



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Un caso en la ciudad de Córdoba sobre gobernanza y sustentabilidad en la cadena de valor de la industria automotriz

Mariano Andrés Romero

Ponencia presentada en II Congreso Internacional de Psicología - V de Congreso Nacional de Psicología: "CIENCIA Y PROFESIÓN": Desafíos para la construcción de una psicología regional realizado en 2016 en la Facultad de Psicología – Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina



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



## Un Caso en la Ciudad de Córdoba sobre Gobernanza y Sustentabilidad en la Cadena de Valor de la Industria Automotriz

**Resumen.** La industria automotriz representa una oportunidad para estudiar las relaciones que se han establecido entre las empresas del sector para coordinar actividades en la cadena de valor por parte de las empresas líderes sobre desarrollo sustentable. Comprender los mecanismos de gobernanza de la sustentabilidad que se utilizan en un caso de la industria automotriz de la ciudad de Córdoba, para garantizar su cumplimiento a lo largo de la cadena de valor. Se realiza un estudio con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. El método elegido consiste en estudio de caso único. Se aplican entrevistas en profundidad semi-estructuradas a los empresarios dueños y/o responsables de las empresas seleccionadas. Además, se realizan observaciones, en forma directa y no sistematizada. Los datos son examinados mediante análisis inductivo de datos cualitativos. Se describen diversos mecanismos de gobernanza de la sustentabilidad que se utilizan en un caso de la industria automotriz de la ciudad de Córdoba, para garantizar su cumplimiento a lo largo de la cadena de valor. Se trabajan algunos supuestos sobre lo que implica gestionar la sustentabilidad en las cadenas de valor a través de las empresas líderes y de otros participantes de la cadena, discutiendo las prácticas de gobernanza que actualmente lleva adelante un caso particular.

**Abstract.** The automotive industry represents an opportunity to study the relationships that have been established between the companies in the sector to coordinate activities in the value chain by leading companies on sustainable development. Understanding the mechanisms of governance of sustainability used in a case of the automotive industry in the city of Cordoba, to ensure compliance throughout the value chain. A study with qualitative approach, descriptive is performed. The chosen method is single case study. In-depth interviews semi-structured owners and / or managers of the selected companies entrepreneurs apply. In addition, observations are made, directly and unsystematic way. The data are examined by inductive qualitative data analysis. Various mechanisms of governance of sustainability used in a case of the automotive industry in the city of Cordoba, to ensure compliance throughout the value chain are described. Some assumptions about what sustainability means managing the value chain by leading companies and other participants in the chain, discussing governance practices currently carrying out a particular case work.

Romero, M. A. <sup>a</sup>

<sup>a</sup>. Universidad Nacional de Córdoba

### Palabras claves

Gobernanza; Sustentabilidad;  
Cadena de valor; Industria  
automotriz.

### Keywords

Sustainability governance; value;  
chain; Automobile industry.

### Enviar correspondencia a:

Romero, M.A.

E-mail:

[consultoraromero@gmail.com](mailto:consultoraromero@gmail.com)

### 1. Introducción

El desarrollo sustentable representa un desafío, ya que implica esfuerzos de coordinación entre distintos actores de la sociedad.

En las empresas, la gobernanza es un constructo que se ha utilizado para estudiar cómo las asimetrías de poder entre Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) y empresas grandes (líderes) dan lugar a la coordinación de actividades en la cadena de valor por parte de las empresas líderes.

Ese concepto sirve para analizar cómo se puede gestionar la sustentabilidad en las cadenas de valor a través de las empresas líderes y de otros participantes de la cadena (Vera Martínez, 2016). Es decir, si las líderes son quienes indican las prácticas o acciones en favor de la sustentabilidad entre las demás empresas de la cadena, o quiénes son los que comparten esa facultad.

La industria automotriz representa una oportunidad para estudiar las relaciones que se han establecido entre las empresas del sector metalmeccánico para organizarse y llevar adelante acciones comunes para enfrentar su problemática ante el desarrollo sustentable.

El objetivo de este trabajo es analizar la función de la gobernanza en la promoción del desarrollo sustentable en la industria automotriz, en específico para un caso cordobés.

### 1.1 *Objetivo*

Comprender los mecanismos de gobernanza de la sustentabilidad que se utilizan en un caso de la industria automotriz de la ciudad de Córdoba, para garantizar su cumplimiento a lo largo de la cadena de valor.

## 2. Metodología

Se realiza un estudio con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. El método elegido consiste en estudio de caso único, ya que se entiende a toda la cadena de valor de una empresa automotriz como tal.

Se aplican entrevistas en profundidad semi-estructuradas a los empresarios dueños y/o responsables de las PyMEs seleccionadas integrantes de la cadena, y al responsable de Comunicación Institucional de la fábrica. Si bien es un trabajo que aún se está llevando a cabo, hasta el momento se ha entrevistado a cinco empresas integrantes de la cadena.

Además, se realizan observaciones, en forma directa y no sistematizada, tanto en la fábrica como en las PyMEs mencionadas.

Los datos son examinados mediante análisis inductivo de datos cualitativos.

