



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Gobernanza de la sustentabilidad en cadenas de valor industriales en Córdoba, Argentina

María Florencia Peretti, Mónica Buraschi, Celina Noé Amato

Ponencia presentada en V Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las  
Organizaciones (SIRSO) realizado en 2018 en la Universidad Autónoma de Chile.  
Santiago, Chile



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/)

# GOBERNANZA DE LA SUSTENTABILIDAD EN CADENAS DE VALOR INDUSTRIALES EN CÓRDOBA, ARGENTINA\*

*María Florencia Peretti\*\**

*Mónica Buraschi\*\*\**

*Celina N. Amato\*\*\*\**

Argentina

## 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 (Freeman, 1984), entre los que se cuentan clientes, proveedores y gobierno, por mencionar algunos. Numerosos autores vinculan a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con una actitud comprometida hacia sus *stakeholders* (Dahlsrud, 2006). Sin embargo, identificar al *stakeholder* relevante es muchas veces un proceso complejo en aquellas actividades que presentan encadenamientos múltiples.

Por su parte, 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, lograr la inserción

---

\* Investigación realizada con subsidio de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Córdoba, período 2016-2017. Córdoba, Argentina.

\*\* Especialista en Ingeniería en Calidad, Universidad Nacional de Córdoba. Correo electrónico: florencia.peretti@unc.edu.ar

\*\*\* Magister en Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Córdoba. Correo electrónico: monica.buraschi@gmail.com

\*\*\*\* Doctora en Ciencias Económicas, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (U. A. Cs. Soc. y Hum.-Universidad Católica de Córdoba). Correo electrónico: amatocelina@hotmail.com

de las pymes en los procesos productivos, fortalecer el tejido industrial y mejorar la relación entre los sectores público y privado (CEPAL, 2014).

En la literatura sobre CV se distinguen dos enfoques principales: un enfoque horizontal, que se centra en la relación entre las diferentes etapas, los procesos y los actores que intervienen desde la producción hasta el consumo final de un determinado producto, y un enfoque vertical, que se ocupa de temas específicos tales como la eficiencia o la gobernanza (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 *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 p. 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, p. 339).

Desde el enfoque vertical, el aspecto de la gobernanza de la CV 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, p. 13), que presumiblemente serán los mismos que determinen los criterios de sustentabilidad de toda la cadena. En este sentido, los tipos de gobernanza según Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) son: de mercado, modular, relacional, cautiva y de jerarquía.

En este marco, la pregunta de investigación que se busca responder es: ¿cómo influyen la gobernanza y los *stakeholders* en la adopción de criterios de sustentabilidad en las CV?

Este trabajo tiene como objetivos: a) analizar la influencia de la gobernanza de las CV en la adopción de criterios de sostenibilidad; b) identificar los principales impactos en la sostenibilidad derivados de sus actividades y c) analizar los mecanismos que emplean las empresas y el gobierno para la adopción de dichos criterios.

Las proposiciones<sup>1</sup> planteadas para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

---

<sup>1</sup> Se habla de proposiciones y no de hipótesis dado que se trabaja con metodología cualitativa.

- P1: *El eslabón de la CV que ejerce la gobernanza es el que determina los criterios de sustentabilidad a adoptar por el resto de los eslabones de la cadena.*
- P2: *La aplicación de criterios de sustentabilidad es afectada por las demandas de los stakeholders y los impactos económicos, sociales y ambientales.*
- P3: *Los mecanismos más utilizados para garantizar el cumplimiento de los criterios de sustentabilidad se refieren a la exigencia de estándares con auditoría externa.*

## METODOLOGÍA

El modelo de Cadenas Globales de Valor (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 esta local, regional o global (Sturgeon, 2011). La metodología utilizada por los autores de CGV es naturalmente de tipo cualitativa, ya que cada CV comprende un caso de estudio que se analiza de manera descriptiva.

Existen diversos criterios para la selección de los casos. Para la presente investigación fueron seleccionados especialmente para reflejar los contrastes entre cadenas globales y locales en materia de gobernanza de la sustentabilidad. Así, se eligieron dos cadenas globales (embotelladoras de gaseosas y automotriz) y dos cadenas locales (hortícola y maderera).

Los casos se abordaron mediante una metodología común de análisis que integra las propuestas de Gereffi y Fernández-Stark (2011), CEPAL (2014) y Kaplinsky y Morris (2010) para caracterizar las CV y su gobernanza, consistente de tres etapas: a) descripción de la CV y su gobernanza; b) identificación de los principales impactos de sustentabilidad y c) relevamiento de los mecanismos por los cuales se transmiten los criterios de sustentabilidad a lo largo de la CV.

