

**LA PERSPECTIVA DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN
EL ABORDAJE DE LA
RSE. BUSCANDO ARTICULACIONES PARA DIFUNDIR EL
ENFOQUE DE SUSTENTABILIDAD EN LAS PYMES¹⁹**

Mónica Jugón

Sandra Pastor

María del C. Rodríguez de Ramirez

Dra. MARIA DEL CARMEN RODRIGUEZ DE RAMIREZ

- ❖ Contadora Pública, F.C.E.- U.B.A.
- ❖ Posgrado en Ingeniería de Sistemas- F. de ingeniería- U.B.A.
- ❖ Doctora de la Universidad de Buenos Aires-Área Contabilidad
- ❖ Profesora Asociada Regular del Grupo de asignaturas Contables F.C.E-U.B.A.
- ❖ Docente Investigadora 1
- ❖ Directora del Centro de Investigaciones en Auditoría y Responsabilidad Social (CIARS)

Mg. MONICA CRISTINA JUGÓN

- ❖ Licenciatura en Administración - Facultad de Ciencias Económicas - UNCPBA
- ❖ Posgrado en Project Managment - Universidad de Belgrano
- ❖ Posgrado en Responsabilidad Social Empresaria - EticAgro - Universidad de Bologna
- ❖ Profesor en Curso de Ingreso, Operaciones, Seminario de Aplicación en Operaciones y Técnicas Cuantitativas para el Managment II - Facultad de Ciencias Económicas - UNCPBA
- ❖ Profesor en Tecnologías de Gestión - Facultad de Ciencias Humanas - UNCPBA
- ❖ Profesor Adjunto Exclusivo.
- ❖ Investigador Categoría 4
- ❖ Coordinador Editorial Revista Investigación Operativa - EPIO

Mg. SANDRA PATRICIA PASTOR

- ❖ Contadora Pública, FCE UNCPBA (Tandil)
- ❖ Maestría en Contabilidad y Auditoría, FCE. USAL (CABA)
- ❖ Cursando los Seminarios del Doctorado de Contabilidad de la UNR (Rosario)
- ❖ Profesora Ajunta Ordinaria del Departamento de Contabilidad de la FCE UNCPBA (Tandil)
- ❖ Docente Investigadora categorizada 5

¹⁹ Referenciada a la JUC

**LA PERSPECTIVA DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN EL
ABORDAJE DE LA RSE. BUSCANDO ARTICULACIONES PARA
DIFUNDIR EL ENFOQUE DE SUSTENTABILIDAD EN LAS PYMES**

SUMARIO:

Palabras clave- key Words

Resumen- Abstract

1. **Introducción.**
2. **La cadena en lugar del eslabón.**
3. **La RSE en la cadena. La empresa como un medio y no como un fin.**
4. **Haciendo foco en la cadena de suministros. De la teoría a la práctica.**
5. **Conclusiones.**
6. **Bibliografía.**

PALABRAS CLAVE

Cadena de suministros – RSE – PYMES - Tandil

KEY WORDS

Supply chain – CSR – SMEs- Tandil

RESUMEN

En este trabajo se sintetiza la primera etapa de un proyecto de investigación que pretende analizar la Cadena de Suministros de organizaciones pertenecientes a distintos sectores relevantes de la zona de influencia de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires para que, a través de la identificación de problemas, la definición de buenas prácticas y el desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas entre organizaciones y proveedores, se logre agregar valor en base a acciones socialmente responsables.

La elección de la “Cadena de Suministros” como unidad de análisis del proyecto se fundamenta en la especial relevancia que el concepto toma en el ámbito de las PyMes por su doble condición de organizaciones que se relacionan con sus proveedores y como organizaciones que son, a su vez, proveedoras de clientes de mayor dimensión que suelen estar, en general, más sensibilizados por los temas de la RSE y que, por tanto, lo trasladan a su Cadena de Suministros.

Las PyMEs abordan a la RSE desde diversos puntos de partida. En algunos casos comienzan la tarea motivadas por campañas de divulgación que intentan instalar la gestión sustentable como el modelo a seguir, y en otros de la mano de otras empresas, normalmente de mayor envergadura, con quienes se relacionan a través de redes o grupos de afinidad

Nos interesa indagar acerca de cómo el establecimiento de pautas informativas normalizadas de las que realiza la organización a lo largo de su Cadena de Suministros puede contribuir a la

construcción de una identidad socialmente responsable y a la confección de reportes y balances de sustentabilidad según la normativa nacional e internacional vigentes.

