



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS



Especialidad en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIDAD

Sostenibilidad en la cadena de suministro.
Su implicancia en una autopartista localizada en Córdoba

Autora: Cra. Analía A. Gasparin

Tutor: M.B.A. Cr. Luis Ernesto Paiva

Córdoba, 31 de julio 2022.-



Sostenibilidad en la cadena de suministro. Su implicancia en una autopartista localizada en Córdoba por Analía A. Gasparin se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud al tutor M.B.A. Cr. Luis Ernesto Paiva quien con sus conocimientos y guía me oriento en el desarrollo del presente trabajo final.

De igual manera al Dr. Juan Alberto Arguello por sus conocimientos metodológicos brindados para el desarrollo del presente trabajo final.

Asimismo, quisiera agradecer a la directora de la carrera Dra. Eliana Werbin por su dedicación y motivación durante el cursado.

Y finalmente a la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas por continuar brindando oportunidades de formación profesional a sus egresados.

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue analizar el impacto de la gestión sostenible en la cadena de suministro del sector automotriz, de una autopartista localizada en Córdoba, para definir la elaboración de Memorias de Sustentabilidad que conforman el Balance Social. Del análisis del resultado surge que la gestión sostenible significó para la empresa el inicio en temas de sostenibilidad, presentándose ante sus colaboradores nuevos desafíos. En parte, mejorar su desempeño priorizando la implementación de prácticas ambientales, de salud y seguridad en el trabajo, temas con evidencia de buen puntaje en gran parte de la cadena de suministro del sector. A su vez, se infiere que el impacto será positivo solo si sus integrantes logran involucrarse lo suficiente para iniciar el cambio a una organización culturalmente sustentable. Para ello, será necesario implementar acciones de divulgación y concientización sobre temas sociales y ambientales. Además, conocer los impactos a través de la gestión de indicadores de sustentabilidad junto con la definición de objetivos y estrategias para reducir las contribuciones negativas y mejorar las positivas. Adicionalmente, programar acciones sostenibles que generen la participación y el compromiso de sus colaboradores. Finalmente, si los desafíos se concretan y el cambio a una cultura sustentable perdura en el tiempo resultara viable comenzar a elaborar las Memorias de Sustentabilidad.

Palabras claves

Balance Social. Memorias de Sustentabilidad. Gestión sostenible de proveedores. Responsabilidad Social Empresaria. Indicadores sustentables.

Abstract

The objective of this work was to analyze the impact of sustainable management in the supply chain of the automotive sector, of an auto parts company located in Córdoba, to define the preparation of Sustainability Reports that make up the Social Balance. From the analysis of the result, it emerges that sustainable management meant for the company the beginning of sustainability issues, presenting new challenges to its collaborators. In part, improve its performance by prioritizing the implementation of environmental, health and safety practices at work, issues with evidence of good scores in much of the sector's supply chain. In turn, it is inferred that the impact will be positive only if its members manage to get involved enough to initiate the change to a culturally sustainable organization. For this, it will be necessary to implement dissemination and awareness actions on social and environmental issues. In addition, knowing the impacts through the management of sustainability indicators together with the definition of objectives and strategies to reduce negative contributions and improve positive ones. Additionally, program sustainable actions that generate the participation and commitment of its employees. Finally, if the challenges are met and the change to a sustainable culture lasts over time, it would be feasible to start preparing the Sustainability Reports.

Índice

Introducción	Pág. 1
Metodología	Pág. 3
Resultados y Discusiones	Pág. 5
1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre Balance Social e informes de sostenibilidad.	
• Balance social: concepto, estructura y finalidad.....	Pág. 5
• Informes de sostenibilidad: concepto, finalidad y principios de elaboración.....	Pág. 6
2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre sustentabilidad, responsabilidad social y cadena de suministro.	
• Sustentabilidad organizacional.....	Pág. 10
• Responsabilidad Social Empresaria y gestión sostenible.....	Pág. 12
• Gestión sostenible en la cadena de suministro.....	Pág. 12
3. Estudio descriptivo sobre temas sociales y ambientales de una empresa autopartista para elaborar la Memoria de Sustentabilidad que conforma el Balance Social.....	Pág. 17
4. Lineamientos estratégicos para establecer los principios de contenido del informe y de indicadores de sustentabilidad para una empresa autopartista.....	Pág. 22
Conclusiones	Pág. 30
Bibliografía	Pág. 31
Anexos	Pág. 33

Introducción

A nivel mundial los desafíos sociales, ambientales y económicos para las organizaciones se encuentran más presentes que nunca. Los cambios en el comportamiento social y el conflicto ambiental están vigentes y desafían a las organizaciones, independientemente de su tamaño y actividad. Lo que conlleva a las empresas a ir más allá de solo pensar en obtener beneficios económicos.

En el desarrollo del presente trabajo se abordarán las Memorias de Sustentabilidad que conforman el Balance Social como instrumento utilizado para comunicar el compromiso asumido por las empresas con la sociedad y el medioambiente. Es decir, como una rendición de cuentas sobre el impacto que generan en su entorno y como afectan positiva o negativamente a los distintos grupos de interés que interactúan con las organizaciones.

El caso de estudio surge a partir de los principios rectores para la mejora del desempeño en sostenibilidad de la cadena de suministro de la industria automotriz. Sus expectativas hacen hincapié en la ética del negocio, las condiciones laborales, los derechos humanos y el liderazgo medioambiental.

Al respecto, las multinacionales del sector integran a sus proveedores a la gestión sostenible, para reducir riesgos, tanto en su gestión como en su reputación, y en consecuencia alcanzar resultados beneficiosos para ambas partes.

Por consiguiente, la responsabilidad social y ambiental son el principio fundamental para el sector, por ello es importante que toda la cadena de suministro rinda cuentas de sus acciones mediante los Informes de Sostenibilidad.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial (RSE) analizada desde su gestión en las empresas, es vista como la incorporación de acciones para presentar informes y reportes sociales y ambientales (Bom Camargo, 2021). En este sentido, implica analizar qué tipo de posición termina ocupando la RSE en las empresas. Es decir, si forma parte de los planes estratégicos y, por lo tanto, de sus operaciones en general, o solamente se elabora documentación para responder a exigencias.

Por consiguiente, cuando se habla de implementar un modelo de responsabilidad social a la gestión empresarial, se debe iniciar con una evaluación de los impactos que las actividades tengan hacia sus usuarios en sus tres dimensiones (Bom Camargo, 2021).

En tal sentido, la elaboración de indicadores y su seguimiento son de importancia para conocer no solo el grado de impacto de la actividad, sino para definir objetivos y planes de acción.

En cuanto a la información contable y financiera que se expone en los estados contables, los mismos, no reflejan el desempeño social y ambiental. En razón de ello, la resolución técnica N°36 (FACPCE) y su modificación (RT N° 44) presentan al Balance Social como un instrumento para medir, evaluar e informar el resultado de la política económica, social y ambiental de las organizaciones. En su estructura incluye un Estado de Valor Económico Generado y Distribuido y las Memorias de Sustentabilidad.

Por su parte, el Global Reporting Initiative (GRI), elaboro un modelo de Memorias de Sostenibilidad de aceptación internacional, para que las organizaciones informen sobre el desempeño económico, social y ambiental. Con lo cual el objetivo es que puedan proporcionar una representación equilibrada y razonable de las contribuciones positivas y negativas al cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible.

Por su parte, los objetivos de desarrollo sostenible buscan satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, contando con tres factores claves: sociedad, economía y medio ambiente.

Por otra parte, si bien el modelo de Memorias de Sustentabilidad propuesto por el Global Reporting Initiative (GRI) es adoptado ampliamente, en muchos países existe una gran variación en la práctica de la presentación de informes, en especial para países con economías emergentes, las cuales difieren al no saber que enfoque adoptar: si el de “cumplir o explicar”. (Salazar, 2021). En tal sentido, una eficiente gestión sostenible de la cadena de suministro sera fundamental para concientizar y comprometer a los proveedores en explicar su desempeño mas que solo cumplir con presentar informes.

El objetivo de este trabajo final es analizar el impacto que genera la gestión sostenible en una empresa autopartista, como exigencia al formar parte de la cadena de suministro del sector automotriz para elaborar las Memorias de Sustentabilidad que conformar la estructura del Balance Social.

Metodología

El proceso de investigación se diseñó en base a estudios exploratorios y descriptivos, de acuerdo a los siguientes temas y autores:

1. Estudio exploratorio sobre Balance Social e Informes de Sostenibilidad.

- Resolución Técnica N° 36 y 44.
- Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad versión G4 del Global Reporting Initiative.
- GRI 101: Fundamentos (2016).
- Gorosito S.M. y López Domaica J. N. (2018).
- Hoffmann, G.E. (2013).

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre sustentabilidad, responsabilidad social y cadena de suministro.

- Bom-Camargo, Y. I. (2021).
- Kent, P. (2020).
- Romero, M.A. (2017).
- García Salazar, A.; Echeverri Rubio, A.; Vieira Salazar, J. A. (2021).
- Simonetta, C. D. (2020).
- Guía práctica global de la sostenibilidad en el sector del automóvil publicación en Grupo de Acción de la Industria Automotriz (AIAG).

3. Estudio descriptivo sobre temas sociales y ambientales de una empresa autopartista para elaborar la Memoria de Sustentabilidad que conforma el Balance Social.

1. Unidad de análisis:

Pequeña y mediana empresa, localizada en Córdoba, dedicada a la fundición, mecanizado y fabricación de componentes de aluminio para el sector automotriz. Es proveedora de las principales terminales automotrices y comercializa sus productos tanto a nivel nacional como internacional. Su estructura está conformada por los departamentos de: Dirección, ingeniería, producción, calidad, compras, comercial, mantenimiento, recursos humanos, administración y finanzas.