Para ello se efectuaron entrevistas a diversos actores de la cadena y se realizó investigación documental sobre la normativa vigente, los reportes de sustentabilidad publicados por las empresas líderes y diversas fuentes institucionales relacionadas con cada una de las cadenas.

## RESULTADOS

Se resumen a continuación los principales aspectos relevados para cada uno de los casos, los cuales fueron luego sistematizados e integrados en un cuadro comparativo.

### CASO I: EMBOTELLADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS EN CÓRDOBA, ARGENTINA

La CV del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina, está configurada principalmente por las características del mercado interno (dado que la exportación es escasa) y conformada por dos grandes grupos de empresas, según elaboren marcas locales o globales. Existen unas veintitrés plantas embotelladoras, destacándose las empresas líderes del mercado Coca-Cola y Pepsi con nueve y seis plantas, respectivamente. Con relación a las principales embotelladoras de marcas nacionales, Pritty es la más importante y posee dos plantas. Tres de estas plantas embotelladoras más importantes se encuentran en la Provincia de Córdoba, donde se centra este caso de estudio.

En el cuadro 1 se detallan los actores clave en las cadenas de valor global de las empresas de marcas internacionales.

CUADRO 1. ACTORES CLAVE EN LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR DE LAS EMBOTELLADORAS

ACTORES CLAVE EN LAS CADENAS DE LAS EMBOTELLADORAS
Empresas líderes (multinacionales con casa matriz en el extranjero)
Embotelladoras (subsidiarias de las primeras, con asiento en Argentina)
Proveedores (entre los que se cuenta también a la empresa líder que provee del jarabe básico para la elaboración de algunos de los productos)
Distribuidores
Clientes (grandes superficies como supermercados, hipermercados, mayoristas)
Consumidores finales

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Esta cadena posee rasgos de tipo cautiva, caracterizada por un alto seguimiento y control por parte de las empresas líderes (Peretti, Amato y Buraschi, 2017). Se observa que la empresa líder logra permear la adopción de criterios de sostenibilidad en la totalidad de su cadena

debido al poder que ejerce. En la gobernanza de la cadena predomina la influencia de las empresas líderes de manera individual, sin encontrarse iniciativas de cooperación de relevancia ni actores externos a la cadena que tengan una influencia determinante en la adopción de criterios de sustentabilidad, más allá de una regulación ambiental y laboral básica.

Con relación a los principales impactos relacionados con la sustentabilidad, la regulación ambiental que enfrenta la CGV del embotellado de gaseosas se refiere principalmente a la sanidad del producto y al tratamiento de residuos, es decir, los impactos en el eslabón de producción. Todos estos aspectos son regulados y certificados por la propia empresa líder, que establece protocolos con los parámetros mínimos exigidos relacionados con cada uno de ellos para poder operar como embotelladora de la marca.

También para el caso de Investigación y Desarrollo existen impactos importantes, a cargo de la empresa líder, relacionados con nuevas tecnologías de envases y empaques primordialmente.

En el caso de los proveedores, la provisión del jarabe es realizada por la casa matriz, quien debe tener en cuenta las consideraciones sobre los efectos en la salud. Otro de los insumos esenciales del proceso, el agua, si bien no es provisto por la empresa líder, sino por las jurisdicciones del sitio donde opera la planta, debe cumplir con una serie de criterios y especificaciones relacionados con la sustentabilidad que vienen dados por la casa matriz.

También la CGV se enfrenta a la ausencia de normativas y leyes en Argentina en algunos aspectos medioambientales, lo cual genera diferencias importantes entre el objetivo de la casa matriz y los de la subsidiaria, como es el caso de los envases cuando se transforman en «productos fuera de uso» y los sistemas de logística inversa asociados (Amato, 2015). Estos aspectos que no han sido todavía reglamentados quedan en el ámbito voluntario de las empresas.

En lo que respecta a impactos en otros *stakeholders*, las gaseosas se encuentran en el centro de un debate mundial liderado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) acerca de la responsabilidad de las bebidas azucaradas en la epidemia de la obesidad y otras enfermedades asociadas.

