



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

El enfoque de cadena de valor y la gobernanza de la sustentabilidad

Mónica Buraschi, María Florencia Peretti, Celina Noé Amato

Ponencia presentada en XXII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas realizadas en 2016 por el Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Presentación de avances del Proyecto de Investigación: EL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR Y LA GOBERNANZA DE LA SUSTENTABILIDAD. SECYT, UNC 2016-2017

Buraschi, Mónica **(FCE-UNC)**

Peretti, María Florencia **(FCE-UNC)**

Amato, Celina Noé **(CONICET)**

INTRODUCCIÓN

Es habitual encontrar en la literatura que la adopción de criterios de sustentabilidad en las organizaciones es resultado de su interacción con los diversos *stakeholders* o partes interesadas, entre los que se cuentan clientes, proveedores y gobierno, por mencionar algunos. La teoría de los *stakeholders* o partes interesadas impulsada por Freeman (1984) resalta la existencia de diversos grupos interesados en el accionar de la empresa. Numerosos autores vinculan a la RSE con una actitud comprometida hacia sus *stakeholders* (Hopkins 1998, 2003; Jackson y Hawker 2001; Van Marrewijk 2001, 2003; AECA 2004; Dahlsrud 2006) Sin embargo, identificar al *stakeholder* relevante es muchas veces un proceso complejo en aquellas actividades que presentan encadenamientos múltiples.

El enfoque de cadena de valor (CV) resulta de utilidad cuando se desea representar la complejidad de los procesos productivos actuales a fin de identificar puntos de intervención. Así por ejemplo, es considerado una herramienta para “diversificar la producción y ampliar la participación en aquella parte de la estructura productiva que tiene mayor intensidad en conocimientos o cuya tasa de crecimiento de la demanda es más elevada” (CEPAL 2014: 85). También es referido como 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: 86) o como una forma de aprendizaje de la interacción entre comprador y vendedor (Humphrey 2004: 2).

En la literatura sobre CV se distinguen dos enfoques principales: 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, y un enfoque vertical, que se ocupa de temas específicos tales como la eficiencia, las políticas y procedimientos, la gobernanza, etc. (Scott 2014).

Desde el enfoque horizontal, el concepto de sustentabilidad fue relacionado con el de CV en el ámbito de la Logística, a través del concepto de *Sustainable Supply Chain Management* o Gestión Sustentable de la Cadena de Suministros, que implica “la gestión de los materiales, la información y los flujos de capital, así

como, la cooperación entre empresas a lo largo de la cadena de suministro, a la vez que toman en cuenta los objetivos de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, es decir, económica, ambiental y social” (Seuring y Müller 2008: 1700) con el fin de “satisfacer las necesidades de las partes interesadas y mejorar la rentabilidad, la competitividad y la capacidad de recuperación de la organización en el corto y largo plazo”. (Ahi y Searcy 2013: 339).

Entre los temas específicos que considera el enfoque vertical, el aspecto de la gobernanza de la cadena de valor resulta de especial interés para identificar aquellos eslabones que ejercen el poder de “configurar activamente la distribución de ganancias y riesgos en una industria” (Gereffi 2014: 13), que presumiblemente serán los mismos que determinen los criterios de sustentabilidad de toda la cadena. En este sentido, los tipos de gobernanza (Gereffi et al. 2005: 83-84) se describen como:

- Mercado: el regulador de las relaciones es el precio. Una de sus características es que el costo por cambiar la relación con otro proveedor/socio es bajo. Sin embargo, lo anterior no significa que los vínculos de mercado sean transitorios, éstos pueden mantenerse en el tiempo a través de la repetición de operaciones.
- Modular: se caracteriza porque el proveedor produce según las especificaciones del cliente, asumiendo el proveedor la responsabilidad de las competencias tecnológicas del proceso. Sin embargo, en el proceso se suele emplear maquinaria genérica lo que implica que no requiere una inversión específica para satisfacer los criterios del cliente.
- 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.

La gobernanza de la sustentabilidad también ha adquirido una importancia creciente en la literatura y en los instrumentos de gestión, evaluación y reporte de la sustentabilidad. El concepto tridimensional (económico, social y ambiental) de la sustentabilidad fue evolucionando más recientemente hacia el enfoque ESG (*Ecological, Social and Governance*), popularizado por el 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, la cual es definida como “los arreglos que una compañía establece para garantizar la integridad de los procesos de gestión” (GRI 2013: en línea). La cuarta edición de las guías del GRI (G4), lanzadas en mayo de 2013, pone especial énfasis en la dimensión de la gobernanza entre los aspectos estratégicos de la organización. Esto puede observarse, por ejemplo, en la cantidad de indicadores de gobierno en relación al total de indicadores del G4: 22 de 58 en total, lo que representa casi un 40% (Buraschi, Peretti y Amato 2015).

