

"PARTA": UNA EMPRESA EN BUSCA DEL TRIPLE IMPACTO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



TALLER DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

ALUMNO: JUÁREZ, FEDERICO JULIÁN



ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
Problema	3
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	5
Marco Teórico	6
Aplicación	17
<i>Etapa Cualitativa – Análisis de la Empresa</i>	17
1. Diseño Organizacional	17
2. Sistemas de Información	18
3. Evaluación de desempeño y sistemas de incentivos	19
Análisis FODA	19
Cadena de Valor	20
Fuente: Elaboración Propia	20
Procesos desarrollados en la firma	20
1. Proceso de Compras	20
2. Proceso de Comercialización	21
3. Proceso Productivo	22
<i>Etapa Cuantitativa</i>	23
a. Análisis de Base de Datos	23
b. Indicadores de Gestión de Triple Impacto (Evaluación B)	26
Propuestas de Mejora y Conclusiones	28
1. Propuestas de mejora para indicadores de “Empresa B”	28
2. Plan de Capacitación	31
3. Propuesta de Indicadores Verdes	32
Conclusiones	34
Bibliografía	35



“PARTA”: UNA EMPRESA EN BUSCA DEL TRIPLE IMPACTO

Alumno: Juárez, Federico Julián

Tutor: Lic. Rocha, Cristian Emanuel

Instituto de Administración – Facultad de Ciencias Económicas - UNT

fjuarez@face.unt.edu.ar

Resumen

El presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis exhaustivo en la planificación, crecimiento y control particularizando a una PyME Tucumana llamada “Parta” teniendo una especial atención en la sostenibilidad ambiental y el triple impacto sin dejar de ver cómo esta PyME puede desarrollar prácticas sostenibles en sus operaciones para mejorar tanto su desempeño financiero como ambiental en el mediano y largo plazo. La sostenibilidad ambiental es un tema clave para el éxito empresarial en la actualidad. La implementación de prácticas sostenibles puede no solamente reducir costos, sino que además puede mejorar significativamente la eficiencia en los procesos productivos tratando de esta manera de aprovechar oportunidades de adaptarse a cambios y desafíos del mercado para mejorar su competitividad y rentabilidad.

La empresa lleva años en el rubro gastronómico y la intención del dueño es ser una empresa de triple impacto. Sin embargo, existen inconsistencias tanto a nivel estructural como de control, que impiden esta meta.

El objetivo del trabajo se planteó analizar, concientizar y realizar un plan de mejora a la empresa sobre el desarrollo sostenible poniendo en énfasis el impacto a nivel social, ambiental y económico. Para lograrlo, se llevaron a cabo entrevistas con los distintos participantes de la organización, observación in situ y la analítica de las bases de datos.

Palabras Clave: Objetivo de Desarrollo Sostenible – Economía Circular – Empresas B



Introducción

La empresa “Parta” es una PyME tucumana que surge a finales de 2015, como un hallazgo fortuito de sus fundadores, ya que uno de ellos tenía una amplia experiencia en gastronomía. Comenzó con la elaboración de un pan integral, el cual se elaboraba para consumo interno, pero luego de una reunión con un contacto empresarial, surgió la idea de la fabricación a escala del mismo.

Así emergió una nueva panadería que ofrecía un producto distinto al mercado y, a medida que pasaba el tiempo, era renombrado en la localidad de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.

Actualmente la firma cuenta con dos locales y una fábrica, la cual elabora más de 50 productos para ser surtidos a locales gastronómicos y hoteles. Además, comercializa productos que promueven un estilo de vida sano y cuyo consumo genera un menor impacto ambiental.

Su propuesta de valor se basa en el eslogan “Compartí Parta” cuyos valores y objetivos se pueden apreciar en su página web:

“Creadas en nuestras cocinas, Parta propone sus recetas de autor donde cada una fue pensada y elaborada para que tu experiencia Parta forme parte de una nueva tradición gastronómica.

Nuestra producción se desarrolla con un control de extremo a extremo, desde la selección de la materia prima que buscamos a lo largo de todo el país hasta la presentación estética de nuestros productos. Los mismos se caracterizan por ser libres de conservantes químicos y sin aditivos agregados, brindando así un producto final que querrás compartir con quienes amas porque sabés que lo que te hace bien, hay que compartirlo.

En Parta te llevamos el pan a casa, producimos para bares y restaurantes, promovemos eventos y workshops, o podés por nuestros Bread-store and Café y vivir la experiencia Parta.”



Problema

A lo largo de las últimas décadas, diferentes movimientos y/u organizaciones han sido parte de lo llamado “Nuevas Economías”, que traen consigo un cambio cultural rotundo la economía ahora se encuentra al servicio y en función del Bien Común, influyendo en el modo de operar de las pequeñas y medianas empresas. Estas nuevas miradas sobre la economía nos invitan principalmente, a pensar en el propósito de nuestro emprendimiento, un propósito que se sume responsable con el medioambiente y la comunidad sobre la que impacta dicha empresa.

No es menos importante el recalcar que actualmente las PyMES representan el 45% del PBI de la República Argentina y el 65% del empleo privado, sin embargo, su actividad económica genera residuos bajo el concepto de “Economía Lineal”. Esto representa no solo un desafío para la sostenibilidad ambiental, sino también una oportunidad para promover prácticas más sustentables y que se pueda fomentar de alguna manera el concepto de “Economía Circular”.

En el proceso de cambio de un modelo económico a otro, a nivel micro, el dilema o desafío interno que enfrentan las organizaciones es cómo transicionar justamente, de un modelo a otro: De la competitividad a la colaboración, de las estructuras piramidales o jerárquicas a las estructuras horizontales y en red, del crecimiento ilimitado al tamaño óptimo, del objetivo de la rentabilidad al propósito de triple impacto, etcétera.

Por ende, en este nuevo modelo es necesario que las empresas como Parta, asuman como un motor fundamental de cambio cultural, tal como ya está ocurriendo en todas partes del mundo, en el cual se redefine el rol del empresario que muta de un simple empleador a un formador (para su equipo, para sus proveedores, sus clientes), de un capitalista a un líder (con conciencia social, comunitaria, política), ya que aquellas empresas que no logren readaptarse, irán desapareciendo junto con el viejo modelo.

En la organización bajo estudio, se observan diferentes hechos o aspectos que impiden un camino libre ante la meta de lograr ser una empresa de triple impacto.



La filosofía empresarial instalada se basa en un enfoque amigable con el medioambiente y socialmente responsable, aunque solo se encuentra ese pensamiento en el socio fundador. Los empleados conocen ese propósito, sin embargo, no está formalizado en su misión, visión o valores y no se promulga constantemente el mismo.

Aunque el pensamiento se percibe en su cultura, los procesos realizados en la empresa no están alineados. Los productos finales elaborados generan desperdicios de tipo inorgánicos (como por ejemplo bolsas de plástico) y los de tipo orgánicos, no se realizan un tratamiento que impacte positivamente en el medio ambiente. Todos los residuos de producción tienen el mismo destino que el resto de desechos, el depósito de basura.