En cuanto a los mecanismos para transmisión de la sustentabilidad, al ser la CGV del embotellado de gaseosas de tipo cautiva, el poder que ejerce la empresa líder sobre el resto de la cadena se observa también al analizar las estrategias o mecanismos de sustentabilidad. Puntualmente en el caso estudiado existe un importante grado de asimetría de poder

entre la empresa líder y las subsidiarias, ejerciendo la primera un control significativo en diversos aspectos que atañen a la sustentabilidad.

Este control se perfecciona a través de diversas estrategias de largo plazo que se traducen en planes y programas de mediano y corto plazo en las subsidiarias para la incorporación de los preceptos establecidos desde la compañía líder (incluso desde la declaración de visión y misión de cada una de las empresas).

Uno de los medios de comunicación de estos mecanismos son los reportes de sustentabilidad, en los que se pudo observar que los lineamientos que se establecen en la casa matriz son seguidos y respetados por las subsidiarias locales. En aquellos aspectos cuya gestión reviste un mayor nivel de complejidad y que no se condicen con las prioridades del entorno local, es la empresa líder quien se pone al frente de su cumplimiento. En algunos casos, las subsidiarias locales reciben las acciones a modo de manual a seguir, como por ejemplo en los principios rectores para proveedores, y en otros casos la subsidiaria directamente no aplica o no reporta acciones, como en lo que respecta a trabajo infantil o esclavo.

## CASO 2: INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTISTA EN CÓRDOBA, ARGENTINA

El sector automotriz está caracterizado por la reconversión productiva de la década de los noventa, donde desaparecieron las empresas nacionales y las multinacionales tomaron el control generando una estrategia de CV para el Mercosur. Es así que hay un fuerte comercio intrasectorial, donde distintos eslabones de la cadena de producción del mismo vehículo se van realizando alternadamente cruzando la frontera Argentina-Brasil varias veces. Las ventas están orientadas al mercado interno de la zona.

La industria trabaja íntimamente con el sector autopartista, siendo esta relación de carácter simbiótica. Este sector, a diferencia, se caracteriza por empresas locales de menor tamaño, en su mayoría mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas).

En el cuadro 2 se destacan los principales eslabones de la CGV de la industria.

CUADRO 2. ESLABONES DE LA CGV DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTISTA

ESLABONES EN LA CGV AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTISTA
Proveedores de insumos tales como el acero, aluminio, productos plásticos y petroquímicos, vidrio, caucho, etc.
Empresas autopartistas, cuya función es transformar los insumos para la elaboración de partes, piezas y sistemas.
Empresas terminales, encargadas de las actividades de ensamblaje y terminación de los vehículos automotores (automóviles, utilitarios, furgones, camionetas, transporte de carga y de pasajeros).
Clientes: mercado externo (exportación) o interno (concesionarios).
Consumidores finales

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Las empresas del sector automotor en Argentina presentan rasgos de cadena cautiva (Amato, Romero y García, 2016). Las terminales ejercen un control significativo sobre la producción, introduciendo exigencias específicas para la producción de cada pieza o parte a la industria autopartista. Se observa una gran asimetría de poder entre estas terminales y sus proveedoras, que son en general mipymes y, por lo tanto, reciben una gran cantidad de auditorías y controles por parte de las empresas terminales. El intercambio del conocimiento se centra en la mejora de la eficiencia, en especial, en cuestiones de impacto ambiental.

En el caso de las empresas del sector autopartista, estas tienen una gran fragmentación explicada a través de la cercanía con las terminales. Esta división permite la coexistencia de eslabones fuertes y débiles en la misma cadena. Las más débiles son las mipymes, que tienen una relación indirecta con las terminales y que abastecen piezas básicas con menor tecnología, con condiciones laborales más precarias que en el resto de la cadena. En el medio están los proveedores con relación directa a las terminales, pero con capacidades de diseño e innovación más limitado. Por otro lado, hay proveedores globales que abastecen a las terminales los conjuntos de piezas, siguiendo órdenes detalladas, pero usando tecnología propia.

A su vez, las empresas terminales siguen los requerimientos de las casas matrices (extranjeras), que adquieren la función de empresas líderes en el marco de la CGV de la industria automotriz, ejerciendo la gobernanza de la sustentabilidad. Estas se rigen por los marcos

normativos de sus países en materia de sustentabilidad y de las organizaciones internacionales de las que forman parte.

En relación con los impactos relacionados con la sustentabilidad, tres aspectos son fundamentales en el análisis de la actividad de la industria automotriz (e indirectamente en la industria autopartista): la cuestión ambiental en general, la eficiencia energética en particular y la seguridad.