## 3. Resultados

### 3.1. *El enfoque de cadena de valor. Gobernanza y sustentabilidad*

El conjunto de etapas que comprenden el proceso de producción de bienes y servicios da lugar al enfoque de cadena valor. Este enfoque es una manera de lograr la inserción de las PyMEs en los procesos productivos, fortalecer el tejido industrial y mejorar la relación entre los sectores público y privado mediante la generación de conglomerados (CEPAL, 2014). El enfoque de las cadenas de valor es un enfoque específico del sector, que no puede aplicarse a categorías económicas generales (Herr y Muzira, 2011). Es posible encontrar soluciones para el crecimiento inclusivo y la sostenibilidad de los sectores analizando el sistema en el que actúan las empresas de una determinada cadena. El objetivo es localizar y desarrollar instituciones y mecanismos que ayuden a los integrantes de la cadena de valor a resolver sus problemas por sí mismos en el futuro, utilizando los recursos disponibles localmente.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización Mundial de Comercio (OMC) elaboraron en los últimos años una serie de documentos sobre el tema. Este impulso fue acompañado por otras instituciones como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre

Comercio y Desarrollo, el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo (Dalle, Fossati y Lavopa, 2013).

La economía mundial está estructurada jerárquicamente en tres grandes eslabones: centro, semiperiferia y periferia, que no vinculan economías nacionales entre sí, sino actividades económicas estructuradas por estas cadenas (Fernández y Trevignani, 2015). El valor agregado por cada una de estas actividades y las formas de apropiación del mismo permiten identificar:

a) actividades centrales: aquellas que absorben la mayor parte de los beneficios producidos dentro de la cadena;

b) actividades periféricas: las que sólo se apropian de una porción marginal del beneficio.

Gereffi (1994, 2001) traslada este planteo a un enfoque centrado en las empresas. Así, distingue entre cadenas:

- dirigidas por el productor, siendo las industrias de capital y tecnología intensiva las que reciben un papel central (entre ellas, grandes empresas transnacionales, como las automotrices), y - dirigidas por el comprador, se refieren a industrias de capital comercial (como la indumentaria, calzado y juguetes), cuya producción generalmente se encuentra situada en los países periféricos.

La perspectiva de las cadenas globales de valor entiende por abordaje holístico el desentrañamiento del funcionamiento de una cadena determinada a partir del recorrido de sus distintas fases, observando por arriba sus formas de gobernanza y, por debajo, las oportunidades de mejora (Gereffi y Lee, 2012). La dinámica a analizar pasa a ser cuál de las formas de gobernanza y cuáles formas de mejoras se han realizado o resultan potencializables para dar cuenta de una red de empresas dada (Fernández y Trevignani, 2015).

En el marco de los diferentes tipos de gobernanza de las cadenas, se introduce el concepto de mejora (upgrading), que procura considerar desde una perspectiva de abajo hacia arriba la capacidad de los actores que se integran subordinadamente a las cadenas para mejorar su condición de generación y captación de valor y, por ende, su posición. Para ello, se evalúan las mejoras en la calidad y diversidad de productos, en la eficiencia para producirlos o en el control de nuevas funciones, de mayor valor, que aún no controlan (Fernández y Trevignani, 2015). Aunque estas pautas permiten indicar quién controla la cadena (gobernanza) y cómo pueden integrarse dinámicamente el resto (mejora), el enfoque dejó un vacío e imprecisión en la concepción de poder. Distintos aportes teóricos indican que las prácticas llevadas de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, asumen una perspectiva esencialmente de complementación, en la que se destacan las ventanas de oportunidades o desafíos para quienes no gobiernan las cadenas (Fernández y Trevignani, 2015). Así, en una corriente globalizadora y mundial, existen múltiples formas interactivas en que PyMEs de los países periféricos se articulan o pueden hacerlo con las grandes empresas que lideran las cadenas globales, desarrollando eventuales mejoras a través de esa inserción, o identificando sus restricciones para lograrlo. Sin embargo, y debido a las crecientes asimetrías en la concentración del poder (grandes empresas que se unen entre sí, creando

empresas más concentradas), hace que los potenciales ascensos de PyMEs se transformen en distintas formas de integración subordinada, captación preferencial y estructuralmente limitante de quienes se intentan incorporar a esas mejoras asociativas (Fernández y Trevignani, 2015).

Se pueden analizar los procesos de la globalización a través de cadenas globales y abordar la inserción global junto con el desarrollo a partir de las dinámicas internas de las trayectorias nacionales y el papel del Estado.

En algunos desarrollos sobre cadena de valor (Seuring y Müller, 2008; Ahi y Searcy, 2013; Scott, 2014), se distinguen dos enfoques:

un enfoque horizontal, que se concentra en la relación entre las diferentes etapas, los procesos y los actores que intervienen desde la producción hasta el consumo final por un solo producto (Gestión Sustentable de la Cadena de Suministros), y un enfoque vertical, que se ocupa de temas específicos tales como la eficiencia, las políticas y procedimientos, y la gobernanza.

La gobernanza de la cadena de valor resulta de especial interés para identificar aquellos eslabones que ejercen el poder en una determinada industria (Gereffi, 2014). Esto puede extenderse también a los criterios de sustentabilidad (Vera Martínez, 2014).

La gobernanza de la sustentabilidad está presente como dimensión de análisis en algunos instrumentos de gestión, evaluación y reporte de la sustentabilidad. El concepto tridimensional (económico, social y ambiental) de la sustentabilidad cambió hacia un enfoque ESG (*Ecological, Social and Governance*), difundido por la GRI (*Global Reporting Initiative*), la organización internacional que promueve la estandarización de los reportes de sustentabilidad a nivel mundial. Este enfoque reemplaza la dimensión económica, que se da por sentada, por la dimensión de la gobernanza. Ésta es definida como las prácticas que una empresa lleva adelante “para garantizar la integridad de los procesos de gestión” (GRI 2013). La cuarta edición de las guías GRI (G4), pone énfasis en esta dimensión entre los aspectos estratégicos de la organización. Esto puede observarse, por ejemplo, en que un 38% de los indicadores del G4 corresponden a indicadores de gobierno (Buraschi, Peretti y Amato 2015). Otros desarrollos teóricos (Gallopín 2006; Rocuts, Jiménez Herrero y Navarrete 2009) consideran a la gobernanza, también llamada dimensión político-institucional, como la cuarta dimensión de la sustentabilidad.