2. Variables e Indicadores:

4.2.1 Estructura organizativa de la empresa: organigrama.

4.2.2 Recursos Humanos y áreas en la empresa: del total del personal contratado el 61% corresponde a personal operativo calificado, el 27% personal calificado en las áreas de ingeniería, calidad y administración y el restante 12% a personal de mantenimiento. Del total del personal, el 6% representan mujeres que ocupan cargos como Dirección, recursos humanos, administración y finanzas.

4.2.3 Información sobre gestión contable de las áreas de administración y finanzas, ingeniería, calidad y recursos humanos.

4.2.4 Análisis entre los contenidos básicos establecidos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI, Guía práctica global de la sostenibilidad en el sector de automóvil (AIAG) y la información relevada en la empresa.

4.2.5 Informe de los resultados cualitativos y cuantitativos del SAQ 4.0 de RSC/Sostenibilidad de la Industria Automotriz a nivel global.

4.2.6 Análisis sobre requisitos ambientales y sociales no implementados.

4.2.7 Rendimiento de sostenibilidad de la empresa en comparación con los estándares de la industria automotriz.

3. Técnicas:

Entrevista con personal responsable del área de administración, recursos humanos, ingeniería y calidad. Observación directa.

Recopilación de documentación relevante de la empresa y análisis de información cualitativa y cuantitativa.

4. Lineamientos estratégicos para establecer los principios de contenido del informe y de indicadores de sustentabilidad para una empresa autopartista.

- Ramos, F., Rodríguez, L., Casto, R. y Ortiz, M. V. (2016).
- GRI 101: Fundamentos 2016. (GSSB).

Resultados y Discusión

1. Estudio exploratorio sobre Balance Social e informes de sostenibilidad.

Balance social: concepto, estructura y finalidad.

El enfoque multidisciplinario del Balance Social, conlleva la participación de distintos profesionales y áreas de la empresa, sin embargo, su elaboración, control y seguimiento se atribuye al área contable dado que la información surge del sistema de información contable. De esta forma, y dado que los estados contables no reflejan el aspecto social y ambiental, la FACPCE emitió la RT N° 36, estableciendo los criterios para la elaboración del Balance Social.

La RT N° 36 define al Balance Social como un instrumento para medir, evaluar e informar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada, el resultado de la política económica, social y ambiental de la organización.

Y si bien la información es cuantificada se debe considerar exponer los resultados tanto cualitativos como cuantitativos, ya que algunos aspectos sociales y ambientales no pueden limitarse a solo una medición cuantitativa.

En cuanto a información cualitativa a modo de ejemplo para un aspecto ambiental es el cumplimiento de normativas ambientales; en un aspecto social, la divulgación y participación de los trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo; y en cuanto a los proveedores una descripción de los impactos sociales y ambientales negativos en la cadena de suministro.

En efecto, el Balance Social, en la práctica, es el resultado anual sobre el desempeño que la empresa muestra en un documento, de forma voluntaria, a los grupos de interés, sobre su grado de responsabilidad social asumido con el medio ambiente y la sociedad.

Siguiendo la RT N° 36, el balance social está conformado por:

- A) Memorias de Sustentabilidad, que para su elaboración se remite a las pautas y principios establecidos en la Guía para la confección de Memorias de Sustentabilidad elaborada por el Global Reporting Initiative (GRI), y
- B) Estado de Valor Económico Generado y Distribuido, que reemplaza el indicador económico propuesto por la misma Guía del Global Reporting Initiative.

En el presente trabajo se abordarán las Memorias de Sustentabilidad o Informes de Sostenibilidad, analizados en conjunto con los principios rectores sobre sostenibilidad para la cadena de suministro de la industria del automóvil.

En cuanto al término sustentabilidad el mismo hace referencia al uso correcto de los recursos naturales. Mientras que la sostenibilidad busca el desarrollo y bienestar de las personas cuidando el medioambiente. Para lo cual, en el desarrollo del presente trabajo, la mención de los Informes de Sostenibilidad resulta equivalente a Memorias de Sustentabilidad. Dado que, como se verá más adelante, ambos documentos incluyen en sus contenidos temas sociales y ambientales.

En cuanto a la RT N° 44 la misma modifica la RT N° 36 sobre la aplicación de la última versión disponible aprobada por el GRI y estableciendo un mecanismo para evitar modificaciones a la RT N°36 cada vez que la Guía sea actualizada.

A su vez el Global Sustainability Standards Board (GSSB) ha publicado la interpretación de los Estándares GRI, el cual es efectivo para informes publicados a partir del 2018.

Por su parte, la normativa argentina adopta el modelo del GRI, ya que establece un lenguaje común para informar sobre el desempeño económico, social y ambiental y además promueve estándares aceptados a nivel mundial. El lenguaje común es tanto para las organizaciones como para los grupos de interés, y tiene por fin que los impactos que se informan puedan ser comunicados, comprendidos, comparables y de calidad.

Informes de sostenibilidad: concepto, finalidad y principios de elaboración.

La elaboración de los informes de sostenibilidad basados en los Estándares GRI consisten en:

- Una práctica.
- Lenguaje común de estándares aceptados a nivel mundial.
- Informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales.
- Una representación equilibrada y razonable de las contribuciones positivas y negativas al objetivo de desarrollo sostenible.
- Una representación de la gestión de los impactos.
- Formación de opinión y toma de decisiones por parte de usuarios internos y externos.

Es decir, los estándares propuestos fueron diseñados para que toda organización, independientemente del tamaño, sector o ubicación, pueda rendir cuentas de su desempeño y que los sujetos que conforman los diversos grupos de interés puedan informarse con claridad y realizar sus propias valoraciones.

El modelo presenta en su guía los principios para la elaboración de memorias clasificándolos en dos grupos y, además, para cada principio estableció directrices que

indican como aplicar el principio y formas de comprobación para evaluar si han sido correctamente aplicados.

En la tabla 1 se observan los cuatro principios fundamentales para definir el contenido de las memorias y los seis principios que definen la calidad en la elaboración.

La definición del contenido ayuda a decidir que incluir según las actividades, los impactos, la repercusión y expectativas e intereses de los grupos de interés. Y los principios sobre la definición de calidad de la memoria, sirven para tomar mejores dediciones en función de la calidad y presentación de la información.

Tabla 1: *Principios de elaboración de Memorias de Sostenibilidad según GRI.*

Principios fundamentales	
Para definición del contenido	Para definición de calidad
1- Participación de los grupos de interés	5- Equilibrio
2- Contexto de sostenibilidad	6- Comparabilidad
3- Materialidad	7- Precisión
4- Exhaustividad	8- Puntualidad
	9- Claridad
	10- Fiabilidad

A su vez, en la RT N° 36 se mencionan los principios para definir la calidad de elaboración de las Memorias de Sustentabilidad, los cuales son: transparencia, inclusión y verificación. Además, se describen las características de la información la cual debe ser: completa, relevante y situada en un contexto de sustentabilidad; la calidad y veracidad de la información deben garantizarse mediante su precisión, objetividad y comparabilidad. Y, por último, debe contemplarse la accesibilidad a la información, teniendo en cuenta la claridad en la presentación de los datos.

Al respecto debe considerarse que la implementación de los principios de contenido y calidad deben cumplirse cuando se adopta el modelo. Lo cual tiene por fin garantizar que el Informe de Sostenibilidad se ha elaborado de conformidad con los Estándares GRI, para lo cual la organización deberá realizar su declaración de uso.

El primer principio hace referencia a la inclusión de los grupos de interés, es decir, cuando se decide que temas incluir en el informe, las organizaciones deben tener en cuenta sus expectativas. Lo cual implica la identificación de los distintos individuos o entidades que conforman los grupos y además establecer un proceso para considerar sus expectativas. Su participación es una herramienta útil para comprender sus intereses y necesidades de

información. Los fundamentos del GRI sostienen que la rendición de cuentas fortalece la confianza entre ambos, y la cual, a su vez, fortalece la credibilidad de los informes.

En cuanto a la metodología que la organización decida utilizar, es importante que el proceso sea documentado, ya que los resultados de la participación de los grupos de interés deben reflejarse en los informes. A modo de ejemplo, en el Informe de Sustentabilidad 2021 de Volkswagen, se exponen los resultados del primer análisis de materialidad realizado en conjunto con los grupos de interés, lo que implicó además un proceso de identificación y valoración de los temas más relevantes para la compañía. Sobre el mapeo realizado se informó el total de grupos que fueron identificados y la metodología utilizada para realizar consultas, indicando la cantidad de participantes en cada una de ellas. Finalmente, del análisis de los resultados se definieron los nuevos objetivos de desarrollo sostenible sobre los cuales pueden generar impacto y expusieron la estrategia con la cual serán abordados.

En cuanto al segundo principio contexto de sostenibilidad, el mismo hace referencia a la presentación del desempeño de la organización en su contexto más amplio de sostenibilidad, es decir, lo que se espera es que la información sobre el desempeño sea considerada en límites y demandas a los que se someten los recursos a distintos niveles. Por ejemplo, en el Informe de Sustentabilidad 2019 de Toyota se exponen los once Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) identificados como relevantes por parte de sus principales grupos de interés y los identificados como estratégicos por otras empresas del sector automotriz. A su vez hacen mención a la herramienta SDG Compass utilizada para maximizar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La aplicación del tercer principio es sobre la materialidad, que tiene por fin la identificación de los temas materiales que serán incluidos en el informe. Y se realiza en función de que tan significativos son los impactos económicos, ambientales y sociales y según su influencia en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés. En este contexto, cuando se habla de impactos se hace referencia a los efectos, positivos o negativos, que se genera por la propia actividad de la empresa. Al respecto, pueden existir muchos temas materiales, aunque no todos tengan la misma importancia, con lo que se espera es que los informes reflejen solo los que son de prioridad. Para el caso de aplicación, en un principio, la materialidad puede determinarse a partir de las expectativas que la empresa líder tiene sobre los proveedores que conforman su cadena de suministro.