Preguntas de Investigación

A partir de lo expuesto se han propuesto las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las prácticas actuales de sostenibilidad ambiental implementadas por Parta?
2. ¿Cómo puede Parta mejorar su desempeño financiero y ambiental a través de prácticas sostenibles?
3. ¿En qué medida el enfoque de Empresa B puede influir en la mejora de los procesos y prácticas sostenibles en Parta?
4. ¿Cuáles son los procesos que se lleva a cabo en Parta y cuál es su mecanismo de control?

Objetivo General

Dado el contexto antes citado y la perspectiva a largo plazo de Parta, se plantea como objetivo general del presente proyecto de investigación, analizar, proponer un plan de mejora y concientizar a dicha organización sobre el desarrollo sostenible poniendo en énfasis el impacto a nivel social, ambiental y económico.



Objetivos Específicos

Para concretar el mismo, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las acciones actuales referente a los desperdicios de Parta y su impacto en el medio ambiente.
- Identificar las diferencias entre la organización actual de las que se adhieren a la filosofía de triple impacto y las que no.
- Proponer herramientas de control de gestión, con la finalidad de que Parta enfoque sus esfuerzos en convertirse en una empresa de triple impacto.

Marco Metodológico

Tomando en cuenta este fenómeno complejo, es indispensable comprenderlo de una manera íntegra, por lo cual, el presente proyecto de investigación requiere un enfoque mixto, recopilando y analizando datos cualitativos y cuantitativos. El diseño para abordar la investigación es de tipo explicativo secuencial (DEXPLOS).

La primera etapa cualitativa, se centrará en analizar los procesos y prácticas que llevan a cabo la empresa para gestionar los residuos o desperdicios derivados de su actividad y caracterizar las empresas en base a las cualidades esperadas de empresas de tipo B. Para recopilar la información, se utilizará la observación directa y entrevistas con los colaboradores o empleados. Se usarán herramientas para el entendimiento organizacional herramientas como el organigrama para la arquitectura organizacional, cadena de valor y análisis FODA para el entendimiento interno de la misma.

La segunda etapa será de tipo cuantitativa, se analizará mediante un alcance del tipo descriptivo y explicativo mediante un diseño de investigación no experimental y longitudinal (o evolutivo) ya que se verá el comportamiento de Parta en varios momentos de tiempo. Se analizará la base de datos de la empresa para lograr una mayor comprensión de la primera etapa



y vincular las actividades mencionadas con su desempeño económico financiero como así también servir como base para la elaboración de indicadores. Es importante destacar en esta etapa que se realizó una encuesta on – line dada por la organización que se encarga de certificar a las empresas B la cual consta de una serie de preguntas sobre varios aspectos: Trabajadores, Clientes, Gobernanza y Medioambiente. Estas preguntas rondarán en un promedio de 30 a 50 en cada uno de estas temáticas, lo que dará luego una calificación a la empresa y una comparación a nivel país y a nivel sectorial la cual será beneficiosa para determinar el posicionamiento de la empresa y establecer que tan abocada se encuentra a la ideología del triple impacto.

Marco Teórico

Uno de los pilares más importantes de la Administración dentro de su historia fue Henri Fayol (1900) que generó la teoría clásica de la administración la cual trata de analizar y sintetizar el papel de la administración en 4 principios: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. Esto implica que la necesidad de Planear y Controlar son principios básicos en la administración de cualquier organización la cual siempre van de la mano para poder cumplimentar los diferentes objetivos que tenga la empresa.

Si vamos al concepto de “Organización”, según la Real Academia Española es una “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Max Weber en su obra "Economía y sociedad" (1922) define la organización como una estructura social compuesta por reglas y regulaciones formales que rigen las relaciones entre las personas en una entidad con fines específicos. Peter Drucker, autor de "The Practice of Management" (1954) sostiene que la organización es un conjunto estructurado de tareas y responsabilidades que se asignan a las personas para lograr los objetivos de la empresa además destaca la necesidad de alinear la estructura organizativa con la estrategia y los objetivos.



Gráfico 1: Definiciones de Organización según Autores

Autor	Definición de Organización	Enfoques Destacados
Max Weber	Estructura social con reglas y regulaciones formales para lograr fines específicos	Énfasis en la estructura organizativa y las reglas formales.
Henri Fayol	Coordinación de actividades y recursos para lograr objetivos comunes.	Énfasis en la estructura organizativa, las funciones y la autoridad.
Chester Barnard	Asociación de personas que trabajan juntas de manera coordinada para lograr un propósito común.	Énfasis en la comunicación y el consenso en la organización.
Peter Drucker	Conjunto estructurado de tareas y responsabilidades asignadas a las personas para lograr los objetivos de la empresa.	Énfasis en la alineación de la estructura organizativa con la estrategia y los objetivos.
Gareth Morgan	Construcción social que puede ser interpretada a través de diferentes metáforas (máquinas, organismos, culturas, etc.)	Destaca la importancia de comprender la organización desde diversas perspectivas y metáforas.

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, Gilberto Galloporín (2003) define y diferencia los conceptos de sostenibilidad con desarrollo sostenible haciendo alusión a que sostenibilidad es un atributo que tiene los sistemas abiertos a interacciones con su mundo externo donde además centra al ser humano como el principal sujeto de la sostenibilidad. Según el autor (Galloporín, 2003) el concepto de desarrollo sostenible es derivado del mismo concepto de sostenibilidad diciendo que éste no es una propiedad sino un proceso de cambio direccional mediante el cual el sistema mejora de manera sostenible a través del tiempo, a menudo siendo erróneamente relacionado estrechamente este concepto con el crecimiento económico ya que el desarrollo es un proceso cualitativo de concretización de potencialidades que puede o no entrañar un crecimiento económico.



En el Informe titulado “Nuestro futuro común” (1987) realizado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo se define claramente que el desarrollo sostenible es la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esto es importante recalcar ya que de ahora en más el desarrollo sostenible surge como principio rector para el desarrollo corporativo de manera mundial tanto para el mediano como para el largo plazo haciendo de ello que se trate de lograr mediante el cumplimiento de tres pilares: El desarrollo económico, social y medioambiental.

Por otro lado, Ellen McArthur (2010) una gran impulsora de la Economía Circular lanzó su fundación la cual trabaja para acelerar el proceso de transición a esta Economía la cual consiste en un ciclo continuo de desarrollo positivo que conserva y mejora el capital natural, optimiza el uso de recursos y minimiza los riesgos del sistema al gestionar una cantidad infinita de existencias y flujos renovables. Esto es muy importante para una organización, ya que el hecho de poder reciclar o reutilizar recursos para poder seguir aumentando ingresos en la organización hizo que se forme una corriente que varias organizaciones mundiales pueden realizar para poder estar a la vanguardia con respecto a la ecología.