A pesar de estos aportes, los mecanismos de evaluación y control de la sustentabilidad muchas veces se encuentran desconectados de los sistemas de control de gestión, siendo necesario profundizar la investigación empírica en cuanto a los factores que inciden en la integración de la sustentabilidad en la estrategia de las empresas (Gond 2012).

En diversas empresas cordobesas, la sustentabilidad organizacional está muy presente en la percepción de los empresarios en un plano ideal o ético, no así en las prácticas organizacionales concretas, por lo cual se argumenta que existen diferentes barreras que impiden pasar de la convicción a la acción (Amato, Buraschi y Peretti 2015).

### 3.2. *Planteos en relación al enfoque de cadena de valor*

Los planteos de las corrientes presentadas (principalmente, Gereffi 1994, 2001, 2014; Gereffi y Lee, 2012; y Vera Martínez 2014, 2016), analizan cómo la innovación tiene su impacto en la microeconomía (empresario innovador), la mesoeconomía (empresarios que le imitan) y la macroeconomía (la incorporación de las innovaciones implica el desarrollo económico). Pero a su vez, van más allá, al replantear temas como la obsolescencia propia del concepto de creación destructiva, o la concepción de empresario que dirige los medios de producción y que obtiene una ganancia por su actividad, sin importar el impacto de su actividad en el resto de la humanidad (Galindo Martín, 2012). Además, otro planteo relevante consiste en que la interacción entre las empresas, el sector financiero y las instituciones es esencial para conseguir el crecimiento económico que proporcione un adecuado bienestar social.

El desafío para los países en desarrollo pasa en gran medida por identificar las formas en que pueden acceder a las actividades de alto valor agregado, y lograr que dicha participación lleve al crecimiento sostenido en los niveles de ingreso (Dalle, Fossati y Lavopa, 2013). Así, se sigue generando una asimetría cada vez mayor, ya que mientras que existe una gran dispersión de la producción (competencia) en los sectores manufactureros de bajo valor agregado (es decir, entre los proveedores), se observa una fuerte tendencia hacia la concentración (oligopolio) de la industria a nivel global, entre las empresas líderes.

Una propuesta frente a esta tendencia es la creación de incentivos adecuados para que las PyMEs nacionales puedan avanzar en el proceso de escalar las cadenas de producción, desde eslabones básicos hacia aquellos en los que se incorpora mayor valor agregado y que, por tanto, generan mayores ingresos. Pero gran parte de las decisiones acerca de la localización de las distintas actividades de una cadena de valor en diferentes ubicaciones geográficas dependerá de decisiones tomadas en aquellos eslabones de la misma desde donde las mismas son gobernadas. El apoyo de las empresas líderes de la cadena para proyectos que mejoren las capacidades de las firmas de los países en desarrollo depende de que ello contribuya a sus propias ganancias. Y, dado que las empresas líderes se reservan las decisiones más importantes de la cadena, pueden actuar dificultando o incluso impidiendo el desarrollo de las empresas subordinadas. Así, los gobiernos que busquen incentivar la industrialización deben tener en cuenta las relaciones de poder dentro de la cadena, y los intereses y estrategias de las firmas líderes y de las redes de proveedores (Dalle, Fossati y Lavopa, 2013).

La privatización y liberalización de los mercados domésticos, implementando distintos tratados de libre comercio en Latinoamérica, han contribuido a la generación de una nueva relación entre la empresa y la sociedad en América Latina. Dicha relación implica involucrar a las empresas en formas de gestión sustentables. Como parte de la evolución de la relación empresa-sociedad, se incluye un mayor interés por parte de gobiernos y del sector privado en lograr alianzas estratégicas con el propósito

de hacer más de lo que uno podría hacer por sí solo, y así fomentar la sustentabilidad en el espacio que representan las cadenas de valor (Scott, 2014).

La mera participación en las cadenas de valor no implica, a priori, un aspecto positivo para las perspectivas de desarrollo económico de un país. Para que dicha participación sea efectiva, debe estar acompañada de un conjunto de factores que permita a las empresas locales escalar los eslabones de la cadena facilitando así la incorporación de los potenciales beneficios derivados de la inserción en estas cadenas internacionales.

Si el centro del análisis lo constituyen las personas y sus interrelaciones en lugar de los productos (Flores y Lindo, 2006; Rodríguez Enríquez, 2015; Partenio, 2016), se puede incluir el género en el análisis de una cadena. Muchas mujeres deben hacer frente a mayores desafíos que los hombres, tales como el equilibrio entre la vida laboral y familiar, discriminación en los ingresos y en las oportunidades profesionales, falta de reconocimiento debido a barreras culturales (Herr y Muzira, 2011). Este tipo de análisis implica profundizar en los roles que desempeñan varones y mujeres a lo largo de la cadena y en sus condiciones de trabajo, no sólo con un fin descriptivo, sino para comprender los factores y procesos socioculturales, económicos e institucionales que llevan a la exclusión o inclusión de empleo femenino y masculino en los diferentes eslabones, y a las diferentes oportunidades que se les generan, en sus relaciones de poder. El análisis de género es necesario para poder explicar las razones por las que algunas cadenas están dominadas por hombres o mujeres y así poder diseñar estrategias para empoderar los grupos más vulnerables, el cual sin duda es un aspecto de gran interés. Al analizar los determinantes de la desigualdad, se busca la sostenibilidad de la vida. No se busca la reproducción del capital, sino de la vida.