Por último, el principio de exhaustividad hace referencia al alcance de los temas materiales y sus coberturas, el alcance debe ser suficiente para reflejar los impactos significativos. Según los Estándares GRI se consideran tres aspectos:

- Los temas materiales a tratar, los cuales en su conjunto deben ser suficientes para reflejar los impactos. Con los resultados de la

participación de los grupos más las expectativas de la sociedad se puede determinar si la información es suficiente.

- La cobertura del tema, implica describir de donde se producen los impactos de un tema material y como está implicada la organización en esos impactos, lo que puede ser por su propia actividad o como consecuencia de sus relaciones comerciales con otras entidades.
- El tiempo, para identificar el periodo sobre el cual se elabora el informe y la información debe corresponder al periodo objeto del informe.

En cuanto a los principios para determinar la calidad de la memoria se observa en la figura 1 la interrelación y el propósito de cada principio según los fundamentos del modelo propuesto por GRI.



Figura 1: Principios para determinar la calidad de las memorias de sustentabilidad según modelo propuesto por GRI. (fuente: propia)

Por su parte el GRI elaboro los contenidos y directrices específicas para determinados sectores que pueden ser utilizados junto con los Estándares GRI, sin embargo, la información sectorial no sustituye la aplicación de los principios referidos a la definición de contenidos. En tal sentido, la industria del automóvil elaboro su guía práctica global de sostenibilidad en base a los principios fundamentales.

En resumen, es posible adoptar concepciones más amplias a los estados contables y los resultados económicos. El Balance Social resulta ser el instrumento adecuado ya que

incluye en su estructura las Memorias de Sustentabilidad. Y dado que su abordaje debe ser multidisciplinario, implica la participación de diversos profesionales y de todas las áreas de la empresa. Con lo cual, solo resultara efectivo siempre que se integre al sistema de gestión de la empresa.

Por su parte, las Memorias de Sustentabilidad del modelo GRI son una referencia de aplicación internacional y su lenguaje común facilita su interpretación para implementar y elaborar memorias que permitan a los usuarios comparar información sobre la gestión, desempeño y repercusión en el ámbito social, económico y ambiental.

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre sustentabilidad, responsabilidad social y cadena de suministro.

Sustentabilidad organizacional

Cuando se habla de sustentabilidad en las organizaciones estamos considerando aspectos ambientales, sociales y de gobierno y ello supone un trabajo en conjunto con diversos profesionales y con todos los sectores de la empresa, incluyendo a los propios administradores.

Es decir, al momento de definir las estrategias, políticas, objetivos y los procedimientos de control y gestión, es oportuno considerar la inclusión de las tres dimensiones, y en igual jerarquía, a toda la conducción de la organización.

En efecto, las dimensiones de la sustentabilidad en las organizaciones, es un asunto ético en cuanto a sensibilización, concientización y capacitación, que implica lograr comportamientos consientes y duraderos. De esta forma las organizaciones solo serán sustentables, si poseen una cultura socialmente responsable. (Kent, 2020).

Ahora bien, en relación al concepto se sustentabilidad, cuando se mencionó que los informes de sostenibilidad del GRI son una representación equilibrada de las contribuciones positivas y negativas al objetivo de desarrollo sostenible, ello surge de la necesidad a nivel mundial de que las comunidades puedan satisfacer sus necesidades presentes sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

De esta forma la sustentabilidad es vista como un paradigma, que se apoya en un desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ecológicamente aceptable, basado en principios de equidad intergeneracional que, contando con el reconocimiento de la sociedad, favorece el acceso a un patrimonio social, económico y natural equivalente al de sus antecesores. (Kent, 2020).

El desafío es como administrar organizaciones sustentables, para ello existen modelos que pueden ser aplicados, como el Modelo de Administración Sustentable (MAS) el cual propone introducir modificaciones que propician la evolución del proceso administrativo tradicional hacia su variante sustentable. Y como complemento, el Modelo de Evaluación de la Sustentabilidad Organizacional (MESO), el cual plantea una metodología concreta de medición tendiente a mejorar los procesos de decisión. (Kent, 2020).

El Modelo de Administración Sustentable, requiere que la organización esté inmersa en una cultura sustentable para facilitar el cambio de un proceso administrativo tradicional a un proceso administrativo sustentable (PAS), el cual se desarrolla con planeamiento, gestión y control bajo un enfoque sustentable.

Si nos detenemos en la actividad de control sustentable, puede ser realizado con el Modelo de Evaluación de la Sustentabilidad Organizacional (MESO), el cual como instrumento permite comprobar el grado de incorporación de variables sociales y ambientales en el proceso administrativo y en consecuencia evaluar su nivel de sustentabilidad (Kent, 2020).

Cabe destacar que su implementación no requiere que la organización disponga de un modelo de administración sustentable previo, lo cual resulta viable para ser implementado en aquellas organizaciones que han comenzado a internalizar en sus actividades temas de sustentabilidad.

El enfoque de gestión propuesto por GRI permite a las organizaciones explicar cómo deciden gestionar los efectos económicos, ambientales y sociales relacionados con los aspectos materiales.

Los aspectos materiales, tal como se mencionaron en los principios, reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales, además, aquellos temas que influirán notablemente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés.

Basándonos en el enfoque de gestión propuesto por GRI, las etapas son las siguientes:

- 1° Identificar y analizar los impactos ambientales y sociales reales y potenciales.
- 2° Medir los impactos mediante el diseño de indicadores de sustentabilidad.
- 3° Definir estrategias para mejorar el desempeño.

Entonces, el ser sostenible implica a las organizaciones llevar a cabo el desarrollo económico respetando el medio ambiente y su compromiso con la sociedad, presente y futura. Por lo tanto, además de ser un asunto ético, la definición de las estrategias con un

enfoque sustentable resultara clave para llevar a cabo acciones con responsabilidad social y ambiental.

Responsabilidad Social Empresaria y gestión sostenible

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) involucra varias áreas de una empresa, en dicho sentido para diseñar una estrategia de responsabilidad social, deben ser considerados asuntos como la ética, valores y principios, gobernanza, derechos humanos, contribución sobre el medio ambiente, relación con proveedores, clientes y rendición de cuentas.

Tales asuntos pueden ser considerados a partir de la demanda de los diferentes grupos de interés, lo que lleva a las empresas a incluir en su desempeño la transparencia y rendición de cuentas, mediante la generación de informes.

Entonces, la gestión sostenible responde a la demanda de los grupos de interés sobre como la empresa gestiona los impactos sociales y ambientales que genera su actividad, o como es su grado de responsabilidad social empresaria.

En cuanto a la implementación de la RSE a la gestión empresarial, se inicia con una evaluación de los impactos que las actividades tengan hacia los grupos de interés, en sus tres dimensiones. Para ello debe ser parte de la cultura organizacional la toma de decisiones que procuren la sostenibilidad de forma ética. (Bom Camargo, 2021).

En cambio, distinto es cuando se gestiona la responsabilidad social y las acciones no forman parte de la actividad de la empresa, por ejemplo, la implementación de un sistema de gestión solo a los fines de obtener su certificación.

Entonces, cuando las empresas logran asegurarse que todos sus recursos están a disposición de las decisiones gerenciales, y con el objetivo de permitir a la empresa ser sostenible, es decir, obtener beneficios económicos a largo plazo con una gestión eficaz y eficiente en lo ético (sociales, ambientales, legales), lograran de esta forma alcanzar su desarrollo sostenible. (Bom Camargo, 2021).

Gestión sostenible en la cadena de suministro

La cadena de valor tiene por fin lograr la inserción de pymes en los procesos productivos y es a partir de su existencia que es posible fomentar e implementar las prácticas de sustentabilidad a lo largo del ciclo de vida del producto.

En este sentido, la industria automotriz promueve la sustentabilidad a través de la cadena de suministros, donde las empresas líderes son las que guían a sus proveedores sobre las practicas o acciones en favor de la sustentabilidad.

Con lo cual, las empresas líderes coordinan los procesos, fijan reglas, están en contacto directo con sus proveedores y diseñan el producto, y por ello son vistas como las responsables por el desempeño social y ambiental de sus proveedores. La gobernanza de la sustentabilidad por parte de las empresas líderes sobre la cadena de suministro es con actividades de regulación, seguimiento de estándares, certificaciones y actividades de soporte.

Entonces, la gestión sostenible de la cadena de suministro implica revisar la relación con los proveedores (aliados estratégicos), para reducir riesgos y reputación, ya que sus acciones pueden impactar directamente en el desempeño de la empresa líder. La propuesta es una colaboración activa entre las empresas líderes y toda su cadena de suministro.

En relación al sector del automóvil, el Grupo de Acción de la Industria Automotriz (AIAG) desarrollo la Guía Práctica Global de Sostenibilidad, la cual contiene principios rectores de sostenibilidad y establece directrices de expectativas mínimas que los proveedores pueden desarrollar para mejorar su desempeño en sostenibilidad.

Tales expectativas se refieren a: ética del negocio, condiciones laborales y derechos humanos y liderazgo medioambiental, tanto para los proveedores directos como para sus propios subcontratistas y proveedores.

Las directrices tienen como principio fundamental la responsabilidad social y ambiental, en referencia a un orden de prevalencia en cuanto a cumplimientos y siempre considerando los más altos estándares en cuanto a implementación.