En los abordajes teóricos encontramos también representaciones gráficas de la sustentabilidad que consideran a la gobernanza, también llamada dimensión

político-institucional, como la cuarta dimensión de la sustentabilidad (O'Connor 2006; Gallopin 2006; Rocuts, Jiménez Herrero y Navarrete 2009).

A pesar de estos avances, 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 la empresa (Gond 2012).

En las organizaciones cordobesas, según lo relevado por nuestro equipo en investigaciones anteriores, el ideal de la sustentabilidad organizacional está muy presente en la percepción de los empresarios. Esto es especialmente notorio cuando se evalúan aspectos relacionados a un plano ideal o ético. En cuanto a las acciones desarrolladas por las organizaciones, no siempre van en consonancia con esta percepción de los empresarios y no adquieren la misma fuerza que en el plano ideal para lo cual se argumenta que existen diferentes barreras que impiden pasar de la convicción a la acción (Amato, Buraschi y Peretti 2015). En virtud del marco teórico propuesto, interesa ahora contextualizar las percepciones, acciones y barreras utilizando el enfoque de cadena de valor, a partir de identificar el eslabón que ejerce la gobernanza y los demás *stakeholders* que influyen en la configuración de los criterios de sustentabilidad relevantes para la actividad.

En este sentido, la pregunta de investigación que nos planteamos es: ¿Cómo influyen la gobernanza y las partes interesadas en la adopción de criterios de sustentabilidad en las cadenas de valor que operan en Córdoba, Argentina?

Las hipótesis que nos planteamos para el desarrollo de la investigación, en todos los casos referidos al contexto de la Provincia de Córdoba, son las siguientes:

H1: El eslabón de la cadena de valor que ejerce la gobernanza es el que determina los criterios de sustentabilidad a adoptar por el resto de los eslabones de la cadena

H2: La aplicación de criterios de sustentabilidad por parte de un eslabón de la cadena es afectada por las demandas específicas de los stakeholders para dicho eslabón, en particular la normativa impuesta por el Estado en sus distintos niveles.

H3: Los mecanismos más utilizados para garantizar el cumplimiento de los criterios de sustentabilidad se refieren a la exigencia de estándares con auditoría externa

El aporte esperado del proyecto radica en proponer un abordaje integral de las fuerzas que interactúan en el establecimiento de criterios de sustentabilidad que ayude a la evaluación y el control de los mismos a lo largo de la cadena de valor.

Como antecedente de este abordaje mencionamos el trabajo realizado por este equipo como parte del macroproyecto internacional de ALAFEC titulado "Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor de Latinoamérica", en el cual se analizó la cadena de valor de las empresas embotelladoras de bebidas gaseosas localizadas en Córdoba, Argentina y dio lugar a la producción de tres capítulos de libro con referato internacional que se encuentran en proceso de revisión (Amato et al, s.f., Buraschi et al, s.f. y Peretti et al, s.f.).

IMPACTO DEL PROYECTO

A través del análisis de los mecanismos de gobernanza de la sustentabilidad que utilizan las empresas para garantizar el cumplimiento de los criterios establecidos a lo largo de la cadena de valor y la correspondencia de estos criterios con las demandas de los *stakeholders*, se espera contribuir a la difusión de prácticas sustentables y lograr una mayor aplicación de las mismas a lo largo de toda la cadena de valor.

Por otra parte, el proyecto permitirá aportar casuística que servirá de base para análisis comparativos con empresas de otros países en el marco del macroproyecto ALAFEC en el cual participa el equipo, el cual persigue el objetivo de aportar conocimiento sobre el estado actual de la adopción de criterios de sustentabilidad en las empresas latinoamericanas insertas en cadenas de valor globales con el fin de sugerir lineamientos de política pública pertinentes. Además, las conclusiones de este trabajo se publicarán en libros colectivos con referato doble ciego, permitiendo una trascendencia internacional de la actividad de nuestra Universidad.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar los mecanismos de gobernanza de la sustentabilidad que utilizan las empresas para garantizar el cumplimiento de los criterios establecidos a lo largo de la cadena de valor y la correspondencia de estos criterios con las demandas de los *stakeholders*.