También, se puede incluir la lógica de asumir la cadena de valor como un campo de disputa y negociación, en el cual los actores de las PyMEs locales interpretan estos procesos, y los resisten a nivel individual y colectivo (Grimberg, 2013). Así, las relaciones de hegemonía, que articulan en tensión dispositivos de coerción y consenso, configuran un horizonte de visibilidad como condición de posibilidad para sus representaciones y prácticas.

Desde un análisis de la subjetividad, la incertidumbre de estas transformaciones a nivel local implica un alto componente emotivo que desestabiliza los marcos referenciales de cada actor en estas PyMEs (Pujol, 2013). La disminución en la autonomía de estas empresas implica hacia su interior el surgimiento de la angustia, miedo, sufrimiento y frustración. Los efectos de los cambios tecnológicos en los procesos, junto a los cambios en los modelos de empleo, sindicato, Estado, ente otros actores vinculados, impactan en las condiciones psicológicas y fisiológicas de los sujetos involucrados. El esfuerzo por realizar un buen desempeño de la organización en la cadena de valor subordina a los intereses de cada uno de sus actores, buscando su alineación en pos del logro de objetivos corporativos, dejando a cada actor individual en una situación de servidumbre voluntaria (Dejours 2006, Giménez Vetere 2006, Pujol 2013). Este sufrimiento, como dimensión subjetiva de la vivencia psíquica, designa

estados infra-patológicos como parte de una normalidad sufriente (Dejours 2001, Neffa 2016). Allí, cada sujeto puede actuar al intentar reducir, subvertir o sublimar esa vivencia o padecimiento. Los miembros de las PyMEs insertas en esta cadena, si logran sublimar ese sufrimiento así planteado, pueden sostener el vínculo. Pero en caso contrario, se construyen estrategias defensivas, individuales y colectivas. En este punto, se puede pensar en posibilidades de prevención e intervención, tanto a nivel de cada individuo, como también y fundamentalmente, a nivel colectivo, analizando las tensiones y favoreciendo espacios de discusión, acuerdos y negociación. Si las estrategias fracasan, surge la enfermedad y la patologización de todos los vínculos (Gollac 2013, Neffa 2016).

Este enfoque psicodinámico se centra en el análisis de los procesos psíquicos individuales e intersubjetivos, y si bien se presentan reglas y estrategias defensivas surgidas del colectivo, se relega la dimensión histórico-social, dejando en un segundo plano los efectos regulatorios del orden social sobre el resto de las instancias. Si bien la subjetividad opera en el orden singular e intersubjetivo, dicho proceso colectivo se construye dinámica y conflictivamente en un marco histórico y social (Castoriadis 1983, Dessors y Moliner 1998, Orellano 2005).

### *3.3. Críticas al enfoque de cadena de valor y la sustentabilidad*

La primera Conferencia de Naciones Unidas sobre temas ambientales, conocida como Cumbre de la Tierra, de 1972 desarrollada en Estocolmo (Suecia), es siguiendo a Foa Torres (2016) el hito fundacional de la historia sobre la sustentabilidad. Sin embargo, allí se evidenció el antagonismo y la disputa política entre países desarrollados y países en desarrollo. El boicot del bloque soviético y los cuestionamientos efectuados por los países en desarrollo a la urgencia de la problemática ambiental, frente a problemas como la pobreza y el subdesarrollo, pusieron en riesgo la realización de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano (Foa Torres, 2016).

Este autor identifica tres períodos en el posicionamiento de los países en desarrollo frente a cuestiones ambientales que evolucionaron hacia la sustentabilidad:

- una postura contestataria hasta 1972,
- otra participativa entre ese año y 1992, en que se lleva a cabo la Segunda Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro,
- y, desde allí en adelante, una conducta comprometida con el nuevo pacto global del desarrollo sustentable.

El paso de una posición contestataria al compromiso se da en el cambio del discurso ambiental, que pasa de denominarse Política Ambiental Global a Política Global del Desarrollo Sustentable (Foa Torres, 2016).

Este proceso de Brundtland (1987)-Río (1992) tuvo a la modernización productiva como uno de sus pilares, a través de intervenciones estatales específicas motivadas por la causa ambiental global.



Siguiendo a Foa Torres (2016), la expansión de la sustentabilidad hacia América Latina encontró su sostén en tres tipos de transferencia desde los países desarrollados hacia los latinoamericanos:

- la transferencia de la conciencia de los riesgos y peligros ambientales de los consumidores de los países más desarrollados a través de la labor de ONGs ambientalistas, y la formación de técnicos sensibilizados con la causa ambiental,
- la transferencia del derecho ambiental, y la universalización de sus principios generales fundados en la prevención de esos riesgos ambientales, mediante la creación de instituciones y regulaciones ambientales en la región,
- la transferencia tecnológica de los bienes de capital y saberes sobre sustentabilidad a través de la liberalización del comercio internacional.

