

**XXXIX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

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

**Categoría propuesta: Resultados o avances de proyectos de  
investigación o extensión**

**Autor**

**Cr. Mariano Andrés Romero (Socio adherente)**

**San Miguel de Tucumán, agosto de 2016**

**“Trabajo aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCO”**

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

**ÍNDICE**

<b>1. Resumen</b>	<b>2</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>3. El enfoque de cadena de valor. Gobernanza y sustentabilidad</b>	<b>3</b>
<b>4. Planteos en relación al enfoque de cadena de valor</b>	<b>5</b>
<b>5. Beneficios del uso del enfoque de cadena de valor</b>	<b>6</b>
<b>6. Un caso de la industria automotriz en Córdoba</b>	<b>7</b>
<b>7. Conclusiones</b>	<b>9</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>10</b>

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

**Categoría propuesta: Resultados o avances de proyectos de investigación o extensión**

### **1. Resumen**

Para las empresas, la gobernanza remite al poder y al control que tienen las empresas grandes o líderes a lo largo de su cadena de valor, así como a la facultad de otros actores, como el gobierno, para regular la actividad de la cadena. En lo referente a la sustentabilidad, la gobernanza es un factor relevante para la promoción y cumplimiento de medidas para prevenir y disminuir los impactos que se derivan de las actividades económicas de las empresas (Vera Martínez, 2016).

El objetivo de este trabajo es analizar los mecanismos de gobernanza en la promoción del desarrollo sustentable en la industria automotriz, en particular, en el sector metalmeccánico de la ciudad de Córdoba, analizando para ello una cadena de valor completa. Para ello, se emplea un método de estudio de caso, realizando entrevistas a responsables de distintas empresas de la cadena, en lo relativo a la gobernanza y la gestión sustentable.

Dado que es una investigación en curso actualmente, sólo se presentan avances de resultados a la fecha.

## **2. 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 metalmecánico 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.

## **3. 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 de 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 trasnacionales, 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 (O’Connor 2006; Gallopin 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).

#### **4. 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), las cuales pueden ser llamadas neoschumpeterianas, incluyen conceptos introducidos por el mismo Schumpeter, principalmente 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, ya que para Schumpeter se limitaba a ser un líder 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.

Este enfoque propone a los gobiernos, para asegurar el desarrollo económico de su país disminuir, en toda la medida posible, los aranceles y otros obstáculos al comercio de bienes y servicios, liberalizando inversiones, propiedad intelectual y movimiento de trabajadores. De esta manera, los eslabones de estas cadenas ubicados o que deseen ubicarse en el territorio de un país podrían obtener sus insumos importados al menor costo posible. La evidencia empírica disponible confirma que las actividades intensivas en mano de obra están principalmente ubicadas en países en desarrollo y emergentes, mientras que las actividades intensivas en conocimiento se concentran en las economías desarrolladas.

Justamente, para estos autores neoschumpeterianos, 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.

La propuesta de los autores neoschumpeterianos 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, 2005), 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.

## **5. 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).

## **6. 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 metalmeccánico, 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.

## **7. Conclusiones**

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.

## 8. Bibliografía

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Bustos Hurtado, G. y López Membreño, K. (2010) Análisis de cadena de valor con enfoque de género. Caso Ajonjolí. Nicaragua.
5. 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>
6. 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
7. Fernández, V. R.; Trevignani, M. F. Cadenas Globales de Valor y Desarrollo: Perspectivas Críticas desde el Sur Global. Datos - Revista de Ciências Sociais, vol. 58, núm. 2, abril-junio, 2015, pp. 499-536. Universidade do Rio de Janeiro. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21842188007>
8. Galindo Martín, M. A. (2012) La corriente de pensamiento neoschumpeteriana NUEVAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO ECONÓMICO Marzo-Abril 2012. N.º 865. Disponible en [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_865\\_23-30\\_7D613CB2326E54D42A3D091099C99315.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_865_23-30_7D613CB2326E54D42A3D091099C99315.pdf)
9. 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.
10. Gereffi, G. (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.
11. Gereffi, G. (2014) Global value chains in a post-Washington Consensus world, *Review of International Political Economy* 21(1), 9-37.
12. 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.
13. GRI, Global Reporting Initiative (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-G4-Part-Two.pdf>
14. 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.
15. 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://pablosaraviasayco.files.wordpress.com/2013/02/kaplinsky-manual-completo-rev-4-2010doc.pdf>
16. 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.
17. 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>
18. 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>
  19. 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.
  20. Vera Martínez, P. (2014) Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica. Protocolo del macroproyecto ALAFEC. UNAM.
  21. 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.