ABSTRACT

In this paper we outline the first steps of a research project that intends to analyze the Supply Chain in organizations that operate in relevant sectors of the region surrounding the Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires to add value based on socially responsible actions, through the identification of problems, the definition of best practices and the development of mutually beneficial relationships among organizations and their suppliers.

The reason why we chose the Supply Chain as unit of analysis lies on the special relevance this concept takes in the domain of SMEs on account of their double condition as organizations related to their suppliers and providers of bigger customers which, in general, are more aware of SCR issues and, therefore, transfer these policies to their Supply Chains.

SMEs usually deal with SCR from different starting points. Sometimes, they begin motivated by awareness campaigns that try to establish sustainable management as the example to follow; in other situations, they begin hand in hand with other companies, of greater dimensions, with which they are connected through networks or affinity groups.

We want to investigate how the setting of standard reporting guidelines of an organization throughout its Supply Chain can contribute to build a socially responsible identity and to prepare reports and sustainability balance sheets according to current national and international standards.

1. Introducción

La propuesta del Proyecto “Aspectos cuali-cuantitativos de la responsabilidad social organizacional desde la perspectiva de la cadena de suministros”²⁰, como una investigación empírica y descriptiva de carácter exploratorio con foco en organizaciones pertenecientes a distintos sectores relevantes de la zona de influencia de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, surge de un enfoque que, desde la mirada compleja, asume la relevancia de las articulaciones en la cadena de creación de valor para promover aspectos relacionados con la sustentabilidad y entiende que los sistemas de información de las organizaciones cumplen un rol de suma importancia en la ardua tarea de capturar datos cuantitativos y cualitativos para alimentar indicadores, monitorearlos y comunicar su desempeño a distintos públicos interesados.

En este trabajo, tras realizar algunas consideraciones acerca de la relevancia del tema a nivel internacional y desde algunas propuestas concretas que se están desarrollando en nuestro país, mencionaremos los aspectos salientes del plan y cómo se está llevando a cabo en este primer año de su desarrollo.

2. La cadena en lugar del eslabón

Mientras en la comunidad académica ya ha adquirido consenso la propuesta de un cambio de enfoque, que lleva a redefinir los objetivos de la administración de la cadena de suministros de la tradicional “creación de más valor a menor costo para la empresa” por la que toma en consideración no solo la situación actual sino las perspectivas del planeta y puede, por tanto, formularse como “creación de más valor para todos los participantes de la cadena de suministros a un menor costo para los limitados recursos globales” (Sustainability et al., 2008), no resulta todavía evidente que ello se halle plasmado en la práctica de las organizaciones que operan en los países en vías de desarrollo.

²⁰Aprobado por la Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires con fecha 09/03/12 por el período 01/01/12 – 31/12/13 Código 03/B145.

Esto lleva a superar la mirada centrada en el eslabón que representa la empresa como unidad micro económica hacia la cadena de creación de valor dentro de la cual opera y a propiciar la conformación de redes para favorecer la colaboración en los propósitos de difusión del conocimiento y la innovación en aspectos relacionados con la gestión y la producción que impliquen tanto el uso responsable de los recursos y las prácticas laborales dignas, como la generación de información social y ambiental para contribuir a afianzar prácticas socialmente responsables de las organizaciones de distinto tipo.

Las experiencias a nivel internacional están sumando adherentes, en tanto en nuestro país empiezan a hacerse presentes los enfoques orientados a la sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministros priorizando la consideración del proceso que debe encararse como un aprendizaje mutuo, buscando sinergias a través de compartir información sobre cuestiones relacionadas con la reducción de los impactos negativos y promoción de impactos positivos sobre el ambiente y la sociedad.

El tema a profundizar con relación a los informes de las grandes empresas que exterioricen estas cuestiones tiene que ver con la determinación del alcance, en tanto hasta el momento, el mismo se ha concentrado en la tradicional perspectiva financiera de considerar empresas controladas y vinculadas, lo que puede hallarse lejos de contemplar los eslabones de la cadena que se encuentren más allá de los proveedores directos.

En ese camino, la difusión de prácticas, la preparación de informes y la comunicación efectiva a lo largo de la cadena y entre cadenas resulta de particular relevancia.

- **GRI y los proyectos relacionados con la Cadena de Suministros**

En 2007, GRI puso en marcha un proyecto, junto con la agencia de desarrollo alemana GTZ, denominado "*Transparency in the Supply Chain*", para analizar cómo la transparencia en la cadena de

suministros puede contribuir a mejorar la comprensión por parte de proveedores y clientes de la relevancia de una gestión eficiente del desempeño sustentable.