Los problemas ambientales a nivel global han motivado la adopción de estándares cada vez más estrictos en materia de eficiencia energética y emisiones de contaminantes, lo que impone retos a la industria automotriz, que se traducen en oportunidades para su transformación estructural y desarrollo hacia nuevas tecnologías que permitan mejorar la eficiencia energética de los vehículos.

La dimensión social de la sustentabilidad se relaciona principalmente con la seguridad. La Unión Europea (UE), por ejemplo, obliga a los fabricantes a que diseñen los vehículos futuros teniendo como objetivo reducir al mínimo las víctimas mortales en los accidentes en que se ven involucrados los peatones, factor que influirá en el diseño de los vehículos en todo el mundo, dado que la UE forma parte del mercado de vehículos fabricados en la mayor parte de los países y que la legislación relativa a la seguridad y a las emisiones tiende a converger en el plano nacional e internacional.

En cuanto a los mecanismos de transmisión de los criterios de sustentabilidad, en el caso de las empresas automotrices las casas matrices (empresas líderes) tienen un rol fundamental en el desarrollo de la estrategia corporativa a nivel global, inversión en I+D, control de calidad y homologación de partes, piezas y accesorios de los vehículos, entre otras. Esos son los mecanismos utilizados para la transmisión de los criterios a las terminales argentinas.

En el caso de las empresas autopartistas, entre los mecanismos utilizados por las terminales para la transmisión de criterios de sustentabilidad se encuentran auditorías, exigencia de requisitos, capacitación, transferencia de recursos y otros.

También se pueden mencionar mecanismos de otros actores en relación con la sustentabilidad de la cadena, que se vinculan con la gobernanza económica que ejerce el Estado argentino en esta CV. A nivel nacional, se puede destacar que en el año 2016 se sancionó en Argentina la Ley N° 27.263 de fortalecimiento del autopartismo, con

el cual se establecieron una serie de beneficios fiscales a las empresas que cumplan con el contenido mínimo nacional de autopartes; también, en 2017, el gobierno reglamentó la reducción y la eliminación de los aranceles de importación para autos híbridos, eléctricos y aquellos propulsados por celdas de combustible; otra medida que tendrá impacto en el sector, relacionada con el pilar social de la sustentabilidad, es la implementación del control electrónico de estabilidad, un dispositivo de seguridad recomendado por la OMS en el año 2012 y que en Argentina aún está en vías de ser legislado.

A nivel internacional, existen otras organizaciones que influyen directamente en las decisiones de las casas matrices y que se transfieren a las terminales locales, en relación con la sustentabilidad; se puede mencionar a *Drive Sustainability* (grupo de empresas en el que participan las automotrices líderes mundiales, facilitado por *CSR Europe*), *Automotive Industry Action Group* (AIAG), *European Automobile Manufacturers Association* (ACEA), entre las más importantes.

### CASO 3: SECTOR HORTÍCOLA DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA, ARGENTINA

La actividad hortícola en la Argentina se desarrolla sobre una superficie de 250 mil hectáreas y logra una producción anual que supera los 5 millones de toneladas, generando empleo directo a más de 200 mil personas y de manera indirecta a un número importante de trabajadores involucrados en la industria de la maquinaria agrícola, agroquímicos, herramientas, materiales de embalaje, plásticos, transporte y distribución (mayorista y minorista).

Los productores hortícolas de la ciudad de Córdoba han venido enfrentando una serie de problemas que provocaron una declinación en la producción, entre ellos, el avance inmobiliario (que elevó el valor de las tierras y corrió la frontera urbana) y la falta de infraestructura, obligando a muchos productores a migrar hacia otras zonas productivas o bien dedicarse a otras actividades (Ortiz y Peretti, 2016).

En el cuadro 3 se destacan los principales eslabones de la CV de esta industria.

CUADRO 3. ESLABONES DE LA CV HORTÍCOLA

ESLABONES DE LA CV HORTÍCOLA
Establecimientos de producción: preparación del suelo, desmalezamiento, riego y cosecha. Todas estas etapas están atravesadas por controles sanitarios y de calidad.
Plantas procesadoras y envasadoras: comercialización de hortalizas lavadas y cortadas, listas para consumir.
Mercado de frutas y verduras donde se concentra la producción de todo el cinturón verde de la Ciudad de Córdoba, tanto las frutas y verduras en fresco como de las verduras procesadas.
Comercios minoristas: verdulerías, restaurantes y Comercios mayoristas: supermercados, hipermercados. Acercan el producto hasta el consumidor final.
Consumidores finales.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La gobernanza de esta CV es de tipo de mercado, en la cual el regulador de las relaciones es el precio y el costo por cambiar la relación con otro proveedor es bajo. Está liderada por los grandes comercios mayoristas que utilizan su poder para fijar precios y políticas de entrega, tales como el abastecimiento continuo o el transporte con cámaras de frío, lo que aumenta los costos del productor hortícola.