Objetivos específicos:

- Analizar casos seleccionados de cadenas de valor en función de su gobernanza.
- Relevar la normativa gubernamental aplicable a las cadenas de valor estudiadas en lo que se refiere a la promoción de la adopción de criterios de sustentabilidad
- Esbozar la estrategia de sustentabilidad de las empresas pertenecientes a las cadenas seleccionadas
- Relevar los mecanismos de gobernanza que utilizan las empresas analizadas para garantizar el cumplimiento de la estrategia de sustentabilidad a lo largo de la cadena
- Extraer lineamientos que puedan servir de guía a otras empresas de nuestro medio para la gobernanza de la sustentabilidad
- Aportar casuística que sirva de base para análisis comparativos con otros países en el marco del macroproyecto ALAFEC

MATERIALES Y MÉTODOS

La organización de la producción y el consumo más allá de las fronteras nacionales ha sido estudiada a través de diversos modelos, tales como el de Gestión de la Cadena de Suministros (más conocido como Supply Chain Management - SCM), el de Cadenas Globales de Commodities (CGC), el de

Cadenas Globales de Valor (CGV) y el de Redes de Producción Global (RPG) (Bush et al 2015).

El modelo de CGV (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005), busca explicar o predecir cómo los distintos nodos de agregación de valor de una actividad productiva se vinculan dentro de una economía a nivel territorial-espacial. Las cadenas de valor locales y regionales también se encuadran dentro de cadenas de valor globales, por lo que el enfoque es aplicable en cualquiera de estas escalas, sea ésta local, regional o global. (Sturgeon, 2011 [2009]).

En la literatura sobre cadenas de valor se distinguen dos enfoques principales: 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, y un enfoque vertical, que se ocupa de temas específicos tales como la eficiencia, las políticas y procedimientos, la gobernanza, etc (Scott, 2014). La existencia de estas dos dimensiones de análisis derivó en un cuarto modelo: el de RPG, tendiente a integrar las dos dimensiones en un solo marco de análisis. Los autores de esta corriente sostienen que este modelo permite una mejor comprensión de la organización económica global enfatizando la naturaleza social y territorial de la producción y el consumo (Bair, 2008; Hess, 2004). Se argumenta que en la actualidad los modelos de CGC, CGV y RGV tienden a converger entre sí, distinguiéndose en conjunto del SCM (Bush et al, 2015).

Todo análisis de cadenas globales de valor enfatiza que los productores locales aprenden mucho de los compradores globales sobre cómo mejorar sus procesos de producción, lograr calidad muy buena y constante y aumentar la velocidad de respuesta. El conocimiento requerido para mejorar parte de los clientes y desciende por la cadena. Sin embargo, las oportunidades de mejora (*upgrading*) local varían según la forma en que las cadenas son gobernadas (Humphrey y Schmitz, 2002) y el proceso para lograr dicha mejora no es automático sino que requiere de intervención estatal (Dalle et al, 2013).

Empleando el enfoque de caso de estudio, se aplicará una metodología de análisis que integre las propuestas de Gereffi y Fernández-Stark (2011), CEPAL (2014) y Kaplinsky y Morris (2010 [2002]) para caracterizar las cadenas de valor y su gobernanza. A partir de la metodología propuesta por Fernández-Stark y Gereffi (2011) para el estudio de cadenas globales de valor se abordará el estudio en tres etapas: 1) descripción general de la cadena de valor y su gobernanza, 2) análisis del contexto institucional y 3) identificación de oportunidades de *upgrading* o escalamiento.

De esta manera, una vez caracterizada la cadena de valor y su gobernanza, se realizará posteriormente una investigación documental sobre la normativa legal vigente aplicable a la actividad productiva en particular, específicamente en lo que se refiere a la promoción de la adopción de criterios de sustentabilidad y de manera paralela se realizará investigación documental de los reportes publicados por las empresas (si hubiera disponibles) a fin de deducir su estrategia de sustentabilidad y su aplicación en los diversos eslabones de la cadena. Los indicadores reportados se sistematizarán a través del modelo

desarrollado en Amato et al (2015), producción derivada de los Proyectos SECYT del equipo durante los períodos 2012/2013 y 2014/2015.

Del relevamiento anterior surgirán los mecanismos de gobernanza utilizados en aquellos casos en que los indicadores son reportados por empresas de diversos eslabones de la cadena. Si el caso lo requiere, se complementará la investigación documental con entrevistas a participantes clave en la cadena y/o autoridades gubernamentales.