Durante dos años se trabajó con cuatro grandes corporaciones²¹ y once proveedores de las mismas en seis países²², entrenándolos para la preparación de informes de sostenibilidad siguiendo las G3.

Partiendo de la experiencia del proyecto citado, GRI ha puesto en marcha un programa denominado Red de Acción Global para la Transparencia en la Cadena de Suministros (GANTSCH por las siglas en inglés de *Global Action Network for Transparency in the Supply Chain*) para que las grandes empresas apoyen a sus proveedores en el proceso de elaboración de informes de sostenibilidad y que éstos queden capacitados para utilizar las directrices de la GRI.

Según información contenida en la página institucional del organismo²³, el programa brinda apoyo a más de 90 proveedores alrededor del mundo, muchos de ellos pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo.

Dentro del proceso tendiente a la conformación de la versión G4 de las guías, se conformó un grupo de trabajo integrado por múltiples *stakeholders* para efectuar recomendaciones sobre cómo mejorar la calidad de las revelaciones sobre desempeño con relación a la cadena de suministros.

²¹ Daimler, Otto Group, Puma y Telefónica.

²² Chile, China, India, Sud África, Tailandia y Turquía.

²³ <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/support-for-supply-chain/Pages/default.aspx>(consulta 25/04/2012)

- **Ejemplos en la industria de la tecnología de la información y las comunicaciones**

Dos líderes de la industria tecnológica, *Microsoft* y *Apple*, han sido destacados en el Newsletter de abril²⁴ de 2012 de GRI por haber intensificado su compromiso con la sustentabilidad y la responsabilidad social corporativa a través de formas adicionales de realizar un seguimiento del compromiso sustentable de sus proveedores.

Microsoft encaró esto pidiendo, a ciertos proveedores, que presenten informes detallando la adhesión a su Código de Conducta de Vendedores (*Vendor Code of Conduct*) que abarca cuestiones ambientales y sociales como la ética de los negocios, trabajo y derechos humanos y respeto por la propiedad intelectual. Se indica que estos informes suplementarán el programa existente de auditoría de proveedores ayudando a proporcionar mayor transparencia acerca de cómo los proveedores clave cumplen con los estándares establecidos en dicho documento.

Estos nuevos requerimientos son destacados como muy positivos por el director de *Corporate Citizenship* de *Microsoft* – Steve Lippman - que señala que deberían convertirse en una práctica habitual en la industria, al tiempo que se informa que en el próximo reporte de sostenibilidad (denominado *Corporate Citizen Report 2011*) *Microsoft* incluirá un resumen de la información proporcionada por los vendedores y está alentando a sus proveedores a utilizar las guías GRI para sus propios informes.

En tanto, resulta interesante observar la siguiente nota incluida en el *Corporate Citizen Report 2010* (p. 292, la traducción es nuestra) referida a los aspectos vinculados con el riesgo por trabajo infantil. Si bien con relación a los proveedores directos se manifiesta que no existe riesgo significativo por incidentes de trabajo infantil (aunque

²⁴[https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Sustainable-supply-chains-in-the-IT-industry.aspx?dm_i=4J5,RFC9,IXQGF,27VR4,1\(consulta 05/04/2012\).](https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Sustainable-supply-chains-in-the-IT-industry.aspx?dm_i=4J5,RFC9,IXQGF,27VR4,1(consulta%2005/04/2012).)

siempre hay riesgo potencial, este es bajo) se señala que el riesgo potencial para los proveedores indirectos puede ser mayor por lo que están esforzándose para requerir a sus proveedores directos que, a su vez, realicen evaluaciones sobre sus propios proveedores:

Aspect: Child Labor

Child Labor Risk GRI HR6

5. Management Approach and Performance Indicators / Human Rights / Human Rights Performance Indicators / Aspect: Child Labor / Child Labor Risk GRI HR6

Operations identified as having significant risk for incidents of child labor, and measures taken to contribute to the elimination of child labor.

There is not a significant risk for incidents of child labor in the directly contracted Microsoft supply chain, though there is always a risk potential. Based on our work from 2003 to the present, we have communicated our Code of Conduct requirements, trained and assessed the risk with third party on site audits of the highest risk potential sites. Additionally, we have continued to evolve our processes to better verify proof of age.