En tal sentido, se considera en primer lugar atender a la legislación y regulación local, luego y en ausencia de legislación deben guiarse por los estándares, políticas y acuerdos contractuales establecidos por las compañías automovilísticas, siguiendo por último con las prácticas propias de la industria y siempre en coherencia con las expectativas a nivel internacional.

La Guía Práctica define en cada expectativa aspectos que, si bien se enuncian como ejemplos, en cierto modo, deben ser considerados por los proveedores al momento de implementar en sus organizaciones. En las siguientes figuras se muestran las relaciones entre cada expectativa y los requisitos para los más altos estándares en sostenibilidad de la cadena de suministro.

La figura 2 muestra como la Dirección de la empresa, define el código de conducta y la ética empresarial en áreas como el abastecimiento responsable de materias primas, anticorrupción, privacidad y divulgación de información, responsabilidad financiera, competencia desleal, conflicto de intereses, falsificación de piezas, controles de exportación y protección de identidad.

Además, es parte de sus acciones la implementación de mecanismos de reclamación de partes interesadas y además la rendición de cuentas de su desempeño mediante los informes de responsabilidad social o sostenibilidad.

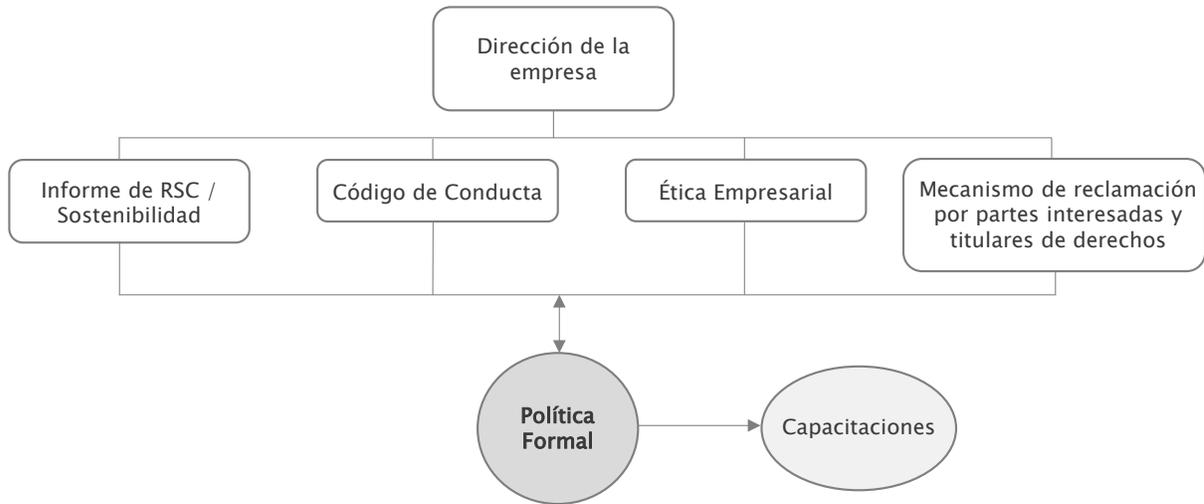


Figura 2: Directrices sobre Dirección y Ética empresarial de la industria automotriz (fuente: propia)

En cuanto a las expectativas sobre los derechos humanos y condiciones laborales, se representa en la figura 3 como las empresas deben implementar políticas y sistemas de gestión para apoyar el cumplimiento de leyes, regulaciones y expectativas de la industria. Para garantizar los sistemas de gestión se debe contar con la certificación de la normativa que válida para cada sistema su implementación.

En dicho sentido, se sugiere para cada sistema la normativa apropiada, de esta forma para validar un sistema de gestión social se recomienda certificar ISO 26000 o SA8000, ambas sobre responsabilidad social. Y para un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo ISO 45000.

A su vez, los procesos y documentos que respaldan el sistema incluyen la política definida por la dirección de la empresa, y deben considerarse temas como el trabajo infantil, salarios y beneficios, horas de trabajo, trabajo forzoso, seguridad y salud, acoso y no discriminación.

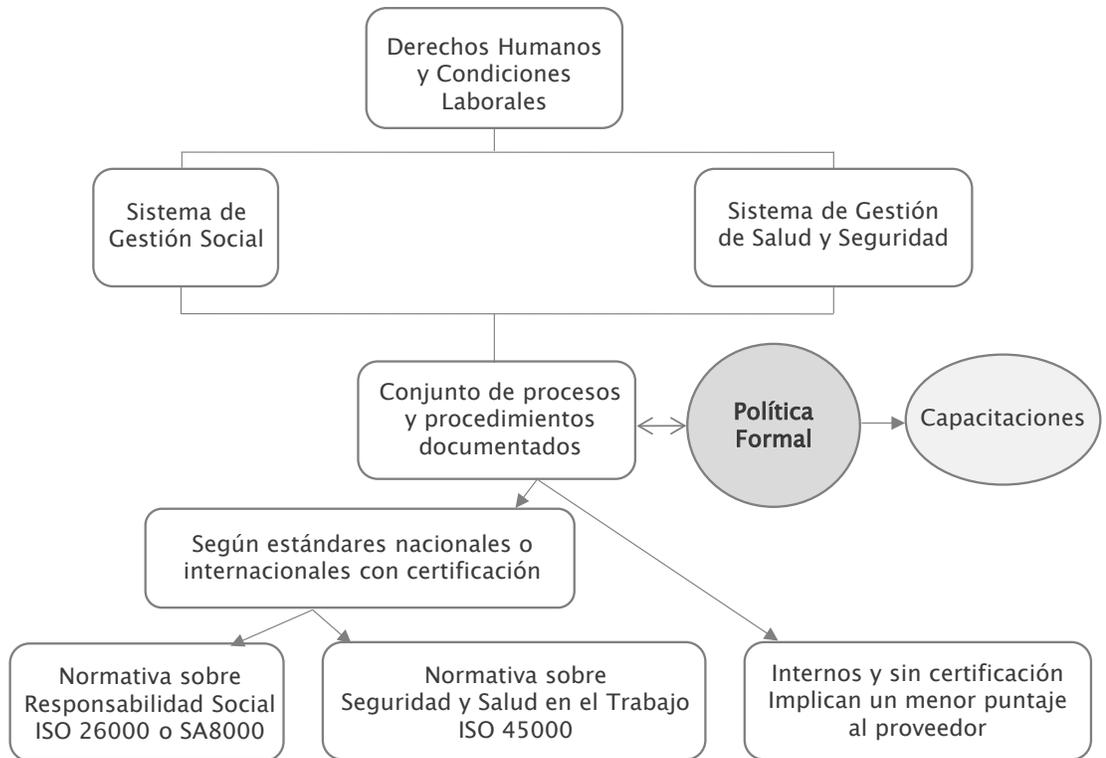


Figura 3: Directrices sobre Derechos Humanos y Condiciones Laborales de la industria automotriz (fuente: propia)

La figura 4 se refiere al medio ambiente, para el cual, las expectativas implican asegurar el compromiso asumido por las empresas mediante el cumplimiento de permisos, licencias, inspecciones o informes según normativa ambiental, los cuales deben estar actualizados y disponibles para ser consultados tanto por usuarios internos como externos a la empresa.

En primer lugar, para alcanzar los estándares más altos en materia ambiental y energética, se recomienda contar con la certificación de un sistema de gestión ambiental y energético. Para validar un sistema de gestión ambiental la certificación es ISO 14001 y para un sistema de gestión energética ISO 50001.

En segundo lugar, desarrollar e implementar un programa ambiental que incluya objetivos, actividades y supervisión y considerar, además, según la actividad un sistema de gestión responsable sobre el uso de sustancias restringidas.

Finalmente, los procesos y documentos que respaldan los sistemas se incluyen en la política definida por la dirección de la empresa, y deben considerarse temas como el consumo de energía y emisiones de gases de efecto invernadero, calidad del agua y consumo, calidad del aire, gestión de recursos naturales, reducción de los residuos y gestión responsable de sustancias químicas.

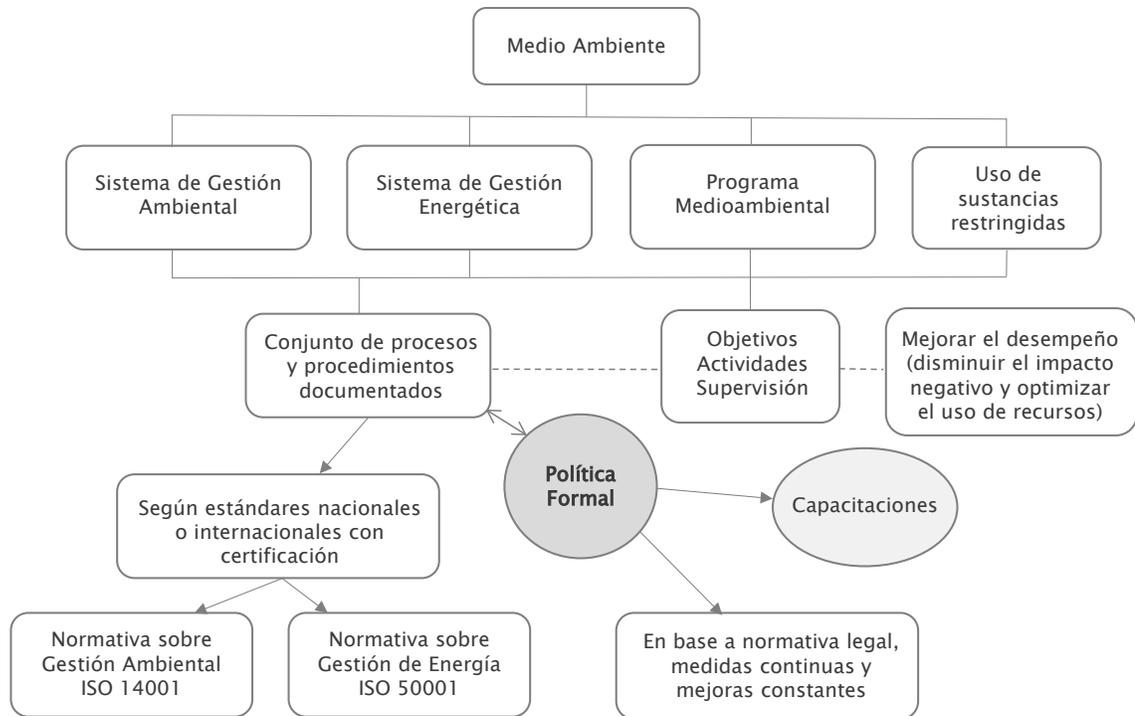


Figura 4: Directrices sobre Medio Ambiente de la industria automotriz (fuente: propia)

En la figura 5 se muestra como la cadena de suministro no solo se refiere a los proveedores de las empresas líderes del sector, sino que, además, estas directrices deben llegar a los propios proveedores y subcontratistas de las empresas que abastecen de forma directa a las compañías automovilísticas y a quienes rinden cuenta de su desempeño.