Con respecto a los principales impactos de la sustentabilidad, en la dimensión social se destaca una alta participación de la mujer en el trabajo, especialmente en la etapa de cosecha. La labor de quienes producen no está compensada con un salario justo en relación a sus esfuerzos. La fuerza laboral está compuesta por algunos profesionales (ingenieros agrónomos, biólogos) que participan en diversos programas de capacitación e investigación, pero la mano de obra en sí disminuye a medida que desaparece la cuarta generación que enseñaba este oficio a sus descendientes.

La industria produce algunos impactos ambientales positivos sobre los recursos naturales. En la ciudad de Córdoba, la actividad hortícola se concentra en los cinturones verdes norte y sur situados en zonas rurales

que son considerados también los pulmones de la ciudad. El valor de la biodiversidad está dado por el ecosistema que predomina, como la baja densidad de la población, entre otros. Debemos destacar que en este sector los campos están rodeados por cortinas rompe vientos formadas por árboles que sirven de cerca y reparo, lo que crea sitios de diversidad biológica animal y vegetal.

En cuanto a impactos ambientales negativos, los insumos más cuestionados en la etapa de siembra son los plaguicidas, mientras que en la etapa de recolección y comercialización se utilizan cajones de medida estándar de plástico; otras hortalizas se comercializan en fardos, por lo que se utiliza hilo plástico o mimbre para atarlos. La actividad productiva no demanda energía eléctrica, que solo se utiliza para las instalaciones donde se realiza la preparación, embalaje o procesamiento de las hortalizas y para las cámaras de frío. Por otra parte, el agua es un recurso crítico para la actividad económica y se utiliza en forma intensiva para el riego.

En cuanto a los mecanismos de transmisión de criterios de sustentabilidad, el Estado Nacional los establece a través de diversas leyes. El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) es la autoridad de aplicación, que interviene regulando y auditando el cumplimiento de las numerosas normativas de seguridad agroalimentaria, tanto para las actividades de producción de frutas y hortalizas como para las actividades de procesamiento y empaque de las mismas. También este organismo regula el cumplimiento de la Ley N° 25.127 de Producción Ecológica, Biológica u Orgánica, la cual promueve un marco sustentable para dicha producción mediante el manejo racional de los recursos naturales y sin la utilización de productos de síntesis química (herbicidas, fertilizantes, pesticidas) u otros de efecto tóxico real o potencial para la salud humana. Esta norma establece además un sistema de certificación para la producción que se considere ecológica, biológica u orgánica.

La gobernanza de la sustentabilidad es compartida con el gobierno municipal de la ciudad de Córdoba para los mercados concentradores mayoristas a través de ordenanzas que regulan verdulerías y ferias. Un caso especial lo constituyen las grandes cadenas de supermercados en las cuales no se verifican acciones de sustentabilidad respecto a las hortalizas. En el eslabón de envasado y procesamiento se agregan además otras normas de calidad.

## CASO 4: SECTOR MADERERO EN VALLE DE PUNILLA

La industria forestal-industrial de Argentina enfrenta a partir de 2013 una etapa de contracción, producto de la apertura de las importaciones y de una reducción en el consumo. Las empresas que han logrado permanecer en el mercado del mueble compiten a través de la calidad, del aprovechamiento de nichos o de nuevos canales de venta como Internet (FAIMA, 2018).

El estudio de esta cadena se focalizó en el análisis de las carpinterías ubicadas en la localidad de Valle Hermoso, provincia de Córdoba. La región tiene una gran actividad turística, la cual impulsa también a la construcción, especialmente en lo que se refiere a cabañas de madera y casas prefabricadas.

La cadena es corta; cuenta con solo tres eslabones principales (Mondino y Buraschi, 2016). La misma se detalla en el cuadro 4.