Given our findings, we have concluded that the Microsoft targeted 'risk-based' population of directly contracted suppliers have a low risk potential for child labor.

The risk potential at levels of the supply chain where Microsoft is not the direct customer may be greater and thus we are focusing our efforts to require our directly contracted suppliers to advance their assessment at their directly contracted supplier populations.

Aspecto: Trabajo Infantil

Riesgo de Trabajo Infantil GRI HR6

5. Enfoque gerencial e Indicadores de Desempeño/Derechos Humanos/ Indicadores de Desempeño de Derechos Humanos/ Aspecto: Trabajo Infantil/ Riesgo de Trabajo Infantil FRI HR6

Operaciones identificadas como teniendo un riesgo significativo de incidentes de trabajo infantil y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación del trabajo infantil

No existe riesgo significativo de incidentes de trabajo infantil en la cadena de suministros directamente contratada de Microsoft, aunque siempre existe un riesgo potencial. Basándonos en nuestro trabajo desde 2003 hasta el presente, hemos comunicado los requerimientos incluidos en nuestro Código de Conducta, hemos realizado capacitaciones y evaluado el riesgo con terceras partes en

auditorías llevadas a cabo en las ubicaciones con riesgos potenciales más altos. Adicionalmente, hemos continuado desarrollando nuestros procesos para verificar mejor las pruebas de edad.

Dados nuestros hallazgos, hemos concluido que la población “objetivo de riesgo” de proveedores directamente contratados por Microsoft tiene un nivel de riesgo potencial bajo de trabajo infantil.

El riesgo potencial a niveles de la cadena de suministros donde Microsoft no es el cliente principal puede ser superior y, por lo tanto, estamos concentrando nuestros esfuerzos para requerir a nuestros proveedores contratados que profundicen sus evaluaciones sobre sus propias poblaciones de proveedores directamente contratados

Dentro de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI, por las siglas en inglés de *Key Performance Indicators*), Microsoft incluye²⁵:

Compromisos con Iniciativas Externas		Links a Información
4.11	Explicación acerca de si y cómo encara la organización su enfoque o principio de prevención.	PrecautionaryApproach  Precautionary Principle for Consumer ElectroEnics  Microsoft - Environment: ElectronicDevices

TITLE: PRECAUTIONARY PRINCIPLE: POLICY AND PROCEDURE FOR IDENTIFYING AND RESTRICTING ADDITIONAL SUBSTANCES IN HARDWARE PRODUCTS

Título: Principio de Prevención: políticas y procedimientos para identificar y restringir sustancias adicionales en productos de hardware
 “Principio de Prevención” definido en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo, Declaración de Río sobre Ambiente y Desarrollo como “Donde existan amenazas de peligro serio e irreversible, la falta de

²⁵[http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/reporting/key-performance-indicators/\(consulta 05/04/12\)](http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/reporting/key-performance-indicators/(consulta 05/04/12))

certeza total científica no será utilizada como razón para posponer medidas rentables para prevenir la degradación ambiental

Para estos propósitos, Microsoft ha desarrollado un procedimiento para identificar y restringir sustancias adicionales y ha preparado un Listado inicial de Sustancias Restringidas y establecido un horizonte temporal dentro del cual las mismas deben ser revisadas a los efectos de restringir su utilización en sus productos. Microsoft ha establecido el objetivo inicial de restringir los *phthalates* y los *brominated flame retardants (BFRs)* en sus nuevos productos de hardware hasta el punto en que ello sea seguro y viable al 31 de diciembre de 2012 o antes, tal como figura en las Secciones 3, 4 y 5.

H00594 requiere que los proveedores de Microsoft identifiquen totalmente y declaren todas las sustancias utilizadas como materiales en los productos Microsoft. Estas sustancias declaradas serán monitoreadas a través del Listado de Sustancias Restringidas y el cronograma de Microsoft.

En lo que respecta a *Apple*, GRI indica que en su *Report 2012*, se focalizará en la cadena de valor incluyendo un listado de proveedores. El informe cubre cuatro áreas muy relevantes para la toma de decisiones acerca de los proveedores: a) trabajo y derechos humanos; b) salud y seguridad en el trabajo; c) impacto ambiental y d) ética.