Las Empresas B son una nueva forma de organización empresarial que tienen como objetivo equilibrar la generación de beneficios con el impacto social y ambiental positivo. Estas empresas buscan cumplir con altos estándares de transparencia y responsabilidad social, y se centran en la creación de valor compartido para todos los grupos de interés (stakeholders). Asimismo, las empresas B buscan integrar en su estrategia de negocio los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.



Las ODS se basa en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por las Naciones Unidas en septiembre de 2015. Esta agenda establece un conjunto de 17 objetivos interrelacionados que abarcan aspectos sociales, económicos y ambientales, con el propósito de promover un desarrollo sostenible a nivel global. Cada objetivo aborda desafíos específicos, como la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, la acción por el clima, la educación de calidad, entre otros. Los ODS son interdependientes y buscan promover un desarrollo sostenible e inclusivo en todas las dimensiones.

Gráfico 2: Objetivos de Desarrollo Sostenibles



Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods/institucional/17objetivos>

Las Empresas B y la economía circular están estrechamente relacionadas con el desarrollo sostenible, ya que ambas buscan equilibrar los aspectos económicos, sociales y ambientales del desarrollo. Las empresas B, al tener en cuenta a todos los grupos de interés, promueven la inclusión social y la igualdad, al mismo tiempo que buscan minimizar su impacto ambiental. Por su parte, la economía circular se enfoca en el uso eficiente de los recursos y la minimización de residuos, lo que contribuye a la reducción del impacto ambiental y a la generación de beneficios económicos.



En cuanto a las ventajas de adoptar un enfoque de economía circular y Empresas B, se puede destacar que se promueve la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio, lo que puede generar nuevos empleos y oportunidades económicas. Además, estos modelos de negocio pueden ser más resistentes a las crisis económicas y a las fluctuaciones de los mercados, ya que se basan en la utilización de los recursos de manera eficiente y la creación de valor compartido para todos los grupos de interés.

El siguiente trabajo de investigación tiene a su vez una relación muy estrecha con el campo del Control de Gestión, el cual es un proceso que permite medir y evaluar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos y tomar las medidas necesarias para corregir desviaciones y logran mejores resultados. En este sentido, Robert Anthony enfatiza la importancia de establecer un sistema de control de gestión adecuado en una organización. Este sistema se compone de un conjunto de procesos y técnicas que permiten medir, evaluar y controlar el desempeño de la empresa. Su propósito es proporcionar información relevante y oportuna para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Para Juan Pérez Carballo Veiga, el control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. Se dice que el Control de Gestión hace referencia a:

- Planificación: No se puede realizar Control de Gestión si no hay por detrás un proceso de planificación estratégica ya sea implícita o explícita, comunicada o no comunicada en la organización.



-
- Coordinación: Según Koontz: “Administrar es coordinar”, si bien el Control de Gestión sirve para aplicar técnicas, herramientas y conocimientos de tal manera que se pueda influir en el comportamiento de las personas y coordinar que todo el esfuerzo organizacional vaya en pos de las metas organizacionales.
 - Comunicación: Según Rafael Echeverría (Autor de “Ontología del Lenguaje”) asevera que “los sociólogos jamás podrán entender cabalmente el fenómeno sociológico si no entiende que es un fenómeno lingüístico”, esto traducido al campo de la administración podemos decir que un administrador nunca entenderá cabalmente la organización y la empresa si no entiende que el fenómeno organizacional es un fenómeno lingüístico.
 - Evaluación: El Control de Gestión mide el desempeño (que es un concepto multidimensional) de forma analítica dentro de la organización, este desempeño tiene que ver con el grado con el cual se logra las metas por lo tanto ante algún tipo de desvío a dichas metas financieras o no financiera se debe evaluar para una posterior ajuste o corrección.
 - Decisión: Dentro del Control de Gestión se tiene en cuenta los cursos de acción que la organización toma en este proceso de coordinación para poder lograr las metas que se plantean.
 - Influencia: Uno de los principales pilares del Control de Gestión es la influencia, concepto muy relacionado con el poder y los procesos de liderazgo.



Gráfico 3: Relación entre Estrategia – Estructura - Cultura



Fuente: Kastika E. (1991). *Reestructurando Empresas*. Editorial Norma

Eduardo Kastika y Roberto Serra en su libro “Reestructurando Empresas” (1991) dejan en claro que según su punto de vista para poder reestructurar empresas hay que tener en cuenta 3 conceptos: Estrategia, Estructura y Cultura. La cultura estará influenciada por el estilo de comportamiento individual e interpersonal. La estrategia puede ser formal o informal, tácita o implícita, deliberada o emergente requerirá siempre de una estructura, es por ello aquí la importancia del diseño organizacional o también llamada “Arquitectura Organizacional”.

Jay R. Galbraith en "Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels" (2002), define la arquitectura organizacional como una alineación, un orden, de los niveles más altos de la empresa con los más bajos; en el que todas las áreas de la empresa deben actuar en conjunto para alcanzar los objetivos. Tiene mucha utilidad para identificar de la organización y su relación para lograr obtener los objetivos. Es decir, es la fuerza integradora entre aspectos de planificación, operación y tecnología.



En toda organización debe haber procesos ya que sin ellas no tendrían razón de ser, es por ello que definimos a los procesos como una serie de actividades que atraviesan la estructura de la organización. Pueden dividirse en dos:

- a) Vertical: Tiene función de planificación empresarial y asignación de los recursos.
- b) Horizontales: Permite que se lleve a cabo el trabajo al nivel que ocurra, es decir, el flujo del trabajo.

Se ha reconocido ut supra que uno de los conceptos con los cuales se encuentra íntimamente relacionado el Control de Gestión es la evaluación, es por ello que resulta indispensable reconocer la herramienta para poder realizarlo. Los indicadores de gestión son herramientas importantes para medir y evaluar el desempeño de una organización, y su selección adecuada es fundamental para impulsar el logro de los objetivos estratégicos. Robert Kaplan y David Norton en su libro "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" (1996), definen los indicadores de gestión como medidas clave que reflejan el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Destacan la importancia de medir no solo los aspectos financieros, sino también los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional. Algunos indicadores pueden ser:

Gráfico 4: Ejemplos de Indicadores

Tipo de Indicador	Descripción	Importancia en el ámbito administrativo	Ejemplos
Indicadores Financieros	Miden el desempeño financiero de la organización, como ingresos, costos, rentabilidad, liquidez, entre otros.	Ayudan a evaluar la salud financiera y la viabilidad económica de la organización.	Ingresos netos, margen de beneficio, retorno sobre la inversión
Indicadores de Productividad	Miden la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos para producir bienes o servicios.	Permiten identificar oportunidades de mejora en los procesos y maximizar la	Unidades producidas por hora, costo por unidad producida.



		productividad de la organización.	
Indicadores de Calidad	Miden la calidad de los productos o servicios de la organización, basándose en estándares predefinidos.	Son cruciales para garantizar la satisfacción del cliente y mejorar continuamente la calidad de los productos / servicios.	Tasa de defectos, nivel de satisfacción del cliente, tiempo de respuesta.
Indicadores de Satisfacción del Cliente	Miden la satisfacción y lealtad de los clientes hacia la organización.	Ayudan a evaluar la calidad del servicio y la experiencia del cliente, y a identificar áreas de mejora.	Índice de satisfacción del cliente, tasa de retención de clientes.
Indicadores de Recursos Humanos	Miden aspectos relacionados con el capital humano de la organización, como rotación, capacitación, satisfacción laboral, entre otros.	Permiten evaluar y gestionar eficazmente el talento y el desempeño del personal.	Rotación de personal, horas de capacitación por empleado.
Indicadores de Innovación	Miden el grado de innovación y desarrollo de nuevos productos, proceso o ideas en la organización.	Son esenciales para fomentar la creatividad, impulsar la competitividad y adaptarse a los cambios del entorno.	Número de patentes registradas, porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos.