CUADRO 4. ESLABONES DE LA CV DE LA MADERA

ESLABONES DE LA CV DE LA MADERA
Aserraderos: el principal aserradero es Lendaro, de Valle Hermoso, quien obtiene la madera a partir de la deforestación local. Se ocupa de la extracción, corte y transporte de los árboles, principalmente ciprés y olmo. Otros proveedores están radicados en la provincia de Misiones, en el noreste del país, y proveen principalmente madera de eucaliptus y pino elliotis.
Carpinterías: existen tres carpinterías importantes, que realizan trabajos de envergadura, y otras tres que realizan trabajos menores. Se producen muebles rústicos de ciprés, cabañas de eucaliptus y preparación de tablonés y retazos a pedido. Se trata de micro y pequeñas empresas familiares que tienen menos de diez empleados y trabajan a un nivel de subsistencia.
Clientes: son principalmente dueños de cabañas y complejos turísticos radicados en la zona y en segundo lugar los turistas. Las carpinterías pequeñas son a su vez clientes de las carpinterías grandes, a quienes les compran la madera semi-procesada.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La gobernanza de la cadena es de mercado, ejercida por los proveedores, quienes determinan el costo y calidad de los materiales y los

trasladan a lo largo de la cadena. El principal costo del aserradero local es el corte de la madera. Una de las carpinterías intentó integrarse verticalmente incorporando la actividad de corte mediante una máquina propia, pero no pudo resolver los inconvenientes que le proporcionaba esta tecnología, más rudimentaria. Con respecto a los proveedores de Misiones, el principal costo es el flete, ya que la distancia a cubrir supera los mil kilómetros. Este costo se reduce realizando menos cantidad de pedidos de mayor volumen, pero a costa de una mayor demora en las entregas. Ambas situaciones ejemplifican la configuración de poder de la cadena en torno al primer eslabón.

Con relación a la identificación de los principales impactos de la sustentabilidad, en lo que se refiere a la dimensión ambiental están dados por la deforestación y la generación de residuos. Este impacto se encuentra atenuado en la cadena bajo estudio, ya que la mayor parte de las maderas que se utilizan son especies introducidas. La generación de residuos implica tres clases de desperdicios: los retazos de leña, la viruta y el aserrín. Los retazos de leña son en general reutilizados en artesanías o reciclados como leña para calefacción de las propias empresas. La viruta es aprovechada por los lugareños para acondicionar los corrales de sus animales, pero muchas veces queda acumulada largos períodos hasta que es retirada. El aserrín es reutilizado en talleres mecánicos para la absorción de grasas en los pisos, o como abono para las plantas.

Con respecto a la dimensión social, el principal impacto está dado por las precarias condiciones de trabajo que caracterizan la actividad. En la cadena analizada los galpones son pequeños, con techos de chapa y contrapiso, poca iluminación y ventilación. Solo una de las carpinterías cuenta con un local de exposición y venta de muebles rústicos. En general, las máquinas son antiguas y no hay extractores de polvillo; los operarios no utilizan protectores auditivos ni mascarillas. La inhalación de partículas representa un riesgo serio de salud para los trabajadores.

En cuanto a los mecanismos de transmisión de criterios de sustentabilidad, a nivel nacional, la gobernanza de la sustentabilidad de la industria maderera es desempeñada por la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA) en la cual se encuentran representados, a través de sus veintisiete cámaras, los aserraderos, carpinterías, productores de aberturas, maderas para la construcción y otros. Su principal función es brindar representación gremial ante el gobierno, dar servicio a los recursos humanos (capacitación técnica,

mejoramiento social y económico), estimular el desarrollo industrial en foros regionales e internacionales, promover nuevos mercados y contribuir a la preservación del medio ambiente. A partir de 2010 se implementó el Sistema Argentino de Certificación Forestal (CERFOAR), que está administrado por la FAIMA. Bajo esta certificación, un tercero audita que la gestión de una superficie forestal implementada por un productor se ajuste a los requisitos establecidos en las normas. La cadena bajo estudio no participa de estos mecanismos, ya que el aserradero local no cuenta con certificación y ninguna de las empresas intervinientes se encuentra afiliada a la FAIMA.

La Municipalidad de Valle Hermoso regula a través de sus ordenanzas cuestiones de sustentabilidad relacionadas con la deforestación, uno de los principales impactos ambientales de esta CV. Al respecto, limita la superficie edificable hasta el 40% del terreno y las clases de árboles a deforestar, defendiendo el cuidado de árboles nativos (mole, tala, algarrobo) y permitiendo la extracción de especies invasoras (siempreverde, olmo, paraíso, ciprés, mora, acacia). El gobierno municipal también se ocupa de regular el otro gran impacto ambiental de esta CV, que es la gestión de residuos, exigiendo a las empresas que no acumulen cantidades excesivas de desperdicios dentro de los predios y que se hagan cargo de la limpieza de los espacios públicos que utilizan.

## INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS

A los fines de facilitar la comparación entre los casos, se elaboró el cuadro 5 con las principales categorías analizadas.

De la misma se desprende que se verifican las proposiciones planteadas inicialmente. Las CV analizadas se corresponden con dos tipos de gobernanza: las cadenas globales poseen una gobernanza cautiva, mientras que las dos cadenas locales tienen una gobernanza de mercado.

CUADRO 5. COMPARACIÓN DE LA GOBERNANZA DE LA SUSTENTABILIDAD EN LAS  
CADENAS DE VALOR OBJETO DE ESTUDIO.

CASO	EMBOTELLADO- RAS DE GASEOSAS	AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTISTA	HORTÍCOLA	MADERERA
Alcance geográfico de la cadena	Global	Global	Local (Ciudad de Córdoba, Argentina)	Local (Valle de Punilla, Argentina)
Eslabones identificados	1. Empresas líderes (casa matriz) 2. Embotelladoras (subsidiarias) 3. Proveedores 4. Distribuidores 5. Clientes 6. Consumidores finales	1. Proveedores de insumos 2. Empresas autopartistas 3. Empresas terminales 4. Destino: exportación o concesionarios 5. Consumidores finales	1. Pequeños productores 2. Plantas procesadoras 3. Mercado de frutas y verduras 4. Comercios minoristas y mayoristas 5. Consumidores finales	1. Aserraderos locales y de Misiones 2. Carpinterías 3. Clientes
Otros <i>stakeholders</i> que inciden en la cadena	OMS	Gobierno Organizaciones internacionales OMS	SENASA Municipalidad de Córdoba	FAIMA Municipalidad de Valle Hermoso
Tipo de gobernanza	Cautiva	Cautiva	De mercado	De mercado
Principales impactos de sustentabilidad	Sanidad del producto Uso intensivo de agua Tratamiento de residuos Producto fuera de uso (envase) Efectos en la salud	Eficiencia energética y emisiones de contaminantes Seguridad	Plaguicidas Desplazamiento de mano de obra Condiciones de trabajo precarias Uso intensivo de agua	Deforestación Residuos Condiciones de trabajo precarias Efectos nocivos para la salud
Actor que ejerce la gobernanza económica	Empresa líder	Empresa líder Gobierno nacional	Supermercados y grandes superficies	Aserraderos

CASO	EMBOTELLADO- RAS DE GASEOSAS	AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTISTA	HORTÍCOLA	MADERERA
Actor que ejerce la gobernanza de la sustentabilidad	Empresa líder	Empresa líder Gobierno (nacional y extranjeros) Organizaciones internacionales: Drive Sustainability, AIAG, ACEA	SENASA Gobierno provincial y municipal	FAIMA Municipalidad de Valle Hermoso
Mecanismos	Estrategias, planes y programas de la empresa líder Reportes de sustentabilidad	Estrategias, planes y programas de la empresa líder Leyes nacionales Estándares y normas de organizaciones internacionales	Normativa de seguridad agroalimentaria Leyes Nacionales Normas de Calidad	Ordenanzas sobre urbanización, deforestación y manejo de residuos Capacitación técnica Certificaciones específicas

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En los casos de CGV cautivas, el eslabón que ejerce la gobernanza económica es la empresa propietaria de la marca, radicada en países desarrollados, quien también ejerce la gobernanza de la sustentabilidad. En el caso de la CV automotriz, también el Estado influye en esta gobernanza por su poder normativo respecto de beneficios económicos para estas firmas. En las cadenas locales de tipo de mercado, la gobernanza de la sustentabilidad es ejercida por el Estado y por diversas iniciativas de cooperación, mientras que otros eslabones tienen a su cargo la gobernanza económica.

Los actores que ejercen la gobernanza de la sustentabilidad responden en diferente medida a las demandas de los *stakeholders* y a los impactos de sustentabilidad de la actividad correspondiente. En las CGV es muy amplia la gama de asuntos considerados en los criterios de sustentabilidad, mientras que en las cadenas locales la gobernanza de la sustentabilidad se focaliza en unos pocos temas, dejando muchas demandas e impactos sin atender.