- **Una experiencia en el sector de aeronavegación**

En una entrevista reciente²⁶ sobre el aprendizaje derivado del trabajo con la cadena de suministros, Mary Armstrong - Vicepresidente de Ambiente, Salud y Seguridad de *Boeing*²⁷ desde 2007- ejemplificaba esta aproximación mencionando el caso en que en una

²⁶ Entrevista realizada por Allen Webb (miembro de McKinsey Publishing en la oficina de Seattle) publicada en enero 2012
https://www.mckinseyquarterly.com/Voices_on_the_resource_revolution_2906 (consulta 05/04/2012).

²⁷ Se trata de una compañía que cuenta con más de 16000 proveedores.

reunión con proveedores se propuso utilizar material reciclable para el *packaging* o los contenedores a partir de lo cual se decidió incluir este requisito en los requerimientos de la empresa, con lo que se produjo claramente una situación de “ganar-ganar” para todos los involucrados, reduciéndose desperdicios en la cadena de suministros.

En el sector de aeronavegación también se están orientando a mejorar la eficiencia no solo para cumplir con los requisitos que impone el gobierno acerca del uso de ciertos químicos y la información sobre ello, sino focalizándose en la reducción de desperdicios en la cadena de suministros, por ejemplo, identificando químicos prioritarios para la conservación y desarrollando un método estándar para informar emisiones de gases de efecto invernadero.

Esta compañía trabajaba tratando de generar soluciones innovadoras con la mira puesta en lograr que, al final de la vida útil de una aeronave, a través del reciclado se puedan producir materiales para construir nuevas aeronaves, creando así interesantes oportunidades de negocios, además de mejoras en lo ambiental. Tras indicar que durante la vida útil de una aeronave se reemplaza la alfombra veinte veces, se menciona que se hallan trabajando con una empresa del sudeste estadounidense que ha diseñado un proceso que permite reciclar esas alfombras para producir nuevas alfombras.

- **La industria de la indumentaria en la mira de las OSC**

Demás está decir que la industria de la indumentaria es uno de los sectores en los que las violaciones al principio consagrado por las Naciones Unidas de trabajo decente han impactado fuertemente en la opinión pública. Sin entrar a señalar casos paradigmáticos, como el de *Nike* al descubrirse trabajo esclavo en fábricas ubicadas en países asiáticos que llevaron a la empresa a una reformulación de políticas en este sentido con énfasis en sus informes de sostenibilidad en las políticas orientadas a respetar el trabajo decente y hacerlo respetar también a sus proveedores, nos centraremos en una experiencia que destaca el Centro para la Investigación sobre Empresas Multinacionales (SOMO) en su Informe Anual 2011.

Se menciona allí el trabajo que se viene realizando en América Latina en el seno del grupo que se ocupa de la industria de la indumentaria²⁸ sobre las condiciones laborales en la cadena de valor en colaboración con la *Red Puentes*, con OSC de Perú, El Salvador, Argentina, México, Brasil, España y Holanda.

- **Un ejemplo de Red en Argentina**

En Argentina, puede señalarse como experiencia interesante la que se está llevando a cabo a través del programa de AMIA BID FOMIN *Incorporando Medidas de RSE en la Cadena de Valor* que tiene como finalidad “mejorar la competitividad e incrementar las oportunidades de mercado de las pequeñas y medianas empresas (PYME) y contribuir al desarrollo sostenible”²⁹ dando prioridad a las que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas³⁰.

Hasta el momento participan del programa siete empresas: Ferrosur (de Olavarría controlada por Loma Negra), Banco Galicia, Banco Santander Río, Invap, Grupo IRSA, Monsanto y Novartis y se

²⁸ Señalan que el foco de interés y actuación ha estado, no obstante, en el caso de las niñas y jóvenes descartadas menores de 18 años reclutadas para trabajar en textiles en India, en la región de Tamil Nadu, bajo falsas promesas, en una modalidad que ha pasado a ser conocida como Esquema Sumangali (este término se refiere a la mujer casada que lleva una vida feliz con su marido y goza de todos los beneficios derivados de ello). Estas desafortunadas muchachas terminan siendo explotadas, trabajando en condiciones inseguras e insalubres, viviendo privadas del contacto exterior y cobrando parte significativa de sus salarios solo si permanecen hasta el final del término del contrato de tres años. Se menciona como progreso que el gobierno Indio está tomando cartas en el asunto, con lo que se ha logrado reducir el término de dichas contrataciones a un año.

²⁹ <http://www.valor.amia.org.ar>

³⁰ El Programa considera a los siguientes organismos gubernamentales entre sus principales aliados: Agencia de Protección Ambiental del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; Secretaría de Derechos Humanos e Inclusión Social de la Ciudad de Buenos Aires; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación; Legislatura Porteña; Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME); Gobierno de la Provincia de Buenos Aires - Programa de Responsabilidad Social Empresaria.

hallan involucradas alrededor de 70 pequeñas y medianas empresas (10 por cada cadena de valor).