Es por ello que a través de la gestión de proveedores se debe comunicar los requisitos de sostenibilidad y asegurar su implementación efectiva mediante un cuestionario de autoevaluación. La metodología de evaluación puede ser interna, pero es oportuno utilizar el mismo método de autoevaluación utilizado por las compañías líderes, ya que permite evaluar el desempeño sostenible de todos integrantes de la cadena de suministro.

Por ultimo se espera que las empresas lleven a cabo procedimientos de debida diligencia sobre el abastecimiento responsable de materias primas, por ejemplo, negociar con proveedores sus acciones sobre el impacto negativo que puedan generar con su actividad en el medioambiente o faltas éticas sobre el negocio y relaciones con el personal.

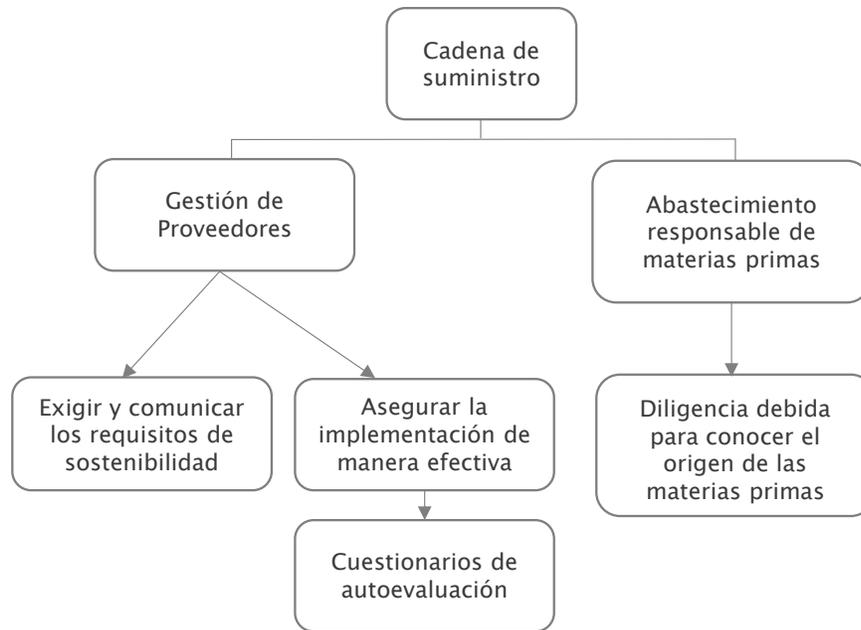


Figura 5: Requisitos de sostenibilidad en la gestión de proveedores y abastecimiento de la industria automotriz (fuente: propia)

De lo expuesto se concluye que la definición de una política formal representa el eje sobre el cual se adaptan los distintos sistemas de gestión de una organización. A su vez, la divulgación, concientización y capacitaciones representan un rol fundamental para promover el desarrollo, implementación y mejoras sobre temas de sostenibilidad.

3. Estudio descriptivo sobre temas sociales y ambientales de una empresa autopartista para elaborar la memoria de sustentabilidad que conforma el Balance Social.

El estudio descriptivo se realizó a partir de la autoevaluación propuesta por uno de los clientes principales a la empresa objeto de estudio. El cliente es una compañía automovilística multinacional con planta industrial en Córdoba. El caso de estudio es una empresa familiar especialista en la fundición de aluminio y abastece de piezas específicas a la empresa líder.

La metodología de autoevaluación propuesta por el cliente consistió en un cuestionario diseñado para ser una primera verificación del desempeño del proveedor en sostenibilidad. El cual incluye la validación de los certificados y políticas de los proveedores con el fin de brindar a los compradores datos precisos y confiables. De esa forma los compradores pueden mitigar los riesgos de sostenibilidad y el daño a la reputación y a la vez evaluar toda su cadena de suministro y mejorar su desempeño.

El cuadro del Anexo A contiene el resultado cualitativo del informe de autoevaluación sobre sostenibilidad. Y como completo se analizó la documentación interna de la empresa. Se destaca además que la metodología de autoevaluación evalúa cada requisito y según su grado de cumplimiento recibe un puntaje que permite comparar con otras empresas del mismo sector y a nivel nacional.

Como resultado del estudio se realizó la descripción del caso según los temas explicados en la gestión sostenible de la cadena de suministro:

1- Ética empresarial y Dirección de la empresa.

Del análisis de documentación interna, se observó que si bien la empresa posee una política definida que incluye la mayoría de las áreas sugeridas para alcanzar las expectativas mínimas, no considera asuntos sobre responsabilidad financiera.

Sin embargo, se verifico en la práctica lo que propone la guía sobre responsabilidad financiera. Es decir, sobre como las empresas deben registrar, mantener y reportar con precisión toda documentación y que además los libros y registros contables se mantengan de acuerdo con la legislación aplicable y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En cuanto al código de conducta, se verifico su publicación en el sitio web de la empresa y en conjunto con la política son transmitidos al personal mediante capacitaciones, sin embargo, lo que se observo es la falta de registros de capacitaciones.

En cuanto a los mecanismos de reclamación, si bien son por correo electrónico o presenciales, no hay opciones de carácter anónimo.

Para mejorar el puntaje se sugiere a la empresa evaluar las siguientes propuestas:

- Incluir en la política la responsabilidad financiera.
- Incluir en el plan anual de capacitaciones temas sobre el código de conducta y sobre la política de la empresa.
- Garantizar el anonimato para las denuncias, por ejemplo, mediante un proveedor externo vía telefónica o desde el sitio web de la empresa.

2- Derechos humanos y condiciones laborales.

Del análisis de documentación interna, se observó que la empresa posee una política definida, sin embargo, al igual que en el punto 1 son transmitidas al personal mediante capacitaciones sin registros.

En cuanto a salud y seguridad la política no incluye temas como preparación ante emergencias, ergonomía en el lugar de trabajo, manipulación de sustancias químicas y protección contra incendios. El asesoramiento externo trabaja sobre temas puntuales como accidentes, seguridad en las máquinas y elementos de protección, a su vez, brinda capacitaciones documentadas.

Por ultimo los sistemas de gestión requeridos, deben poseer certificación externa para garantizar su implementación y su mejora continua en los procesos. El desarrollo interno por sí solo no es suficiente para asegurar el cumplimiento.

En cuanto al sistema de gestión social se recomienda:

- ISO 26000 es una normativa internacional y tiene por fin integrar la Responsabilidad Social en organizaciones. Un aspecto a considerar es que no pretende servir para propósitos de certificación, con lo cual debe considerarse que su implementación no implica certificar dicho estándar.

- SA8000 es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa de la empresa. Su certificación es garantía de que la empresa desarrolla sus procesos productivos en condiciones de bienestar, de respeto a los derechos de los trabajadores y de justicia social.

- ISO 45001 es una normativa internacional sobre gestión de la seguridad y salud ocupacional. Su implementación tiene por fin proteger a los trabajadores y visitantes de accidentes y enfermedades laborales y considera una mayor participación del equipo directivo de la empresa.

Para mejorar el puntaje se sugiere a la empresa evaluar las siguientes propuestas:

- Incluir en el plan anual de capacitaciones temas sobre condiciones de trabajo y derechos humanos.
- Con asesoramiento de especialistas en seguridad e higiene incluir en la política y capacitaciones temas sobre preparación ante emergencias, ergonomía en el lugar de trabajo, manipulación de sustancias químicas y protección contra incendios.
- En primera instancia, evaluar la factibilidad de implementar y certificar la ISO 45001.
- En segunda instancia, evaluar la factibilidad de implementar un sistema de gestión social, considerando que si es certificable ubica a la empresa con mejor puntaje dentro de la cadena de suministro.
- Evaluar la relación costo beneficio de ampliar las prestaciones del asesor en seguridad e higiene y de la implementación y certificación de ISO 45001.

3- Medioambiente.

Del análisis de documentación interna, se observó que la empresa posee una política medioambiental que cumple con normativas legales, medidas continuas y mejoras constantes, que se formalizo con la implementación de ISO 14001.

En cuanto al programa medioambiental se verifico que esta implementado y fue elaborado de acuerdo a la política medioambiental, lo que se observa es que no está integrado al sistema general de la empresa, en parte se debe a que la certificación de ISO 14001 es solo para la etapa de terminación del proceso productivo. Mientras que la etapa de fundición se encuentra en otra ubicación y no posee un sistema de gestión ambiental.

En relación a las capacitaciones, las primeras sobre temas de sustentabilidad fueron realizadas por el cliente principal, quien a su vez solicito la autoevaluación a los proveedores de su cadena de suministro.