Fuente: Elaboración Propia

Una herramienta muy importante dentro del análisis cualitativo interno de una organización es la llamada Análisis FODA (o SWOT en Inglés). Su nombre es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas la cual se utiliza para comprender a posición competitiva de una organización y su entorno. Permite identificar los factores internos que son favorables (fortalezas) o desfavorables (debilidades) para la organización, así como los factores externos que representan oportunidades o amenazas para su éxito. Este análisis se utiliza como una herramienta estratégica para la toma de decisiones y permite a la



organización aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar las amenazas de manera proactiva.

El análisis FODA fue creado en la década de 1960 por Albert Humphrey y su equipo en el Instituto de Investigación de Stanford. Desde entonces, se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada en la gestión y planificación estratégica de organizaciones de diferentes sectores y tamaños. El análisis FODA proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones informadas en el ámbito administrativo.

Gráfico 5: Ejemplo de Análisis FODA

		Factores externos	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Internos	OPORTUNIDADES	F-O Detectaste una oportunidad y tienes las fortalezas para aprovecharla. ESTRATEGIA OFENSIVA En este caso debes utilizar tus FORTALEZAS para aprovechar las OPORTUNIDADES .	D-O Detectaste una oportunidad pero tus debilidades te impiden aprovecharla. ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN En este caso debes buscar disminuir tus DEBILIDADES para aprovechar las OPORTUNIDADES .
	AMENAZAS	F-A Detectaste una amenaza y tienes las fortalezas para enfrentarla. ESTRATEGIA DEFENSIVA En este caso debes utilizar tus FORTALEZAS para esquivar las AMENAZAS o convertirlas en OPORTUNIDADES .	D-A Detectaste una amenaza y no tienes las fortalezas para enfrentarla. ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA En este caso debes MINIMIZAR tus DEBILIDADES para que las AMENAZAS no afecten lo menos posible.

Fuente: <http://stalmendras.blogspot.com/2015/04/que-es-el-analisis-foda-el-te-ayudara.html>

Otra herramienta de uso dentro del ámbito del Control de Gestión es la Cadena de Valor la cual es un concepto desarrollado por Michael Porter en 1985 y se refiere a un modelo que descompone las actividades de una organización en una serie de actividades interrelacionadas que agregan valor a los productos o servicios que la organización ofrece.

El concepto de la Cadena de Valor tiene como objetivo identificar las actividades críticas que contribuyen al éxito de una organización y comprender cómo



se generan y distribuyen los costos en cada etapa de la cadena. El análisis de la Cadena de Valor permite a las organizaciones evaluar su ventaja competitiva y encontrar oportunidades para mejorar la eficiencia, reducir costos y agregar valor en diferentes etapas de la cadena. En el ámbito administrativo, la Cadena de Valor es una herramienta estratégica utilizada para comprender cómo una organización crea valor a través de sus actividades internas y cómo se diferencia de sus competidores. Permite identificar áreas en las que la organización puede generar ventajas competitivas y mejorar su rendimiento.

La Cadena de Valor se compone de dos tipos de actividades: Las actividades primarias, que están directamente relacionadas con la creación, entrega y soporte del producto o servicio, como la logística, la producción y el marketing; y las actividades de apoyo, que respaldan las actividades primarias y brindan el contexto necesario para que estas se lleven a cabo, como los recursos humanos, la tecnología y la infraestructura.

Gráfico 6: Cadena de Valor



Fuente:

https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor#/media/Archivo:La_Cadena_de_Valor.jpg



Se puede concluir que el desarrollo sostenible es un enfoque que busca equilibrar los aspectos económicos, sociales y ambientales del desarrollo. Las empresas B y la economía circular son herramientas importantes para promover el desarrollo sostenible, ya que buscan equilibrar la generación de beneficios con el impacto social y ambiental positivo, y promueven la utilización eficiente de los recursos y la innovación. La adopción de estos modelos de negocio puede generar beneficios económicos, sociales y ambientales a largo plazo.

Aplicación

Etapa Cualitativa – Análisis de la Empresa

Arquitectura organizacional de la empresa

El primer análisis se centró en conocer la estructura de la empresa y sus procesos:

1. Diseño Organizacional

Parta se destaca por su estructura empresarial flexible y adaptable, con la fábrica como el pilar principal de su negocio. Desde este centro estratégico, se toman decisiones operativas y estratégicas clave que guían el rumbo de la empresa en un entorno empresarial en constante cambio. El organigrama actual, obtenido a través de una entrevista con el gerente administrativo, refleja la importancia central de la fábrica y la interconexión de los diferentes departamentos que respaldan su funcionamiento.

La estructura empresarial de Parta se basa en una fábrica como su núcleo central y estratégico, donde se toman decisiones clave. El organigrama actual muestra la importancia de la fábrica y la colaboración de los diversos departamentos para garantizar la eficiencia y el logro de los objetivos empresariales de la empresa.



Gráfico 7: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El organigrama no se encuentra comunicado oficialmente, pero sus empleados conocen efectivamente a quien responder ante las diferentes eventualidades. Los procesos administrativos, en su mayoría, se encuentran automatizados.

2. Sistemas de Información

La empresa cuenta con tres sistemas de información, cada uno con su uso específico: Un sistema ERP, donde se registran todos los movimientos correspondientes a las ventas y compras de las sucursales, un sistema de ventas corporativo y uno de ventas al público.

Como parte de la operación diaria, se apoyan en hojas de cálculos online como mecanismo intermedio y de un soporte físico en papel.



3. Evaluación de desempeño y sistemas de incentivos

Existen pocos mecanismos de control implementados en la empresa que permitan monitorear el desempeño de los empleados o el rendimiento global. Actualmente se recurre a un control de horario laboral y producción.

El sistema de incentivos implementado se relaciona con la producción. En caso de que se desperdicie una tanda de productos o si el cliente devuelve mercadería en mal estado debido a un incumplimiento en las normas establecidas para su elaboración, esto se verá reflejado en la liquidación final de los empleados como descuento.

Análisis FODA

Luego de las primeras impresiones de la organización de la firma, se pudieron detectar distintos elementos que permiten lograr la propuesta de valor, aunque muchas de ellas, detractan la misma.