AVANCES

Siguiendo la metodología de trabajo propuesta, se han analizado diferentes casos de cadenas de valor que operan en parte en la provincia de Córdoba. En este sentido, el equipo viene desarrollando algunos casos pertenecientes a distintas industrias, a saber: plantas embotelladoras de gaseosas, pymes de producción hortícola, pymes de la industria automotriz, industria de los biocombustibles y cadena de valor de la madera.

En esta primera etapa de trabajo, se ha avanzado sobre la caracterización de cada una de las cadenas de valor, identificando los principales actores de las mismas, los criterios de sustentabilidad incorporados, las demandas de los distintos stakeholders asociados a cada cadena y particularmente se ha determinado el tipo de gobernanza ejercido dentro de la cadena y se avanzó en la identificación de cuáles son los stakeholders que determinan los criterios de sustentabilidad.

La caracterización realizada de cada una de estas cadenas de valor se presentan en diferentes ponencias, resaltando la particularidad de que todas responden a un marco teórico y metodológico en común que está presentado en este artículo.

BIBLIOGRAFIA

- AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2004) Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documentos AECA, Madrid.
- 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.
- Amato, C. N.; Buraschi, M. y Peretti, M. F. (s.f.) Estrategias de las empresas líderes para implementar y promover criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica. Capítulo de libro en dictamen.
- Bair, J. (2008) Analysing global economic organization: embeded networks and global chains compared. *Economy and Society* (37), 339-364.

- 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.
- Buraschi, M.; Peretti, M. F. y Amato, C. N. (s.f.) La cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina. Capítulo de libro en dictamen.
- Bush, S.; P. Oosterveer; M. Bailey y A. Mol (2015) Sustainability governance of chains and networks: a review and future outlook. *Journal of Cleaner Production* (107), 8-19.
- 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>
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1–13.
- Fernández-Stark, K. y G. Gereffi (2011). Manual de Desarrollo Económico Local y Cadenas Globales de Valor. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/05/14dic2012dukeceggcmanualdelgvcversionlarga-120202184128-phpapp02.pdf> [agosto 2014]
- 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* (2). Disponible en: http://www.cei.gob.ar/userfiles/nota1_0.pdf [junio 2016]
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Gallopin, G. (2006) Los indicadores de desarrollo sostenible: Aspectos conceptuales y metodológicos. Ponencia. Seminario de expertos sobre Indicadores de Sostenibilidad en la formulación y seguimiento de políticas. Fodepal. Santiago de Chile.
- Gereffi, G. (2014) Global value chains in a post-Washington Consensus world, *Review of International Political Economy* 21(1), 9-37.
- Gereffi, G. y Fernandez-Stark, K. (2011) Global value chain analysis: a primer. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, USA. Recuperado de: http://cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf
- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12(1) febrero, 78-104
- GRI, Global Reporting Initiative (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., y Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research* 23, 205-223.
- Hess, M. (2004) 'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progr. Human Geography* (28), 165-186.
- Hopkins, M. (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan: London.
- Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain – CSR Matters*. Earthscan: London.

- Humphrey, J. (2004). Upgrading in global value chains. World Commission on the Social Dimension of Globalization, OIT, Ginebra. Working Paper 28. Recuperado de: http://www.oit.org/wcmssp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_079105.pdf
- Jackson, P. y Hawker B. (2001). Is Corporate Social Responsibility Here to Stay? <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>
- 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>
- O'Connor, M. (2006). The 'Four Spheres' framework for sustainability. *Ecological Complexity* 3(4), 285-292
- Peretti, M. F.; Amato, C. N. y Buraschi, M. (s.f.). La cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina. Capítulo de libro en dictamen.
- Raikes, P.; M. Jensen y S. Ponte (2000) Global commodity chain analysis and the French filiere approach: comparisons and critique. *Economy and Society* (29), 390-417.
- 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>
- 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>
- Seuring, S. y M. Müller (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16 (15), 1699-1710.
- Sturgeon, T. (2011 [2009]) De cadenas de mercancías (*commodities*) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. *Eutopía* (2), 11-38. Disponible en: <http://revistas.flacsoandes.edu.ec/eutopia/article/view/1027/947> [junio 2016]
- Talbot, J. (2009) The comparative advantages of tropical commodity chain analysis, In: Bair, J, (Ed.) *Frontiers of Commodity Chain Research*. Stanford: Stanford University Press. 93-109.
- Van Marrewijk, M. (2001). *The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*. Triple P Performance Center: Amsterdam.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics* 44: 95–105