Además del sistema de gestiona ambiental, se requiere la certificación de un sistema de gestión energética, la normativa indicada es ISO 50001. En cuanto a la gestión energética se destaca que hay evidencias de procedimientos, objetivos y seguimiento sobre eficiencia energética implementado desde el 2017. Cabe destacar que actualmente se agregó al procedimiento la medición y seguimiento del consumo energético de la planta de terminación. Además, se evidencia que el personal responsable ha realizado capacitaciones.

Resulta de interés mencionar que la empresa tiene por objetivo unificar en el mismo espacio ambos procesos productivos. Trasladando la fundición a la ubicación de la planta de terminación, la cual está ubicada en un parque industrial.

Para mejorar el puntaje se sugiere a la empresa evaluar las siguientes propuestas:

- Evaluar la factibilidad de implementar y certificar ISO 14001 en planta de fundición, integrándolo al sistema de gestión ambiental certificado en planta de terminación.
- Integrar el programa medioambiental a las reuniones y actividades de la empresa.
- Si bien la empresa implemento procedimientos de eficiencia energética, puede evaluar la posibilidad de certificar ISO 50001.
- Incluir en el plan anual de capacitaciones temas ambientales y energéticos dirigido a todo el personal.
- Evaluar la relación costo beneficio de certificar ISO 14001 en planta de fundición y la certificación de ISO 50001.

4- Gestión de proveedores.

Del análisis de documentación interna, se observó que la empresa posee una política para el abastecimiento responsable de la materia prima principal, la cual se desarrolló con la implementación del sistema de gestión de calidad del sector automotriz.

En cuanto a la gestión sostenible con los proveedores, la empresa desarrollo un cuestionario de evaluación el cual contiene los requisitos mínimos de sostenibilidad exigidos por el cliente principal. No hay evidencias de su implementación.

Para mejorar el puntaje se sugiere a la empresa evaluar las siguientes propuestas:

- Establecer una metodología para comunicar a sus proveedores sobre temas de sustentabilidad, comunicar los avances de la empresa, y recomendar su implementación.

La tabla 3 muestra la puntuación del cuestionario y proporciona un indicador del rendimiento de sostenibilidad de la empresa, en comparación con los estándares de la industria automotriz. También es un indicador de referencia de su rendimiento en comparación con la media de su industria y de la media del país de su ubicación.

Una puntuación total del 63% está ligeramente por debajo de la media de la industria, que es del 70% en un total de 5195 ubicaciones. Además, su puntuación se compara favorablemente con la puntuación media para Argentina, que es del 52% en 549 ubicaciones. Y de acuerdo al numero de empleados, que ubica a la empresa en el rango de 50-99 colaboradores, la puntuación es favorable (54%) en comparación con la media de las ubicaciones con similar número de empleados.

Del análisis de los resultados se infiere que:

- La puntuación más alta corresponde a temas relacionados con la dirección de la empresa, ética empresarial y el abastecimiento responsable de materias primas.
- En segundo lugar, tanto a nivel industria como país, se evidencian practicas en temas de medioambiente, salud y seguridad en el trabajo; sin embargo, para la empresa objeto de estudio su puntuación resulta la más baja, lo cual se evidencia con el análisis de la documentación relevada.
- En tercer lugar, se posicionan los temas sobre las condiciones de trabajo y derechos humanos a nivel industria y país, y en este aspecto la empresa obtiene un mejor desempeño incluso que en temas ambientales, de salud y seguridad en el trabajo.
- Por último, la puntuación más baja corresponde a la gestión de proveedores, aunque con una diferencia considerable a nivel industria respecto del país, en parte se debe a la

importancia que representa para el sector la gestión de proveedores en temas de sustentabilidad.

Tabla 3: *Resultados del SAQ 4.0 de RSC/Sostenibilidad. (07/2022)*

Temas de sostenibilidad	Puntuación ubicación Córdoba	Puntuación media de la industria	Puntuación media del país
Dirección de la empresa	74%	80%	70%
Condiciones de trabajo y derechos humanos	68%	58%	41%
Salud y seguridad	41%	68%	48%
Ética Empresarial	74%	77%	59%
Medioambiente	53%	75%	52%
Gestión de proveedores	63%	52%	27%
Abastecimiento responsable de materias primas	100%	78%	67%

Fuente: Informe de los resultados del SAQ 4.0 de RSC/Sostenibilidad de la Industria Automotriz.

En consecuencia, se observa que, de acuerdo al sector la empresa cumple con las condiciones mínimas en cuanto a gestión de calidad, legislación laboral, ambiental y sobre responsabilidad social empresarial. Sin embargo, desde el 2021, el cliente principal implementó la gestión sostenible en la cadena de suministro, cuyos resultados del proceso se pueden cotejar en las Memorias de Sustentabilidad publicadas el presente año. Por su parte, para la empresa, como autopartista dentro de la cadena de suministros, significó un inicio en temas de sostenibilidad. Ello como resultado de las capacitaciones realizadas por el cliente y por el requisito de responder a la autoevaluación para determinar el nivel de desempeño según los requisitos mínimos de sostenibilidad. A su vez, el sistema de autoevaluación asigna puntajes que permiten comparar la posición de la empresa en relación a otras de la misma ubicación y a nivel nacional. Por consiguiente, para elevar el puntaje implica mejorar su desempeño y para ello es necesario que Dirección y las distintas áreas se involucren en temas de sostenibilidad.

4. Lineamientos estratégicos para establecer los principios de contenido del informe y de indicadores de sustentabilidad para una empresa autopartista.

En la metodología descriptiva se propusieron las acciones para mejorar el desempeño en sostenibilidad como proveedor de la cadena de suministro. Ello surgió del

análisis del resultado de autoevaluación propuesta por el cliente principal, de la documentación interna de la empresa y de las entrevistas a distintas áreas.

De ello, se concluye que se presentan tres desafíos para la empresa: mejorar su desempeño dentro de la cadena de suministro, desarrollar los principios fundamentales para elaborar las Memorias de Sustentabilidad que conforman el Balance Social y dar paso a una organización culturalmente sustentable.

1° Para mejorar su desempeño en sostenibilidad, tal como se describió en la metodología descriptiva, se determinó que las acciones sugeridas representan mejoras a los procesos actuales. No obstante, en algunos temas se requiere de una implementación inicial y en otros el respaldo con certificaciones. A modo de resumen se expone en Tabla 4 las acciones sugeridas detalladas en la metodología precedente:

Tabla 4: *Resumen de acciones sugeridas. (Fuente: propia)*

Temas		Acciones
1	Política	Mejorar la política actual de la empresa: considerando incluir temas pendientes sobre ética empresarial, salud y seguridad ocupacional y la integración de las políticas sobre eficiencia energética y medioambiente.
2	Denuncias	Establecer mecanismos de denuncias garantizando su anonimato y la implementación de procedimientos para su resolución en el seno de la empresa.
3	Capacitaciones	Mejorar el plan anual de capacitaciones: incluyendo temas de sustentabilidad, política, ética y código de conducta, condiciones de trabajo y derechos humanos, seguridad ocupacional y eficiencia energética. Dirigido a todo el personal de la empresa y considerar la oportunidad para generar su participación y debate sobre las acciones de la empresa en temas sociales y ambientales.
4	Salud y Seguridad ocupacional	Mejorar el sistema actual con asesoramiento del especialista en seguridad e higiene, ampliando sobre los temas no incluidos en el informe y en la documentación interna.
5	Certificaciones	Evaluar la factibilidad de certificar los siguientes sistemas de gestión, considerando en todos los casos su integración a los sistemas certificados actualmente (gestión de calidad IATF 16949 y gestión ambiental ISO 14001 en planta de terminación): ISO 45001 – 14001 en planta de fundición – ISO 50001 – SA8000.

6	Gestión sostenible con proveedores	Establecer una metodología para comunicar a los proveedores sobre temas de sustentabilidad, divulgar los avances de la empresa y recomendar su implementación.
---	------------------------------------	--

2° En cuanto a los principios que definen el contenido de las Memorias de Sustentabilidad se trabajó con la identificación de los grupos de interés y sobre el resto de los principios se establecieron lineamientos para su desarrollo.

1- Inclusión de los grupos de interés.

Mediante reuniones con las distintas áreas se realizó un mapeo inicial, considerando las siguientes perspectivas:

- Responsabilidad: grupos con obligaciones legales y comerciales.
- Dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización.
- Cercanía: grupos que interactúan de manera cercana, incluyendo a los sujetos internos.
- Influencia: grupos que influyen o que pueden hacerlo en el desarrollo de la actividad de la empresa.

El procedimiento de identificación se realizó como un proceso abierto, dado que se prevé que los cambios del entorno harán que aparezcan y desaparezcan sujetos o agentes de interés y tales cambios deberán ser contemplados.

Los individuos y entidades que fueron identificados se agruparon de la siguiente forma:

- Clientes: compuesto por 3 compañías líderes y 1 Pyme. Actualmente se está trabajando para incorporar una nueva compañía líder en el 2024.
- Accionistas: 4 accionistas del grupo familiar.
- Personal: 69 colaboradores en relación de dependencia, de los cuales 44 son operarios calificados y son representados por tres delegados pertenecientes al sindicato de la Unión Obrera de Metalúrgicos de Córdoba. En segundo lugar, 8 colaboradores del sector de mantenimiento representados por la Asociación de Supervisores de la Industria Metalmeccánica. En tercer lugar, 12 colaboradores corresponden al área de ingeniería, calidad, compras y logística. Por ultimo, 5 del área de administración y finanzas, RRHH y Dirección.
- Colaboradores externos: se identificaron un total de 12 colaboradores externos que prestan sus servicios de forma habitual y en distintas áreas de la empresa.