Retomando algunas nociones de Beck (1998), la lógica del riesgo consiste en la producción de reclamos y demandas orientadas a las autoridades estatales. Cuantos más riesgos se perciban, más demandas serán dirigidas a las instancias estatales. A su vez, progresivamente serán cada vez menores las posibilidades de esos estados de producir un corte o una ruptura en tales circuitos. La lógica del riesgo prepara el camino para el surgimiento de crisis que, como la ambiental, pueden habilitar el surgimiento de mercados y modalidades de concentración, centralización y transnacionalización del capital. Promueve la declinación del poder de los Estados en favor del empoderamiento de actores no gubernamentales transnacionales (Foa Torres, 2016).

La lógica del riesgo propone no sólo la suspensión de las fronteras nacionales, sino además la homogeneización del terreno global a partir de la instauración de mecanismos de evaluación, medición y proyección de riesgos a escala mundial. Tal homogenización implica la legitimación de instancias supranacionales, multilaterales e internacionales de decisión y orientación que limitan a las soberanías nacionales.

Siguiendo a Foa Torres (2016), el principio denominado *el que contamina paga*, fue pensado en sus orígenes para ser aplicado a nivel nacional en países centrales como Alemania, y constituye un mecanismo de transferencia de costos ambientales hacia el causante de los daños ambientales. Este principio tiene implicancias económicas concretas desde el momento en que, al globalizarse las políticas de protección ambiental, todo causante de contaminación o riesgo ambiental, donde sea que se encuentre, deberá ser tratado por igual a la hora de transferirse los costos ambientales de su actividad productiva. El supuesto en este planteo es el de la existencia de un mercado en el que todos sus agentes deben ser tratados por igual y, por lo tanto, en donde el estado debe intervenir de modo de garantizar las condiciones para una competencia perfecta. Competencia ya no sólo circunscripta a los niveles nacionales, sino orientada a la economía global. Esto se traduce en un principio no formulado explícitamente por el principio *el que contamina paga*: el de no discriminación entre empresas transnacionales y PyMEs.

Al mismo tiempo las empresas transnacionales serían las que presentarían mejores condiciones para adaptarse a las nuevas condiciones, desde el momento en que, mediante la transferencia desde sus casas matrices hacia sus filiales, les sería menos costoso y más accesible operativamente la incorporación de la sustentabilidad a sus plantas (Foa Torres, 2016).

En líneas generales, a nivel productivo regional, se observa un debilitamiento del estado y una creciente participación de capital extranjero. Asimismo, se acentúa un importante desarrollo del sector de servicios, a la par de un énfasis y un fortalecimiento de las actividades de extracción y transformación primaria que plantea ciertos interrogantes en relación a la sustentabilidad (Scribano, 2011).

### *3.4. Beneficios del uso del enfoque de cadena de valor*

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo, asume que las empresas líderes están realizando esfuerzos para reducir sus impactos a lo largo de las cadenas globales de valor (Vera Martínez, 2016). Supone que éstas podrían servir como vehículos de transferencia de las mejores prácticas internacionales en materia social y ambiental, además de tener un impacto positivo sobre las condiciones de trabajo dentro de las empresas multinacionales o líderes, y sus contratistas (PyMEs locales).

Además, las Naciones Unidas también está incentivando la difusión de las prácticas de sustentabilidad en las cadenas de suministro como una de las acciones para extender los principios del Pacto Mundial, inicialmente circunscrito a las empresas líderes (Vera Martínez, 2016).

La extensión de las mejores prácticas ambientales y sociales, de las empresas líderes a su cadena de valor, es respaldada por resultados de investigación de diversos estudios que coinciden en señalar que se requiere la adopción de criterios y prácticas de sustentabilidad a lo largo del ciclo de vida del producto. Así, se favorece el involucramiento de todos los participantes de la cadena de valor. Las empresas líderes coordinan los procesos de producción en la cadena de valor, fijan las reglas en la cadena de suministro, están en contacto directo con clientes y diseñan el producto o servicio ofrecido. Por estos motivos, se considera que son quienes deberían ser responsables por el desempeño social y ambiental de sus proveedores (Seuring y Müller, 2008).

De esta manera, se propone transitar de un modelo de gestión de la sustentabilidad dentro de las fronteras de la empresa a la gestión de cadenas sustentables (Vera Martínez, 2016).

Kaplinsky y Morris (2010) señalan que la gobernanza de la cadena puede ser ejercida por partes internas y externas de la cadena, correspondiendo a estas últimas actividades de regulación, monitoreo de estándares y certificaciones, y actividades de apoyo o soporte.

Por su parte, Seuring y Müller (2008) identifican que la cadena está expuesta a presiones e iniciativas provenientes, de gobiernos, clientes y otras partes de interés; y que la líder, además de responder a tales presiones, a su vez presiona a sus proveedores en el mismo sentido. Las estrategias que desarrollan las empresas líderes pueden ser de gestión de riesgos (ambientales, sociales y

económicos) o de desempeño (compensación, ganar-ganar, requerimientos mínimos) en la cadena de proveedores, y de gestión para el desarrollo de productos sustentables. La gestión de la cadena para el desarrollo de productos sustentables demanda un grado alto de cooperación entre las empresas, mientras que la integración entre empresas es limitada (Seuring y Müller, 2008).

Las perspectivas de la gobernanza de la cadena de valor y la gestión sustentable de la cadena de suministro se pueden integrar mejor si se reconoce que la responsabilidad social de la cadena de suministro se puede dar tanto por elección como por la gestión inter-organizacional (Vera Martínez, 2016).

