficientes recursos puedan realizarla, aun cuando estos costos sean absorbidos por proyectos sustentables que mantengan o provean de recursos para cubrir los costos en el mediano o largo plazo (Briseño García et al, 2011).

Hay PyMEs industriales metalmecánicas que analizan que si los autos se conducen solos o son eléctricos, quedarán totalmente fuera de mercado si no realizan cambios significativos en sus esquemas productivos en el corto (a través de capacitaciones) y mediano plazo (a través de inversiones en equipos e implementaciones de nuevas tecnologías).

Existen nuevos esquemas productivos, entre ellos: impresoras 3D, "líneas completas" de producción, robots sencillos, métodos de fabricación colaborativa y *on line, additive manufacturing* (comunidad fabril *on line* con diseños *customizados* por clientes), inteligencia artificial, *big data* (Rifkin, 2014).

Una forma de reducir costos y adecuarse a los nuevos desafíos tecnológicos se encuentra en el aspecto técnico, siendo la automatización un factor clave. También el empleo de nuevos materiales implica una reducción de costos. La digitalización de la manufactura implica aplicar software, permitiendo innovar con mayor productividad, pero también evidenciando la necesidad de capacitación técnica. Esto genera cambios en las estructuras de costos y en los sistemas de costeo. Las técnicas deben adecuarse a los nuevos casos que se presentan (Smolje, 2016).

## **6. Conclusiones**

La RSE debe tener una integración, tanto interna como externa dentro de la PyME, además de tener un programa integrado que conforme una estrategia completa, buscando mayor beneficio para todos los grupos de intereses involucrados, y que a la vez genere valor para lograr una mayor competitividad a la misma (Salamanca, Gutiérrez, & Trejo, 2018).

Los empresarios consultados en este proyecto, y en la experiencia de los expertos consultados y de los investigadores, consideran que sus empresas tienen un rol fundamental en la construcción de capital social, dadas las condiciones de empleo que generan y su presencia en las comunidades. Además, manifiestan gran interés en conocer y mejorar sus impactos ambientales y su rol en la comunidad, y encuentran que, bien manejados, estos no tienen por qué ser un costo y un riesgo para el negocio, y por el contrario, pueden ser fuentes de reducción de costos y oportunidades de negocio (Van Hoof & Correa, 2010).

La contabilidad gerencial puede cumplir un papel esencial no solo en la generación de información pertinente para la misma PyME, sino para construir una sociedad mejor, donde las empresas realmente mejoren las condiciones de vida de la población (Rueda Delgado & Uribe Bohórquez, 2011).

La necesidad de conocer los nuevos procesos de producción, y de involucrarse en aspectos técnicos por parte del Especialista en Costos se mantiene vigente, si es que no se ha incrementado, dadas las nuevas tendencias tecnológicas.

## 7. Bibliografía

- Aquistapace, M., Braghini, M. P., Mancini, A., & Marano, G. (2016). Un aporte regional al análisis de la dimensión económica de la sustentabilidad, con énfasis en la Contabilidad Social y Ambiental. *Documentos de Trabajo de Contabilidad Social*, (2).
- Arraigada, M. C. (2017). Exploración de la realidad percibida en Pymes de Mar del Plata respecto de la generación de información social de gestión. Resultados preliminares.
- Artieda, C. H. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, 2(3), 90-113.
- Blázquez, M.; Peretti, M. F.; Buraschi, M.; Sedevich Fons, L y Mondino A. (2009) Los reportes de sustentabilidad en Argentina: vigencia y perspectivas. Informe final. Proyecto Secyt 2008/2009. UNC
- Briseño García, A., Lavín Verástegui, J., & García Fernández, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Contaduría y administración*, (233), 73-90.
- Curto Grau, M. (2012) La responsabilidad social interna de las empresas. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo – IESE. Universidad de Navarra.
- Escudero, M., & Lama, J. G. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina* (Vol. 56). Universidad de Deusto.
- Farré, D., Durán, G. F., & De Batista, M. (2016) Reparto de plusvalor y costo bajo estrategias de sustentabilidad XXXIX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS.
- Ferraro, G., Metilli, G, & Biset, C. (2017) La Teoría General de Costo y la Huella de Carbono: en la búsqueda de un costo medio socialmente responsable. XL CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS.
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., y Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research* 23, 205-223.
- González, Y. D. V. V. (2017). Responsabilidad Social Empresarial en el Contexto de las Relaciones Laborales en las PYMES. *Revista Scientific*, 2(6), 286-302.

- Guzmán, G. M., Torres, G. C. L., & Castro, S. Y. P. (2016). La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la Pyme de México. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (33), 27-40.
- Hauque, S. M., & Rabasedas, M. L. (2015). Reportes integrados: ¿uno para todo y todos hacia uno? Análisis de casos publicados y visión de futuro sobre una posible integración. *Memorias de las XI Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad del Litoral, FCE-UNL*, 1-3.
- Hernández Rodríguez, D. R., & Escobar Castillo, A. E. (2017). Modelo de Contabilidad Social como Herramienta de Gestión para la Responsabilidad Social Empresarial.
- López Salazar, A. (2013). Hacia la responsabilidad social empresarial de pequeñas empresas: caso Mexico (Towards Corporate Social Responsibility of Small Business: Case Mexico).
- Mababu Mukiur, R. (2010). Actitudes de los empresarios y directivos hacia la responsabilidad social corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 101-114.
- Mayorga Salamanca, P. I., Sánchez Gutiérrez, J., & González Uribe, E. G. (2014). La responsabilidad social y los impactos que influyen en la competitividad de las pymes manufactureras de Guadalajara. *Mercados y Negocios*, 15(2).
- Morales, L. E. I., Medina, E. V. C., Valdez, E. O., Hernández, C. A. J., & Osuna, B. A. L. (2014). Sustentabilidad, empresa y agroindustria: reflexiones y aplicaciones.
- Navarrete Báez, F. E. y Nava, I. H. (2015) Prácticas Organizacionales en materia de desarrollo sustentable en las Pequeñas y Medianas empresas de Guadalajara.
- Páez, T. (2007). Teoría y práctica de la ética y la responsabilidad social de la PYME venezolana. *Revista Faces*, 17(5), 165-183.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, 12. pp 1-14
- Rifkin, J. (2014) La sociedad de coste marginal cero: el internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo. CABA: Paidós.
- Romero, L. A. P., Castrillon, M. A. G., & Mares, A. I. (2015). Código de ética empresarial para las Pymes: marco de referencia para la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE). *Revista ESPACIOS| Vol. 36 (Nº 02) Año 2015*.
- Salamanca, P. I. M., & Gutiérrez, J. S. (2018). Factores que impactan la Responsabilidad Social en las organizaciones. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 11, 1535-1556.

- Salamanca, P. I. M., Gutiérrez, J. S., & Trejo, J. M. (2018). La Contextualización de la Responsabilidad Social Empresarial a través de diversos aportes en el tiempo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10(1)
- Smolje, A. (2016) Reducción de costos: ideas, técnicas y casos. CABA: La Ley.
- Vallaey, F. (2014) Indicadores claves de Responsabilidad Social Universitaria. Jornadas Internacionales para la Gestión de la Calidad Educativa. Tercera edición. Universidad Autónoma de Yucatán.
- Van Hoof, B., & Correa, M. E. (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. ECLAC.
- Vives, A. (2014). Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 8(2).