Gráfico 8: Análisis FODA de Parta

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Marca- Producto- Equipo	<ul style="list-style-type: none">- Mercado en Expansión- Modelos de Franquicias- Alianzas Empresariales- Potencial de Productos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Procesos lentos y no estructurados- Estrategia no formalizada- Desconocimiento de costos y márgenes- Bajo rendimiento de la fábrica- Estructura dependiente del dueño	<ul style="list-style-type: none">- Crecimiento de la competencia- Economía inestable

Fuente: Elaboración propia



Cadena de Valor

Gráfico 9: Cadena de Valor de Parta

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					MARGEN
Parta cuenta con una infraestructura robusta que respalda de manera efectiva sus operaciones, lo que le otorga una ventaja significativa debido a la estratégica ubicación de sus diversas sucursales dentro de la provincia y la facilidad de acceso que estas brindan.					
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
Parta selecciona y forma a su equipo de trabajo con el objetivo de contar con personal altamente comprometido en ofrecer un servicio al cliente excepcional, así como también sobre la elección de sus productos para la posterior venta, al mismo tiempo que garantiza eficiencia en todas sus operaciones.					
DESARROLLO TECNOLÓGICO					
La empresa cuenta con equipos especializados para la producción de productos de panadería, lo que permite llevar a cabo sus operaciones internas de manera eficiente. Además, ha implementado sistemas de comunicación efectivos que mejoran la interacción tanto con los clientes como con los proveedores.					
ABASTECIMIENTO					
Se establece alianzas estratégicas con proveedores de confianza con el fin de garantizar la producción de sus productos con altos estándares de calidad y asegurar un suministro constante.					
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS	
Parta realiza una correcta recepción de los productos necesarios para brindar el servicio adecuado en las ventas que realiza. También posee una organización eficiente en el almacenamiento mejorando la eficiencia operativa de la empresa.	Se realiza productos de panificado y venta de productos de almacén teniendo como objetivo primordial el control de calidad de los productos como elemento fundamental y como ventaja competitiva.	Se tiene una distribución de la mercadería de manera presencial en los locales además de ofrecer la entrega de estos a domicilio.	La organización desarrolla estrategias de marketing centradas en el consumidor en las cuales se resaltan las campañas publicitarias y el uso de página web.	Parta se distingue por brindar un trato individualizado y preciso a sus clientes durante el proceso de comercialización de sus productos, lo cual genera un sentimiento de confianza y lealtad en su base de clientes.	

Fuente: Elaboración Propia

Procesos desarrollados en la firma

Existen diversos procesos definidos para el cumplimiento de su propuesta de valor, todos bajo el mismo enfoque de lograr la eficiencia operativa y disminuir el impacto ambiental.

1. Proceso de Compras

La importancia de la gestión de compras radica en su contribución a la generación de ganancias para la empresa, al impactar directamente en el costo de las mercaderías vendidas. Además, puede generar una ventaja competitiva gracias a su



impacto directo en el nivel de servicio al cliente y la generación de valor por la incorporación de nuevos materiales, procesos innovadores, la mejora en los tiempos de respuesta y la flexibilidad por el fortalecimiento de las relaciones colaborativas con los proveedores, etc. El proceso de Compras de Parta consiste en:

1. Identificación de la necesidad
2. Solicitud de Pedido o requerimiento de compra
3. Determinación y análisis de las Fuentes de Abastecimiento
4. Determinación de precios y términos
5. Preparación y asignación de la orden de compra
6. Seguimiento y/o expedición de la orden de compra
7. Recepción e inspección de los artículos
8. Liquidación de la factura y pago al proveedor
9. Mantenimiento de los registros

2. Proceso de Comercialización

Tener un proceso de comercialización bien definido es fundamental para cualquier empresa, ya que permite establecer estrategias y acciones claras para vender sus productos o servicios de manera efectiva.

Parta posee un proceso de comercialización que contempla el packaging y su logística.

Los productos se elaboran, cocinan y dejan que los productos se enfríen en una estación de almacenamiento. Una vez enfriado pasan al proceso de empaquetado el cual se utilizan bolsas de polietileno (plástico) para tal fin, ya sea para el pan como para las barritas de cereal y para todo producto de panadería.



La idea principal que posee la empresa es que el packaging no sea una dificultad para el consumidor final, que sea de fácil apertura del producto y que sea completamente descartable o desechable.

Con respecto a la parte de logística se procede a utilizar la camioneta de la empresa previo a realizar una verificación de los pedidos realizados por los clientes para poder distribuir correctamente los productos en el área de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena.

La empresa por costumbre siempre es de realizar siempre el mismo recorrido y trata de que los clientes tengan los productos pedidos antes de que comience su horario laboral, es por ello que tienen preferencia de entrega aquellos que abren mas temprano su local comercial que aquellos que abren mas tarde. El problema que puede acarrear esto es el tiempo que se debe realizar para entregar los pedidos y el gasto de combustible que se genera por tener este hábito que no es realizado de manera óptima.

3. Proceso Productivo

El proceso productivo de Parta desempeña un papel fundamental en el éxito y la rentabilidad de la empresa. Una gestión eficiente de la producción permite maximizar la eficiencia y la calidad, lo que se traduce en menores costos, mayores ingresos y una mejor satisfacción del cliente. Además, una buena gestión de producción es crucial para mantener la competitividad en el mercado y garantizar el crecimiento a largo plazo.

Una gestión de producción efectiva implica una planificación cuidadosa de los recursos y una programación eficiente de los pedidos. Esto asegura que los recursos estén disponibles en el momento adecuado, evitando problemas de desabastecimiento o exceso de stock. Al optimizar los recursos, se logra reducir los costos asociados y mejorar la eficiencia en la producción. Al mismo tiempo, se garantiza una mayor



capacidad de respuesta a la demanda del mercado y una entrega oportuna de los productos a los clientes.

Además de optimizar los recursos, una gestión de producción eficiente se traduce en una mayor calidad de los productos. Mediante el control de procesos y las inspecciones de calidad, se asegura que los productos cumplan con los estándares establecidos. Esto genera una mayor satisfacción del cliente y reduce los costos asociados a devoluciones o reclamos. Una mayor calidad también contribuye a la reputación de la empresa y a su capacidad para mantenerse competitiva en un entorno empresarial exigente.

En resumen, una buena gestión de producción en Parta permite maximizar la eficiencia y la calidad, lo que a su vez reduce costos, incrementa ingresos y satisface a los clientes. Esta gestión eficiente también es fundamental para mantener la competitividad en el mercado y garantizar el crecimiento sostenible a largo plazo. Al optimizar los recursos, mejorar la calidad y responder de manera ágil a la demanda, Parta se posiciona como una empresa líder en su industria y puede aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

Etapa Cuantitativa

a. Análisis de Base de Datos

Parta posee el manejo de hojas de cálculo en Microsoft Excel para llevar a cabo la tarea de registración de las compras realizadas, dichas hojas de calculo nos han sido suministradas previamente para su posterior análisis.