- Proveedores: en el proceso de compras se identificó un número superior a 150 proveedores. Dada la magnitud y variabilidad se recomendó la descripción de la cadena de suministro identificando el tipo, número y ubicación geográfica de los proveedores que conforman la cadena de suministro. Actualmente está conformada por 6 proveedores.
- Estado nacional, provincial y municipal.
- Entidades Bancarias: actualmente se opera con siete bancos.
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba y Cámara de Metalúrgicos de Córdoba.
- Comunidad local: compuesta por vecinos en la ubicación de planta de fundición y de 11 industrias en la planta de terminación ubicada en el Parque Industrial Ferreyra.

En el siguiente paso se propuso realizar una selección estratégica de los distintos grupos, considerando el criterio de prioridad para definir el primer grupo. Y sobre el cual establecer mecanismos de dialogo intensivos en cuanto a recursos y compromisos. El propósito es obtener información sobre sus opiniones e intereses de la actividad de la empresa, que será la base para luego definir los contenidos que serán incluidos en el informe.

Establecida la prioridad, la empresa deberá implementar para cada grupo una metodología que permita detectar e identificar sus expectativas. Algunas herramientas recomendadas son las encuestas y reuniones. En otros grupos las expectativas se obtienen de la información que emiten a través de medios públicos o a través información dirigida a la empresa mediante comunicación corporativa.

Se destaca que, el cliente principal a partir de incluir a sus proveedores en los informes de sustentabilidad, estableció una metodología combinada de divulgación mediante capacitaciones y tercerizo la autoevaluación, lo que le permitió medir el desempeño de su cadena de suministro. De acuerdo a ello, y considerando que los clientes son un grupo de prioridad, se recomienda definir los contenidos del informe en función de la información presentada considerando las mejoras propuestas en el análisis descriptivo.

2- Contexto de sostenibilidad.

Las descripciones sobre temas ambientales y sociales deben estar relacionados con:

- Estrategias, riesgos, oportunidades y objetivos de la empresa, los cuales están documentados a partir de la implementación del sistema de gestión de calidad.

- Identificar y describir los límites y demandas de los recursos a nivel sectorial, local, regional o internacional.
- Definir el contexto geográfico de actuación de la empresa.
- Hacer referencia a los objetivos de desarrollo sostenible según los temas que se decidan tratar en el informe.

En cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se corresponden a los 17 objetivos que conforman la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible aprobado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En los ODS se tratan los principales desafíos sociales, ambientales y económicos de prioridad en el mundo actual. En tal sentido, importa la contribución que las empresas puedan aportar. Con lo cual, lo primero es comprender el efecto que los ODS tengan en la empresa, cómo incluirlos dentro de la gestión y definir herramientas que aseguren su cumplimiento y mejora continua. A su vez, es importante el compromiso y el mensaje que sobre este tema divulgue la Dirección de la empresa tanto hacia sus colaboradores como hacia su cadena de suministro.

3- Materialidad.

Para definir los temas materiales se recomienda priorizar en función de lo relevante para los grupos de interés y lo relevante en impacto para la empresa. Considerando tanto los efectos negativos como positivos. En tal sentido, es importante que la empresa pueda explicar el proceso por el que determino la prioridad de los temas. Una de las herramientas propuestas en el modelo del GRI es la elaboración de una matriz que refleje las dos dimensiones necesarias para evaluar si un tema es o no material.

4- Exhaustividad.

Definidos los tres primeros principios el informe debe incluir el alcance de los temas materiales y su cobertura. Es aconsejable realizar un listado de los temas materiales a tratar en el informe, definir la cobertura del tema y tiempo.

Además, se debe garantizar que la información sea razonable y adecuada, y para ello deben establecerse las prácticas de recogida de información, documentando los procesos. Para que la información sea suficiente debe respaldarse en los resultados de los procesos de participación de los grupos de interés. Con la cual, la empresa debe asegurarse de no omitir información relevante.

En cuanto a la cobertura del tema se sugiere describir donde se producen los impactos y la implicancia de la empresa en dichos efectos. En tal sentido, para el

caso de aplicación, la empresa genera sus impactos a través de su actividad y además como consecuencia de sus relaciones comerciales.

Por último, definir el periodo de tiempo del informe y asegurarse de contar con toda la información completa del periodo establecido para su elaboración y respaldo.

3º Finalmente, para iniciar un cambio en la cultura organizacional, se propone incluir gradualmente temas de sustentabilidad a la actividad de la empresa. Para lo cual se podrá abordar con la gestión de indicadores y acciones que impliquen la participación de la Dirección, accionistas y colaboradores internos.

La gestión de indicadores, tendrá por fin informar sobre los aspectos materiales, es decir, sobre los temas relevantes que generan impactos económicos, ambientales y sociales de la organización o a su vez serán valorados por los grupos de interés. Con lo cual la información sobre los aspectos materiales puede divulgarse por medio de indicadores.

El enfoque de gestión del GRI propone a las organizaciones explicar cómo gestionar los impactos relacionados con los aspectos materiales definidos. Ello implica identificar, analizar y responder a los efectos materiales, reales y potenciales. Además, su descripción aporta el contexto en el cual se enmarcan los indicadores.

La dimensión ambiental aborda los impactos relacionados con los insumos, como energía y agua, y los productos generados, como emisiones y desechos. Además, abarca otros asuntos como la biodiversidad, transporte, gastos en material ambiental, entre otros.

La dimensión social esta relacionada con la repercusión de las actividades de la empresa con los sistemas sociales en los que opera. Algunos de los temas fueron analizados en el caso de aplicación, como los derechos humanos, practicas laborales y trabajo digno.

Para el caso de estudio, se solicito a la empresa el balance scorecard de los últimos tres años y de su observación se identificó que son elaborados mensualmente y revisados en reuniones periódicas con las distintas áreas.

En la tabla 5 se puede observar un resumen de los indicadores vinculados a temas sociales y ambientales que se elaboran actualmente y son de interés para el caso de estudio:

Tabla 5: *Listado de indicadores elaborados por empresa autopartista. (Fuente: propia)*

Indicadores de RRHH y Eficiencia Energética
Ausentismo de mano de obra directa
Cantidad de Accidentes
Costo del Personal Accidentado
Frecuencia de Accidentes
Gravedad de las Accidentes
Costo del Personal Accidentado
Horas Extras / Horas Trabajadas
Horas de Capacitaciones realizadas/previstas
Cantidad de Personal Contratado
Productividad de los RRHH (Ventas/Total Hs trabajadas)
C° Empresa MOD / Tn Fundidas USD
C° Empresa MOI / Tn Fundidas USD
C° Empresa MOT / Tn Fundidas USD
Consumo Energético – m3 GAS / Tn
Consumo Energético – Kw / Pieza

En base a los indicadores observados y a los indicadores del modelo del GRI, se propone a la empresa desarrollar los siguientes temas y sus indicadores:

- **Materiales:** medir el peso de los materiales empleados para producir y embalar. Considerando el origen de los proveedores y clasificar los materiales en renovables y no renovables. Considerar que el consumo de materiales esta directamente relacionado con los costos operativos. Como fuente de información se deberá recurrir al sistema de información contable, al software de compras y producción.
- **Agua:** la captación total de agua indica el tamaño y la importancia relativa de la empresa en términos de consumo de agua. Indicar la cantidad y evolución del consumo de agua obtenida a través del servicio público para ambas plantas industriales. Como fuente de información se podrá recurrir a la facturación y registros disponibles de terceros.
- **Efluentes y residuos:** indicar el peso total de residuos líquidos y solidos contaminados y explicar el método de eliminación indicando el procedimiento del contratista encargado de retirar los residuos y su disposición final. Como fuente de información se podrá recurrir al sistema de información contable, al software de compras y a la documentación otorgada por la empresa transportista y de disposición final.
- **Evaluación ambiental y social de los proveedores:** establecer criterios para identificar y priorizar a los proveedores de la cadena de suministro y evaluar sus

impactos ambientales y sociales. Para las evaluaciones podrán recurrir a cuestionarios, auditorias y revisiones contractuales. Luego se podrá indicar el porcentaje de proveedores examinados en función de criterios ambientales y sociales implementados por la empresa.

- Personal: agregar al indicador actual el desglose por grupo etario, sexo y región. Ello puede reflejar el desempeño de la empresa por establecer prácticas de contratación inclusiva. Se puede utilizar como fuente de información las nóminas de personal.
- Capacitación y educación: complementar al indicador de horas de capacitaciones realizadas, el promedio de horas de capacitación desglosadas por sexo y área de trabajo. Medir las horas de capacitación sobre temas de sustentabilidad. Como fuente de información se podrá recurrir al programa anual de capacitaciones y certificados otorgados.
- Evaluaciones de desempeño: Indicar el porcentaje de empleados que ha recibido una evaluación periódica de su desempeño, desglosado por categoría profesional. Como fuente de información se podrá recurrir a los legajos del personal y documentación interna del área de recursos humanos.
- Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales: describir la disponibilidad y accesibilidad de mecanismos de reclamación y restauración del impacto sobre las prácticas laborales de las actividades de la empresa y su relación con terceros. Como fuente de información se podrá recurrir al asesor legal y al área de recursos humanos.
- Derechos humanos, no discriminación, trabajo forzoso, libertad de asociación y negociación colectiva: indicar las horas y el número de empleados capacitados sobre la política y procedimientos relacionados con tales temas.