Asumiendo que no hay un solo enfoque de la sostenibilidad, ni reglas universales, ni verdades absolutas, sino que dependiendo del modelo que se tome como referencia, se generarán diferentes propuestas de gestión que prioricen determinadas variables, dimensiones, visiones o incluso ideologías. Por ello, es relevante avanzar en un enfoque sistémico, holístico e integrador que evite los riesgos de llevar adelante prácticas de sostenibilidad parciales, pues esto promueve acciones aisladas, que afectan tanto a la toma de decisiones como a la formulación de políticas racionales encaminadas a favorecer los procesos de sostenibilidad en diferentes contextos espaciales y temporales (Rocuts, Jiménez Herrero y Navarrete, 2009).

### *3.5. Un caso de la industria automotriz en Córdoba*

Empleando el enfoque de caso de estudio, se aplica una metodología de análisis que integre las propuestas presentadas para caracterizar las cadenas de valor y su gobernanza.

En el caso analizado, se realizaron entrevistas a responsables tanto de la empresa líder, como de proveedores y concesionarias. En el medio de la cadena analizada se encuentra la fábrica como empresa líder, y luego tiene para atrás a sus proveedores (con los proveedores de sus proveedores, todos pertenecientes al sector metalmecánico, autopartista o de servicios industriales), y para adelante a la red de concesionarias. Se estima, según información de la empresa líder, por cada empleado de ésta, se genera empleo para ocho personas en la parte de la cadena de proveedores de la fábrica, y otros siete para las concesionarias, por lo que en total son 15 empleados más.

Respecto a prácticas concretas, tienen varios programas de voluntariado de ayuda a distintas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs, también conocidas como No Lucrativas o de la Sociedad Civil, aunque se utilizará la primera denominación), donde incluyen no sólo a los empleados de la fábrica, sino también a empleados de los principales proveedores y de sus concesionarios. Estos programas, en algunos casos se desarrollan en horario laboral, pero en otros se realizan fuera del mismo, por ejemplo, piden voluntariados en determinadas oportunidades del año, viernes y sábado, y sólo pagan el viernes, pero brindándoles materiales y transporte para ambos días.

Por otra parte, y respecto de las concesionarias, para casos de donaciones específicas a determinadas ONGs, la concesionaria lleva adelante el aporte de determinado monto, y la fábrica replica ese monto.

También realizan diversas acciones fomentando la educación técnica en escuelas secundarias, a través de programas de competencias, de facilitación de equipamiento tales como talleres con lo último en tecnología, con capacitaciones de distintos técnicos provistos por la empresa líder, con lo cual se aseguran de formar y seleccionar recursos a través de distintas propuestas, tales como pasantías en concesionarias o en la misma fábrica.

La principal empresa que lleva adelante numerosas acciones de este tipo es la líder, ya que la mayoría de proveedores y concesionarias son PyMEs locales, con poca disponibilidad financiera y poca cantidad de empleados consideradas en forma individual, como para exigirles determinadas prácticas.

Si bien aplican GRI4, todos los años tienen metas consolidadas a nivel mundial, y las mismas se trasladan a cada una de sus plantas, por ejemplo, reducción del 20% del consumo de agua por auto. Pero estas metas de World Class Manufacturing (reciclado 100% de agua, 98% de los residuos sólidos, huella de carbón) sólo son aplicables para la empresa líder, aunque quieren avanzar en la capacitación masiva con programas obligatorios para todos sus proveedores.

Con los proveedores tienen muchas falencias ambientales en la cadena, con casos graves como clausuras o inhabilitaciones de sus plantas ya que no cumplen con normativas básicas exigidas por el municipio (por ejemplo, metros cuadrados construidos declarados, o por estar sobrepasados en determinadas mediciones). Esto se debe a que son PyMEs familiares, que se iniciaron muchas de ellas entre los años '60, con el auge de la Fábrica Militar de Aviones, y los '90, con el resurgimiento de las automotrices, y su posterior caída en el año 2000. En general responden a gerenciamientos conservadores, con inversión muy retrasada en relación al promedio de la industria, la cual en general requiere desarrollos importantes. Pero estos proveedores deben cumplir con normativas internacionales de certificación, ya que los incluyen como parte específica de la cadena las mismas, con el mismo nivel de exigencia que para la empresa líder.

Respecto a las concesionarias, como no existe un World Class Manufacturing para éstas, crearon un programa con objetivos similares, tanto en lo ambiental como en lo social, con exigencias desde lo comercial, por ejemplo, si estás certificado la empresa te brinda una bonificación determinada sobre los vehículos.

Entonces, para los proveedores trabaja con las exigencias respecto al cumplimiento de normas internacionales como requisito para su calificación como proveedores, y respecto a las concesionarias con políticas comerciales (de reconocimiento a través de bonificaciones).

En relación a la inserción de la mujer en cadena de valor, predominan los puestos masculinos, tanto en la toma de decisiones como en los sectores operarios, tanto en las PyMEs proveedoras, como en la fábrica (la empresa líder), y también en las concesionarias.