En primer lugar, antes de comenzar con el análisis de los datos, se ha llevado a cabo un proceso de “Data Cleaning” o limpieza de datos. Este proceso es fundamental para descartar información irrelevante y asegurar que los datos sean confiables y consistentes. Durante esta



etapa, se han identificado y eliminado datos duplicados, registros incompletos o con errores, y cualquier otra información que no sea relevante para el trabajo de investigación en curso. Una vez realizado el proceso de limpieza de datos garantizará que los resultados obtenidos sean precisos y confiables, ya que se elimina cualquier factor que pueda introducir sesgos o distorsiones en los resultados.

Gráfico 10: Base de Datos de Parta

Código Producto	Producto/Grupo	Cantidad	Costo Responsabilidad	Precio Unit	Descuento	Total Br. IVA	Porc. IVA
180007	JABON LIQUIDO	40,00	40,00	144,30	0,00	1.440,00	21,00
180005	DETERGENTE LIQUIDO	20,00	20,00	125,00	0,00	2.500,00	21,00
180003	LOGISTICA ENVIO CADET	1,00	1,00	300,30	0,00	300,00	21,00
180041	MARGARITA	2,00	2,00	2.000,00	0,00	5.000,00	0,00
180084	BOLSA ARMANQUE MAS 30X40 CM	17,00	17,00	1.285,86	17,70	17.061,67	21,00
180102	BOLSA KRAFT N° 18 X 35 X 7 CM	15,00	15,00	432,25	17,70	5.335,88	21,00
180010	BOLSA 50X70 CM	12,00	12,00	1.267,71	17,70	12.529,58	21,00
180111	BOLSA KRAFT N° 11 X 25 X 8 CM	30,00	30,00	600,00	17,70	19.752,08	21,00
18002	AREMA ARRULLADA	1,00	1,00	5.019,83	0,00	5.019,83	21,00
180007	MAMA PELADO SIN SAL	2,00	2,00	1.700,00	0,00	3.400,00	0,00
180007	LEUDOX UVA FRESCA X 500G	2,00	2,00	1.960,00	0,00	3.960,00	0,00
180044	FRUJAS DE UVA SIN SEMILLAS	10,00	10,00	578,51	0,00	5.788,72	21,00
180007	AZUCAR COMUN	80,00	80,00	198,89	0,00	9.982,72	21,00
180007	MIEL 500G	49,00	49,00	460,00	0,00	21.600,00	0,00
180007	MIEL 1KG	24,00	24,00	878,30	0,00	19.440,00	0,00
180043	NUZ CUARTOS LIGHT	30,00	30,00	1.109,00	0,00	40.761,00	0,00
180040	MANTECA	10,00	10,00	1.192,11	0,00	11.921,10	0,00
180004	BOLSA ARMANQUE MAS 30X40 CM	30,00	30,00	1.168,80	19,40	25.258,73	21,00
180001	ACEITE DE GIRASOL	50,00	50,00	400,00	0,00	20.000,00	0,00

Fuente: Microsoft Excel

Dentro de la base de datos suministrada se ha llevado a cabo una clasificación de los insumos comprados en dos categorías principales: "Productos Orgánicos" y "Productos Inorgánicos".

Además, se ha realizado una distinción adicional en cuanto al tipo de envase utilizado para los productos adquiridos. Se han categorizado los insumos en dos grupos: "Envase Reciclable/Reutilizable" y "Envase Descartable". Esta clasificación permite evaluar la sostenibilidad y el impacto ambiental de las compras, brindando información valiosa para futuras decisiones relacionadas con la gestión de residuos y la promoción de prácticas más eco-amigables.

Una vez realizada esta clasificación, se procedió a realizar una evaluación del presupuesto asignado a cada una de las categorías mencionadas anteriormente. Esto implica



analizar y comparar los gastos realizados en productos orgánicos versus productos inorgánicos, así como en productos con envases reciclables/reutilizables versus envases descartables.

Los resultados obtenidos de esta evaluación proporcionan información valiosa sobre la distribución del presupuesto y pueden revelar patrones interesantes o tendencias que ayuden a tomar decisiones estratégicas en el futuro. Por ejemplo, es posible descubrir que una gran proporción del presupuesto se destina a productos orgánicos con envases reciclables/reutilizables, lo que indica un compromiso con la sostenibilidad y el consumo responsable.

Los resultados fueron los siguientes:

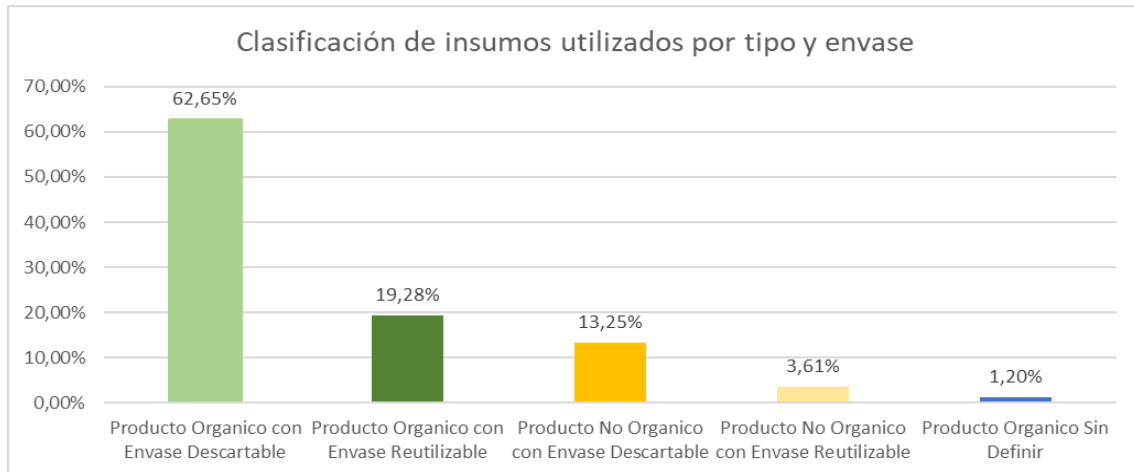
Gráfico 11: Cuadro Cuantitativo Comparativo

	Cantidad de Productos	% de Part.	Monto Total Asignado	% del Monto Presup.
Productos Orgánicos con Envase Descartable	52	62,65%	1.933.429,99	45,84%
Productos Orgánicos con Envase Reutilizable	16	19,28%	1.843.964,75	43,72%
Producto No Orgánico con Envase Descartable	11	13,25%	245.592,85	5,82%
Producto No Orgánico con Envase Reutilizable	3	3,61%	14.845,75	0,35%
Producto Orgánico sin definir	1	1,20%	179.811,09	4,26%
TOTAL	83	100%	4.217.644,42	100%

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 12: Base de Datos de Parta



Fuente: Elaboración Propia

b. Indicadores de Gestión de Triple Impacto (Evaluación B)

Luego del análisis de la base de datos de la organización se realizó una encuesta de gran importancia para poder visualizar el tipo de posición actual que posee la organización con respecto a la gestión de triple impacto (medio ambiental, económico y social) arrojando los siguientes resultados:

- **Gobernanza:** Se tiene en cuenta que es lo que puede realizar la empresa para mejorar sus políticas y prácticas relacionadas con su misión, su ética, su responsabilidad y transparencia.