Con respecto a los mecanismos a través de los cuales se transmiten los criterios de sustentabilidad a lo largo de la cadena, en las CGV se recurre principalmente a la aplicación de estándares con auditoría externa con capacitación específica por parte de la empresa líder o a

mecanismos de acción propios de las firmas, como estrategias. En las cadenas locales, el gobierno aplica mecanismos normativos (leyes y ordenanzas), mientras que las iniciativas de cooperación recurren a sugerencias de buenas prácticas y certificaciones que aún no tienen un grado de aceptación suficiente.

## CONCLUSIONES

A partir de los casos analizados, se puede inferir que las cadenas globales de valor son más exitosas que las locales en la transmisión de los criterios de sustentabilidad, ya que tienen en cuenta más demandas de sus *stakeholders* e impactos de sustentabilidad y poseen mecanismos más evolucionados para garantizar el cumplimiento de estos criterios a lo largo de la cadena. El fundamento podría asociarse a una motivación utilitarista de la sustentabilidad a través de la cual la empresa líder obtiene un beneficio de imagen para su marca global. Pero también es evidente que la participación en CGV pone a la industria completa en un escenario mundial en donde surgen otros actores con demandas y exigencias específicas relacionadas con la sustentabilidad, como es el caso de los organismos internacionales (como OMS) y organizaciones específicas (como *Drive Sustainability* en el caso de la industria automotriz). En estas cadenas se verifica lo resaltado por Gorrochategui (2011) con relación a la coincidencia de la agenda internacional y la operativa de las empresas en la atención prioritaria de la cuestión medioambiental, en particular el cambio climático, como un indicador de la adaptabilidad de las empresas al adoptar temas críticos de carácter global.

Las cadenas locales, en cambio, no tienen un incentivo tan claro para la fijación de criterios de sustentabilidad ni para la instrumentación de mecanismos de transmisión hacia los demás eslabones. Como se concluyó en una investigación anterior (Amato et al., 2016), en estas cadenas son más evidentes las barreras que impiden a las organizaciones pasar de una percepción ideal de la sustentabilidad a las acciones concretas en ese sentido. La obligación de fijar estándares recae casi exclusivamente en el Estado, cuyos mecanismos resultan más acotados e ineficientes que los instrumentos de mercado para lograr la adopción de criterios a lo largo de la CV.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amato, C. N.; Buraschi, M. y Peretti, M. F. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la Responsabilidad Social Empresaria: identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y Administración*, 61, 1, 84-105.
- Ahi, P. y Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341.
- Amato, C. (2015). *La logística inversa como estrategia para el logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental)*. Estudio de casos de empresas embotelladoras de gaseosas en Argentina. Tesis doctoral. Córdoba: UNC.
- Amato, C.; Romero, M. y García, L. (2016). Gobernanza e impactos en la sostenibilidad de la cadena de valor de la industria automotriz en Argentina. XXII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. UBA. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Octubre.
- 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.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- FAIMA-Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (2018). Muebles: el desafío de competir. *Revista Pymes*, abril.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 21(1), 9-37.
- Gereffi, G. y Fernández-Stark, K. (2011). *Global value chain analysis: a primer*. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, USA.
- Gereffi, G.; Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gorrochategui, N. (2011). Responsabilidad Social Empresaria en Argentina después de la crisis del 2008. Contrastación de la agenda internacional con la agenda real de las empresas. En N. Gorrochategui y V. Martins de Oliveira (comps.), *Responsabilidad Social de las Organizaciones. Perspectivas de nuevos marcos institucionales en América Latina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2010). *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton: Instituto de Estudios de Desarrollo.

- Mondino, A. J. y Buraschi, M. (2016). El enfoque de la cadena de valor y la gobernanza de la sustentabilidad: caso Sector Maderero en Argentina. XXII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. UBA. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Octubre.
- Ortiz, A. y Peretti, M. F. (2016). Gobernanza en las cadenas de valor sustentables. Estudio de casos en el sector hortícola de la ciudad de Córdoba. XXII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. UBA. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Octubre.
- Peretti, M. F.; Amato, C. y Buraschi, M. (2017). La cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina. En P. Vera (coord.), *Cadenas de valor y sostenibilidad en Latinoamérica* (pp. 145-171). Ciudad de México: Publicaciones Empresariales UNAM.
- Scott, G. (2014). Agregando valor a las cadenas de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 67-79.
- Seuring, S. y Müller, M. (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). De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. *Eutopía*, (2), 11-38.