#### 4. Discusión

La estrategia de las empresas automotrices se orienta no sólo a la búsqueda de proveedores de menores costos en otros países sino a la fragmentación de los procesos, surgiendo así el concepto de Cadenas Globales de Valor y redes de producción mundial (Gereffi, 2014 10). En relación a estas cadenas, una relación importante que comenzó a estudiarse fue “cómo el poder corporativo puede configurar activamente la distribución de las ganancias y los riesgos en una industria, e identificar a los actores que ejercen tal poder” (Gereffi, 2014), relacionada justamente con el concepto de gobernanza de estas cadenas

La teoría de las Cadenas Globales de Valor se basa en tres factores (Gereffi et al, 2005, 85):

- la complejidad de las transacciones: concierne a la complejidad de la información y la transferencia de conocimiento requerido;
  - la codificación de la información: se refiere a la transmisión eficiente de información y conocimiento sin requerimiento de inversiones específicas; y
  - la capacidad de la base de suministro: es la capacidad de los proveedores reales y potenciales con relación a los requerimientos de la transacción.
- La misma teoría identifica cinco tipos de gobernanza (Gereffi et al, 2005):
- Mercado: el regulador de las relaciones es el precio.
  - Modular: se caracteriza porque el proveedor produce según las especificaciones del cliente, asumiendo el proveedor la responsabilidad de las competencias tecnológicas del proceso.
  - Relacional: caracterizada por relaciones de dependencia entre proveedor y cliente, así como de mayor especificidad en los activos empleados en el proceso.
  - Cautiva: se caracteriza por relaciones entre pequeños proveedores y grandes compradores, en las que suele haber un alto seguimiento y control por parte de las empresas líderes.
  - Jerarquía: caracterizada por la integración vertical de las actividades; con control de la administración que desciende de los directivos a los subordinados o de la matriz a las filiales.

El desafío actual que enfrentan las empresas globales es promover la sustentabilidad a través de sus cadenas. Buraschi, Peretti y Amato (2015) afirman que la gestión de las cadenas de suministro globales trata de un conjunto de objetivos que van más allá del rendimiento, tomando en cuenta las dimensiones ambiental y social de la sustentabilidad; sin embargo, se percatan de que el desarrollo sustentable a menudo se reduce a las mejoras ambientales. Además, se suele carecer de una base teórica tanto para la gestión de la cadena como en áreas del conocimiento básicas, como por ejemplo la planeación estratégica. Los autores concluyen que existen dos tipos de estrategias que instrumentan las empresas líderes: la evaluación del riesgo de proveedores y del rendimiento, y la gestión de la cadena de suministro para productos sustentables.

Más allá de esa posición, la adopción de criterios de sustentabilidad por parte de empresas líderes que poseen cadenas globales, es posible que ocurra ya sea por dar cumplimiento a normativas

laborales o ambientales, en respuesta a las demandas de los consumidores o clientes deseantes de productos y procesos verdes, o de otras organizaciones de la sociedad civil como los ecologistas, la comunidad en general u otros actores. La permeabilidad que pueda lograr una empresa líder de estos criterios a través de la totalidad de su cadena de valor va a estar relacionada con el tipo de gobernanza que ejerza en esa cadena.

La investigación que se está llevando adelante implica conocer cómo se puede gestionar la sustentabilidad en las cadenas de valor a través de las empresas líderes y de otros participantes de la cadena, relevando las prácticas de gobernanza que actualmente lleva adelante un caso particular, el de la industria automotriz de la ciudad de Córdoba. Si bien es un trabajo que se espera continuar, los primeros resultados muestran cómo se transmiten criterios de sustentabilidad a toda la cadena. Por un lado, respecto a las PyMEs proveedoras, se transmiten ciertos requisitos de obligatoriedad a partir de la exigencia de cumplimiento de determinadas normas internacionales para calificar como proveedores. Por el otro lado, con las concesionarias, manejan la rentabilidad de estas PyMEs, y aplican un modelo de premios comerciales en caso que cumplan con ciertos requerimientos de sustentabilidad.

Se espera poder profundizar en el conocimiento de un modelo de gestión sustentable para toda la cadena, para conocer cuán integrada puede llegar a funcionar la misma, a partir de determinadas formas de gobernanza. La idea es poder profundizar en las dimensiones y lógicas de análisis presentadas en el artículo, para poder realizar un abordaje integral, que abarque la multiplicidad de factores involucrados en estas actividades.

## 5. Referencias

- Ahi, P. y C. Searcy (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 52, 329-341.
- Amato, C. N.; Buraschi, M. y Peretti, M. F. (2015). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y Administración* 61 (1), 84-105.
- Beck, U. (1998) La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad. Madrid: Paidós.
- Buraschi, M.; Peretti, M. F. y Amato, C. N. (2015) La gestión de la sustentabilidad en las cadenas de valor internacionales. Ponencia. XXI Jornadas de Epistemología de las Cs. Ec., FCE-UBA, 5 al 7 de octubre.
- Castoriadis, C. (1983) La institución imaginaria de la sociedad 1 y 2. Barcelona: Tusquets.
- CEPAL, Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (2014) Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial, Santiago de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36743/S20131092.pdf?sequence=4>
- Dalle, D.; Fossati, V. y Lavopa, F. (2013) Política industrial: ¿el eslabón perdido en el debate de las Cadenas Globales de Valor? CEI. Revista Argentina de Economía Internacional. Número 2
- Dejours, C. (2001) Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- (2006) La banalización de la injusticia social. Buenos Aires: Topia.
- Dessors, D. y Moliner, P. (1998) La psicodinámica del trabajo. En Organización del trabajo y salud. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas.
- Fernández, V. R.; Trevignani, M. F. (2015) Cadenas Globales de Valor y Desarrollo: Perspectivas Críticas desde el Sur Global. Datos - Revista de Ciências Sociais, vol. 58, núm. 2, abril-junio, pp. 499-536. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21842188007>
- Flores, S. y Lindo, P. (2006) Pautas conceptuales y metodológicas. Análisis de género en la cadena de valor. Managua: UNIFEM.