Nos arrojó los siguientes resultados actuales:

Gráfico 13: Evaluación en Gobernanza – Empresas B



Fuente: Evaluación de Impacto - Empresas B



- **Cientes:** Se tiene en cuenta lo que puede realizar la empresa para mejorar el valor que aporta a los clientes y consumidores directos de sus productos y servicios.

Nos arrojó los siguientes resultados actuales:

Gráfico 14: Evaluación en Clientes – Empresas B



Fuente: Evaluación de Impacto - Empresas B

- **Medioambiente:** Se tiene en cuenta lo que puede realizar la empresa para mejorar su gestión medioambiental en general.

Nos arrojó los siguientes resultados actuales:

Gráfico 15: Evaluación en Medioambiente – Empresas B



Fuente: Evaluación de Impacto - Empresas B

- **Trabajadores:** Se tiene en cuenta lo que puede realizar la empresa para contribuir al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados.

Nos arrojó los siguientes resultados actuales:

Gráfico 16: Evaluación en Trabajadores – Empresas B



Fuente: Evaluación de Impacto - Empresas B



Podemos observar que en todos los rubros que se han evaluado, Parta posee muy bajos resultados. Es por ello que se realizarán propuestas de mejora para aumentar el nivel de los indicadores de gestión de triple impacto.

Propuestas de Mejora y Conclusiones

1. Propuestas de mejora para indicadores de “Empresa B”

Según los resultados arrojados en la evaluación de empresas B podemos dar las siguientes propuestas de mejora:

1. Gobernanza:

a) Establecer dentro de “Parta” políticas y procedimientos claros relacionados con la sustentabilidad ambiental, esto se lo puede realizar creando un código de conducta que explique las expectativas y responsabilidades de los empleados en términos de prácticas sustentables, como el ahorro de energía, la reducción de residuos y el uso responsable del agua.

Se podría designar a un responsable dentro de la organización sobre la sustentabilidad ambiental el cual sería el encargado de coordinar y supervisar las iniciativas relacionadas con el medio ambiente.

b) Se debe fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con la sustentabilidad ambiental, por ejemplo, creando un comité de sustentabilidad formado por representantes de diferentes departamentos, quienes se deberían reunir regularmente para discutir y proponer ideas para mejorar la gestión ambiental de Parta.



Sería bien visto el poder establecer un programa de incentivos o reconocimientos para aquellos empleados que presenten ideas innovadoras que promuevan la sustentabilidad ambiental.

2. **Medioambiente:**

a) Se debería realizar una evaluación exhaustiva de los impactos ambientales de las operaciones de la empresa contratando a consultores especializados en sustentabilidad ambiental para llevar a cabo una evaluación detallada de los procesos de la empresa y determinar áreas específicas que requieran mejoras, como la gestión de productos químicos o la reducción de emisiones.

Además, se podría implementar un sistema de seguimiento y medición de los indicadores ambientales clave, como la huella de carbono, el consumo de agua y la generación de residuos, para tener una visión clara del desempeño ambiental de la empresa.

b) Implementar prácticas de gestión de residuos adecuadas estableciendo estaciones de reciclaje en distintas áreas de la empresa, con contenedores específicos para el papel, el plástico y el vidrio, promoviendo la separación adecuada de los residuos y buscar alternativas más sostenibles en el embalaje de los productos, como utilizar materiales biodegradables o reciclables, y minimizar el uso de envases innecesarios.

3. **Clientes:**

a) Se tiene que promover la educación ambiental entre los clientes desarrollando materiales educativos, como folletos o videos, que informen a los clientes sobre la importancia de la sustentabilidad ambiental y cómo pueden



contribuir, ofreciendo consejos prácticos para reducir su huella ambiental. También se puede organizar charlas o talleres sobre sustentabilidad ambiental dirigidos a los clientes, en los que se aborden temas relevantes y se brinden soluciones sostenibles.

b) Desarrollar productos o servicios más sustentables: Introducir una línea de productos fabricados con materiales reciclados o provenientes de fuentes renovables, destacando sus beneficios ambientales y promoviendo la economía circular. Ofrecer servicios de entrega sostenibles, utilizando vehículos eléctricos o bicicletas, y optimizando las rutas de entrega para reducir las emisiones de carbono.

4. Trabajadores:

a) Brindar capacitación y concientización a los empleados organizando talleres o seminarios internos sobre temas como la gestión de residuos, la eficiencia energética y las mejores prácticas para reducir el impacto ambiental en el lugar de trabajo.

Establecer programas de sensibilización ambiental periódicos, donde los empleados puedan participar en actividades prácticas, como la siembra de árboles o la limpieza de áreas naturales.

b) Fomentar la participación y el diálogo abierto con los trabajadores implementando un sistema de sugerencias o ideas ambientales, donde los empleados puedan presentar propuestas para mejorar la sustentabilidad de la empresa, y evaluar y reconocer las mejores ideas implementadas. Se podría realizar reuniones regulares con los empleados para



discutir los avances en términos de sustentabilidad ambiental, compartir los logros y los desafíos, y brindar la oportunidad de expresar inquietudes o sugerencias relacionadas con el tema.

2. Plan de Capacitación

Plan de Capacitación: Mejora de la Sustentabilidad Ambiental en Procesos de Compras, Producción y Logística

Objetivo General: Mejorar la gestión ambiental en los procesos de compras, producción y logística, promoviendo prácticas sostenibles y reduciendo el impacto ambiental de la organización.

Objetivos Específicos:

1. Promover prácticas de compras sostenibles y responsables.
2. Implementar técnicas de producción limpia y eficiencia energética.
3. Optimizar la gestión de la logística y promover el uso de envases sostenibles.

Métodos de Capacitación:

- Sesiones presenciales: Presentaciones interactivas y discusiones grupales.
- Talleres prácticos: Ejercicios y simulaciones para aplicar los conceptos aprendidos.
- Capacitación en línea: Materiales y recursos digitales accesibles para el autoaprendizaje.
- Tutoriales interactivos: Videos y guías paso a paso para el desarrollo de habilidades específicas.