En referencia a las acciones o programas que involucren a la Dirección, accionistas y colaboradores es oportuno considerar sus expectativas e intereses sobre los efectos que pueden generar con su participación. Se mencionan como ejemplo algunas de las acciones informadas en el Informe de Sustentabilidad 2021 de Volkswagen:

- Programa de concientización sobre el uso del agua destinado al 100% de la compañía bajo el eslogan “usa solo lo que precisas”.
- Programa de donación de un árbol por cada colaborador y su participación en el proceso de plantación en zonas desbastadas por el fuego.
- Programa Unplastify que tiene por objetivo eliminar los cubiertos descartables y bolsas de las viandas de los almuerzos.

Del reporte de sustentabilidad de Toyota 2019 se mencionan algunos de los programas con impacto social:

- Programa de acondicionamiento físico y asistencia psicosocial a sus colaboradores internos.
- Programa Toyota & Vos que tiene por objetivo capacitar a padres e hijos sobre seguridad vial.
- Programa edúcate para el cambio impulsa la finalización de los estudios secundarios en jóvenes de entre 18 y 25 años con el fin de mejorar su empleabilidad.

De lo expuesto se concluye que la gestión sostenible en la cadena de suministro genera un impacto positivo en la empresa, siempre que sus integrantes estén dispuestos a involucrarse en temas de sostenibilidad. Como así también, alinear la responsabilidad social empresaria a la gestión e involucrar a sus recursos y actividades mediante la concientización y practicas sobre temas ambientales y sociales. De tal forma que implique un cambio cultural hacia lo sustentable desde el seno de la empresa.

Conclusión

La gestión sostenible promovida por la compañía líder a su cadena de suministro, significó para el caso de estudio una primera aproximación en temas de sostenibilidad, presentándose ante sus colaboradores nuevos desafíos. En parte, mejorar su desempeño priorizando la implementación de prácticas ambientales, de salud y seguridad en el trabajo, temas con buen puntaje en gran parte de los proveedores del sector. Si embargo, la posición de la empresa solo está ligeramente por debajo de la media de la industria, ello responde a cumplimientos de requisitos del sector como lo es el sistema de gestión de calidad de la industria automotriz.

Adicionalmente, se infiere que el impacto será positivo solo si sus integrantes logran involucrarse lo suficiente para iniciar el cambio a una organización culturalmente sustentable. Para ello, será necesario implementar acciones de divulgación y concientización sobre temas sociales y ambientales. Además, conocer los impactos a través de la gestión de indicadores de sustentabilidad junto con la definición de objetivos y estrategias para reducir las contribuciones negativas y mejorar las positivas. A su vez, programar acciones sostenibles que generen la participación y el compromiso de sus colaboradores.

Finalmente, si los desafíos se concretan y el cambio a una cultura sustentable perdura en el tiempo, resultara viable comenzar a elaborar las Memorias de Sustentabilidad. Las cuales se traducirán para la empresa en un mayor valor agregado.

Bibliografía

- Bom-Camargo, Y. I. (2021), Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. 27, (2): 1-15. Venezuela.
- García Salazar, A., Echeverri Rubio, A. y Vieira Salazar, J. A. (2021), Responsabilidad social corporativa y gobernanza: una revisión. *Universidad & Empresa*, vol. 23, (40): 1-26. Colombia.
- Gorosito S.M. y López Domaica J. N. (2018), El Balance Social, cambios y actualidad. *FACES*, Vol. 24, (50): 9-26. Argentina.
- Hoffmann, G.E. (2013), El Balance Social como elemento instrumento de dialogo con sus grupos de interés. *Repositorio digital universitario (RDU-UNC)*, 312-318. Argentina.
- Kent, P. (2020), Gestión y Evaluación de la Sustentabilidad organizacional. *Ciencias Administrativas*, (15): 1-12. Argentina.
- Larramendy, E., Tellechea, P. y Tobes, M. L. (2018), Investigación empírica sobre relaciones entre la información financiera y socioambiental brindada por empresas en Argentina. *Escritos Contables y de Administración* Vol. 9, (1): 1-10. Argentina.
- Ramos, F., Rodríguez, L., Casto, R. y Ortiz, M. V. (2016), Sustentabilidad en el cuadro de mando integral: estudio de caso en una empresa productiva chilena. *Revista Ciencia Administrativa*. Vol. 1: 60-68. México.
- Resolución Técnica N°36 Normas Contables Profesionales: Balance Social. FACPCE (2012).
- Resolución Técnica N°44 Normas Contables Profesionales: Modificación de la RT N°36 Balance Social. FACPCE (2016).
- Romero, M.A. (2017), Un caso en la Ciudad de Córdoba sobre Gobernanza y Sustentabilidad en la Cadena de Valor de la Industria Automotriz. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, Vol. 3, (2): 1-15. Argentina.
- Simonetta, C. D. (2020), Responsabilidad social empresaria y construcción de su significado. Estudio de caso. *Ciencias Administrativas*, (15): 1-22. Argentina.

Webgrafía

- Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4, GRI (Global Reporting Initiative) www.globalreporting.org [25/11/2021].
- Guía práctica global de la sostenibilidad en el sector del automóvil. www.aiag.org [25/11/2021].
- GRI 101: Fundamentos 2016. Global Sustainability Standards Board (GSSB) [25/05/2022].
- GRI 102: Contenidos Generales 2016. Global Sustainability Standards Board (GSSB) [25/05/2022].
- GRI 103: Enfoque de Gestión 2016. Global Sustainability Standards Board (GSSB) [25/05/2022].
- Gestión sostenible de la cadena de suministro. Deloitte. [25/11/2021]
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/Deloitte-Sustainability-Gesti%C3%B3n-sostenible-de-la-cadena-de-suministro.pdf>
- Sustentabilidad y la Dirección. Deloitte. [25/11/2021].
<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/riesgos/articles/Sustentabilidad-y-la-Direccion.html>
- Informe de Sustentabilidad 2021, Volkswagen Group Argentina. www.volkswagen.com.ar [01/07/2022].
- Reporte de Sustentabilidad 2019, Toyota Argentina. www.toyota.com.ar [25/11/2021].

Anexos

Anexo A: Resultados del Informe SAQ 4.0 de RSC/Sostenibilidad en complemento con documentación relevada de la empresa.

Requisitos para proveedores	Cumplimiento	Observaciones
Dirección de la empresa		
Informe de RSC/Sostenibilidad	X	Debe ser garantizado por un tercero.
Código de conducta	✓	Escrito. Se entrega una copia y por única vez, solo a personal contratado.
Capacitación sobre código de conducta	✓	Sin evidencia.
Mecanismos de reclamación	✓	Solo para quejas de las partes interesadas y los titulares de derechos afectados. Se resuelvan en el seno de la empresa. Se dispone de un mecanismo de reclamación interno únicamente para personal contratado y no es de carácter anónimo.
Condiciones de trabajo y derechos humanos		
Política formal	✓	Declaración jurada que incluye las áreas que debe cubrir: Trabajo infantil y de menores. Salarios y prestaciones. Horas de trabajo. Esclavitud moderna. Libertad de asociación y negociación colectiva. Acoso y no discriminación.
Capacitación	✓	Sin evidencia.
Sistema de gestión social	✓	Interno y no certificado. Se requiere un sistema de gestión social certificado (ISO 26000 o SA8000).
Salud y seguridad		
Política formal que cumpla con legislación local, los requisitos industriales y los estándares internacionales	✓	Se verifica el cumplimiento de las siguientes áreas: Equipo de protección individual. Seguridad de las maquinas. Gestión de accidentes e incidentes. No posee política formal en las siguientes áreas: Preparación para emergencias. Ergonomía en el lugar de trabajo. Manipulación de sustancias químicas. Protección contra incendios.
Capacitación	✓	Con evidencia.
Sistema de gestión de salud y seguridad	✓	No certificado. Se requiere un sistema de gestión social certificado (ISO 45001)
Ética Empresarial		
Política formal	✓	Se verifica el cumplimiento de las siguientes áreas: Corrupción, extorsión y soborno. Privacidad. Divulgación de información. Competencia leal y antimonopolio. Conflicto de intereses. Falsificaciones. Propiedad intelectual. Controles a la exportación y sanciones económicas. Denuncia y protección contra represalias.
	X	No posee política formal sobre: Responsabilidad Financiera.
Capacitación	X	No incluido en el programa de capacitación anual.

Medioambiente		
Política formal medioambiental que cumpla con normativas legales, medidas continuas y mejoras constantes.	✓	Se verifica el cumplimiento de las siguientes áreas: Emisiones de GEI, eficiencia energética y energía renovable. Consumo y calidad del agua. Calidad del aire. La gestión de recursos sostenibles y la reducción de residuos. Gestión responsable de sustancias químicas.
Capacitación	✓	Otorgadas por clientes.
Sistema de gestión medioambiental	✓	Certificado ISO 14001, únicamente en planta de terminación.
Programa medioambiental que incluya objetivos, actividades y supervisión.	X	Elaborar programa según objetivos anuales y actividades de acuerdo a las áreas cubiertas por la política medioambiental.
Sistema de gestión energética	✓	No certificado. Se requiere un sistema de gestión energética (ISO 50001).
Sustancias restringidas para producción u operaciones	X	No utiliza.
Informe CDP últimos 12 meses	X	No utiliza.
Gestión de proveedores		
Requisitos sobre RSC/Sostenibilidad para los propios proveedores	✓	Si hay evidencia de comunicación y solicitud de requisitos sobre sostenibilidad a los proveedores.
Procesos para verificar que los proveedores cumplen con los requisitos	X	Debe asegurarse que los proveedores implementan de manera efectiva los requisitos de sostenibilidad de proveedor, mediante el uso de un cuestionario de autoevaluación o mediante auditorias de segunda parte llevadas a cabo por su empresa.
Abastecimiento responsable de materias primas		
Política s/ abastecimiento responsable de materia prima	✓	Exclusivamente sobre materia prima principal: aluminio. Proceso de evaluación de proveedores según norma