- Foa Torres, J.G. (2016). Lógica de la gestión ambientalmente adecuada y patrón de desarrollo sustentable en América Latina: el tema emblemático de las políticas de residuos peligrosos en Argentina en los años 90. *Revista Luna Azul*, 42, 293-318. Recuperado de [http://200.21.104.25/lunazul/index.php?option=com\\_content&view=article&id=140](http://200.21.104.25/lunazul/index.php?option=com_content&view=article&id=140)
- Galindo Martín, M. A. (2012) La corriente de pensamiento neoschumpeteriana NUEVAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO ECONÓMICO Marzo-Abril 2012. N.º 865. Recuperado de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_865\\_23-30\\_7D613CB2326E54D42A3D091099C99315.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_865_23-30_7D613CB2326E54D42A3D091099C99315.pdf)
- Gallopin, G. C. (2006) Los indicadores de desarrollo sostenible: aspectos conceptuales y metodológicos. FODEPAL. Recuperado de [ftp://ftp.ortalca.cl/redcauquenes/cauquenes%20estudio/Articulos/GALLOPIN\\_LOS%20INDICADORE%20DE%20DESARROLLO%20SUSTENTABLE.%20ASPECTOS%20CONCEPTUALES%20Y%20METODOLOGICOS.pdf](ftp://ftp.ortalca.cl/redcauquenes/cauquenes%20estudio/Articulos/GALLOPIN_LOS%20INDICADORE%20DE%20DESARROLLO%20SUSTENTABLE.%20ASPECTOS%20CONCEPTUALES%20Y%20METODOLOGICOS.pdf)
- Gereffi, G. (1994), The Organization of Buyer-driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks, in G. Gereffi y M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, Praeger, pp. 95-122.
- (2001) Beyond the Producer Driven/Buyer-driven Dichotomy. The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS Bulletin*, vol.32, no 3, pp. 30-40.
- (2014) Global value chains in a post-Washington Consensus world, *Review of International Political Economy* 21(1), 9-37.
- Gereffi, G., Humphrey J. & Sturgeon T. (2005) The governance of global value chains, *Review of International Political Economy* 12 (1), febrero, 78-104
- Gereffi, G. y Lee, J. (2012), Why the World Suddenly Cares about Global Supply Chains. *Journal of Supply Chain Management*, vol.48, no 3, pp. 24-32.
- Giménez Vetere, M. N. (2006) Orientación al cliente y gestión estratégica. En *Decisiones en la gestión de costos para crear valor*. Buenos Aires: Errepar.
- Gollac, M. (2013) Los riesgos psicosociales en el trabajo. Seminario Internacional. UNLP, CEIL, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- GRI, Global Reporting Initiative (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-G4-Part-Two.pdf>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research* 23, 205-223.
- Grimberg, M. (2013) Relaciones de poder y negociación en salud de los trabajadores, una mirada desde la antropología social. En *Trabajo y salud mental: el trabajo, las instituciones y la subjetividad*. Río Cuarto: UniRío Editora.
- Kaplinsky, R y Morris, M (2010 [2002]) *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton: Instituto de Estudios de Desarrollo. Versión en Español recuperada de: <https://pablosaraviatasayco.files.wordpress.com/2013/02/kaplinsky-manual-completo-rev-4-2010doc.pdf>
- Herr, M. y Muzira, T. (2011) Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente: Una guía para profesionales del ámbito del desarrollo, funcionarios gubernamentales y responsables de iniciativas del sector privado. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Neffa, J. C. (2016) Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. Moreno: UNM Editora.
- Orellano, M. H. (2005) Trabajo, desocupación y suicidio: efectos psicosociales del desempleo. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas.
- Partenio, F. (2016) ¿Es posible hablar de una sustentabilidad reproductiva?: el diseño de una caja de herramientas para re-pensar las prácticas de autogestión, en Amaia Pérez Orozco y Alba Artiaga Leiras (ed.) ¿Por qué nos preocupamos por los cuidados? Colección de ensayos en español sobre Economía de los Cuidados, ONU Mujeres Training Centre, Nueva York. Recuperado de <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/data/view.php?id=1&rid=5340>
- Pujol, A. (2013) Salud ocupacional: algunas reflexiones desde las clínicas del trabajo. En *Trabajo y salud mental: el trabajo, las instituciones y la subjetividad*. Río Cuarto: UniRío Editora.
- Rocuts, A, Jiménez Herrero, L, y Navarrete P. (2009). Interpretaciones visuales de la sostenibilidad: Enfoques comparados y presentación de un Modelo Integral para la toma de decisiones. *Revista Internacional de Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo* 4. Recuperado de: <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/8527/rocuts.pdf>
- Rodríguez Enríquez, C. (2015) Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad, *Nueva Sociedad* 256, Marzo – Abril. Recuperado de <http://nuso.org/articulo/economiafeminista-y-economia-del-cuidado-aportes-conceptuales-para-el-estudio-de-la-desigualdad/>

- Scott, G. (2014) Agregando valor a las cadenas de valor. *Revista de Administração de Empresas* 54(1) Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140107>
- Scribano, A. O. (2011) Un Bosquejo Conceptual del Estado Actual de la Sujeción Colonial; Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Humanas e Naturais, Departamento de Ciências Sociais. Núcleo de Estudos e Pesquisas Indiciárias; *Sinais*; 9; 6-2011; 43-75. Recuperado de <http://periodicos.ufes.br/sinais/article/view/2779>
- Seuring, S. & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16 (15), 1699-1710.
- Vera Martínez, P. (2014) Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica. Protocolo del macroproyecto ALAFEC. UNAM.
- Vera Martínez, P. (2016) Gobernanza y desarrollo sustentable: el caso de la industria del cemento en México. XV Asamblea General de Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Medellín, Colombia.