Cronograma de Capacitación:

1. Módulo de Compras Sostenibles (Duración: 2 sesiones)
 - Introducción a las compras sostenibles y su importancia para la sustentabilidad ambiental.
 - Evaluación de proveedores desde una perspectiva ambiental.
 - Criterios de selección de productos y servicios sostenibles.
 - Prácticas de contratación responsable y ética.
2. Módulo de Producción Limpia y Eficiencia Energética (Duración: 3 sesiones)



- Conceptos básicos de producción limpia y ecoeficiencia.
 - Identificación de oportunidades de mejora en los procesos productivos.
 - Reducción de residuos y gestión adecuada de materiales peligrosos.
 - Uso eficiente de la energía y fomento de energías renovables.
3. Módulo de Gestión de Logística Sostenible (Duración: 2 sesiones)
- Análisis del impacto ambiental en la cadena de suministro y logística.
 - Optimización de rutas de transporte y reducción de emisiones.
 - Promoción del uso de transporte sostenible y alternativas de entrega.
 - Gestión adecuada de envases y embalajes, fomento de envases reutilizables.
4. Sesiones de Seguimiento y Reforzamiento (Duración: 2 sesiones)
- Revisión de conceptos clave y mejores prácticas aprendidas.
 - Evaluación del progreso y discusión de desafíos encontrados.
 - Retroalimentación sobre la implementación de acciones sostenibles.
 - Espacio para preguntas y respuestas, resolución de dudas.

Evaluación y seguimiento:

- Evaluación de conocimientos: Pruebas o cuestionarios antes y después de cada módulo de capacitación.
- Evaluación de desempeño: Observación y seguimiento de la implementación de prácticas sostenibles en los procesos.
- Encuestas de satisfacción: Recopilación de opiniones y sugerencias de los empleados sobre la capacitación recibida.
- Monitoreo continuo: Seguimiento de los indicadores de impacto ambiental, como la tasa de ventas de productos con envases reutilizables.

3. **Propuesta de Indicadores Verdes**

Sugerimos a la empresa Parta la utilización de los siguientes indicadores verdes:

- a) Consumo de energía renovable:
- Porcentaje de energía utilizada proveniente de fuentes renovables.



- Reducción del consumo de energía no renovable en comparación con años anteriores.
 - Implementación de medidas de eficiencia energética para reducir el consumo total de energía.
- b) Gestión de residuos:
- Porcentaje de residuos reciclados o reutilizados en relación con el total de residuos generados.
 - Reducción del volumen total de residuos generados por unidad de producción.
 - Implementación de programas de separación y gestión adecuada de residuos en todas las áreas de la empresa.
- c) Huella de carbono:
- Emisiones totales de gases de efecto invernadero (GEI) en toneladas de CO₂.
 - Reducción de las emisiones de GEI por unidad de producción.
 - Implementación de medidas para compensar o neutralizar las emisiones de GEI, como la reforestación o la compra de créditos de carbono.
- d) Uso eficiente del agua:
- Reducción del consumo de agua por unidad de producción.
 - Implementación de tecnologías o prácticas de conservación del agua, como la reutilización de agua tratada o la instalación de dispositivos de ahorro de agua.
 - Monitoreo regular del consumo de agua y establecimiento de metas de reducción.
- e) Innovación y desarrollo sostenible:
- Número de productos o servicios con características ambientales mejoradas en comparación con años anteriores.
 - Porcentaje de inversiones destinadas a proyectos de investigación y desarrollo sostenible.
 - Incorporación de criterios de sustentabilidad ambiental en el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- f) Participación y educación:



- Realización de capacitaciones y programas de concientización ambiental para empleados.
- Número de iniciativas de participación de empleados en actividades de sustentabilidad ambiental.
- Participación en proyectos comunitarios o colaboración con organizaciones ambientales locales.

Conclusiones

A partir de este trabajo de investigación se puede afirmar contundentemente que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) no pueden ser excluidas de su responsabilidad en el cuidado del medio ambiente. Es crucial comprender que la preservación ambiental no debe ser considerada exclusivamente como un problema que atañe únicamente a las empresas multinacionales o de gran envergadura. Al contrario, las PyMES también tienen el deber de contribuir a la sostenibilidad ambiental.

En este sentido, es fundamental que las PyMES establezcan un sistema interno de sustentabilidad ambiental que se alinee con sus objetivos empresariales. Un enfoque concreto y efectivo puede ser la obtención de la certificación como empresa "B". Esta certificación implica la adopción de prácticas empresariales responsables y transparentes, que generen un triple impacto: tanto en el ámbito medioambiental, como social y económico.

Al lograr la certificación como empresa "B", las PyMES pueden demostrar su compromiso con la protección del medio ambiente y su responsabilidad hacia la sociedad en general. Esto no solo brinda beneficios en términos de imagen corporativa y reputación, sino que también abre puertas a nuevas oportunidades de negocio y colaboración con otras empresas que comparten los mismos valores y objetivos.

Además, es importante destacar que la implementación de prácticas sustentables no solo contribuye al bienestar del medio ambiente y de la sociedad, sino que también puede generar ingresos económicos para la empresa. En la actualidad, los consumidores y los



mercados valoran cada vez más a las empresas comprometidas con la sustentabilidad y están dispuestos a pagar un mayor precio por productos y servicios que sean respetuosos con el entorno.

Por lo tanto, al adoptar estrategias sostenibles, la empresa Parta puede posicionarse como un referente en su sector y diferenciarse de sus competidores. Esta ventaja competitiva sostenible en el tiempo puede garantizar el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo, al tiempo que se asegura la preservación y conservación del medio ambiente para las generaciones futuras.

No se puede subestimar el papel de las PyMES en la búsqueda de la sustentabilidad ambiental. Al implementar medidas y políticas responsables, como la obtención de la certificación como empresa "B", la empresa Parta puede contribuir activamente al triple impacto medioambiental, social y económico. De esta manera, no solo se generan beneficios tangibles para la empresa, sino que también se fortalece su reputación y se construye un futuro más sustentable y equitativo para todos.

Bibliografía

- Azcona, G. (2020). Empresas B, la evolución de la responsabilidad social empresaria.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15837/empresasevolucionresponsabilidadsocialempresaria.pdf
- Bambou Pittaluga. (2020). Trabajo final para la licenciatura de gestión ambiental.
Gestión de residuos en los restaurantes de Jose Ignacio.
https://mirador.cure.edu.uy/wpcontent/uploads/2021/09/Tesis-Bambou-Pittaluga_compressed.pdf



- Gobierno de Tucumán. (2010). Agenda 2030. Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<https://ods.tucuman.gov.ar>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana editores.
- Kompost. (2021). Cómo se puede compostar.
<https://www.kompost.com.ar/comocompostar/>
- Ministerio del Interior y Transporte. (2003). Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos.
https://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/SAM_03_residuos_solidos.pdf
- Ministerio de Desarrollo Social. (2022). Guía para la implementación de la gestión integral e inclusiva de residuos.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/guia_para_la_implementacion_giirsu_24_feb_2022.pdf
- Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible. Gobierno de Buenos Aires. (2020). Manual de compostaje domiciliario.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/anexo_22_manual_de_compost_domiciliario_opds.pdf
- Montesinos Miguel, R., & Martin, V. J. (2020). Economía circular y objetivos de desarrollo sostenible.
<https://drive.google.com/file/d/1bHhN25CKk5Hlvgy3xQ5EBUsHTwTh1Qr/view>



-
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración.

<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-StephenP.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>