En promedio se hace una inversión compartida de U\$s 100.000 por cadena de valor. Las empresas adherentes invitan a sus proveedores, distribuidores o clientes que son asesorados por consultores generalistas que diagnostican su situación, tras lo cual un consultor especializado se ocupa del plan de acciones definido para mejorar el negocio en alguna de las dimensiones de la RSE que se considere prioritaria para el mismo (gobernanza, colaboradores, medio ambiente o públicos externos) y después de un trabajo conjunto de 18 meses se medirá el progreso a través de indicadores que señalen impacto de las acciones desarrolladas.

Las acciones emprendidas varían. Así, por ejemplo, en el caso de una de las proveedoras de Ferrosur - JS Servicios Olavarría- se orientó a cuestiones de cambio de técnicas de trabajo que, a pesar de los mayores costos iniciales pueden significar una ventaja a futuro en virtud de la menor contaminación y la posibilidad de reutilización de materiales, además de las cuestiones vinculadas con temas de gobierno empresarial y políticas laborales.

Es interesante también lo que puede producirse desde los vínculos que se van generando con organizaciones sociales. En el caso de la Farmacia Varela, que llegó con Novartis, se estableció un vínculo con la cooperativa La Juanita para vender bolsos de compras. En tanto, en la empresa Valid, que provee al Banco Galicia de tarjetas plásticas, tras detectar la vinculación del grado de ausentismo con posturas corporales se promovió una vinculación con la ONG *En buenas Manos* de personas no videntes que harán masajes a los trabajadores.

3. La RSE en la cadena. La empresa como un medio y no como un fin.

La responsabilidad social empresaria (RSE) no necesariamente se refiere a un comportamiento responsable, dentro de la propia organización, sino también a un compromiso para propagar conductas sociales y ambientalmente responsables en toda la Cadena de Suministros.

La elección de la “Cadena de Suministros” como unidad de análisis del proyecto se fundamenta en la especial relevancia que el concepto toma en el ámbito de las PyMes por su doble condición de organizaciones que se relacionan con sus proveedores y como organizaciones que son, a su vez, proveedoras de clientes de mayor dimensión que suelen estar, en general, más sensibilizados por los temas de la RSE y que, por tanto, lo trasladan a su Cadena de Suministros.

Un programa de esta naturaleza demanda un flujo incesante de información sobre las acciones y prácticas de cada uno de los eslabones, o grupos de interés, que se identifiquen en la cadena de la organización analizada, dado que la administración debe tomar decisiones en relación a flujos de información, productos y fondos, en escenarios donde las certezas son tantas como las incertidumbres.

Si pensamos la cadena con una visión de adentro hacia afuera de la empresa, hacemos una lectura de la logística de entrada/salida donde deben tomarse en cuenta los impactos producidos por aspectos tales como el transporte, el almacenamiento, uso y eliminación de envases, entre otras tantas actividades.

En sentido inverso, es decir considerando la visión de afuera hacia adentro, se puede determinar cómo los vínculos con la sociedad pueden afectar la capacidad de la empresa en cuanto a aumentar su productividad y a ejecutar su estrategia.

En este marco de la cadena de suministros, una de las decisiones estratégicas a tomar por la dirección de la empresa, es la relativa a identificar las áreas del contexto social que representan mayor valor estratégico, seleccionando y poniendo en acción aquellos programas de responsabilidad social que garanticen mayor competitividad y rentabilidad a la vez que un mayor valor para la sociedad.

El éxito de la empresa se relaciona con el “éxito” de la sociedad en la que se desarrolla. Desde el punto de vista de la cadena de suministros esto significa indagar en el sistema de gestión, de cada

eslabón, para verificar que las metas financieras de corto plazo no impacten negativamente en la cadena.

En este contexto, la información da mayor capacidad de respuesta y favorece la eficiencia, y es crucial en la gestión del día a día de las organizaciones. A su vez, sirve como conexión entre las diversas etapas de la cadena permitiendo coordinar y maximizar la rentabilidad total de la misma.

Si bien la tecnología facilita el procesamiento de volúmenes considerables de datos, es necesario encontrar un equilibrio entre la eficiencia y la capacidad de respuesta priorizando la información que sea más valiosa en función a la estructura del ente, su realidad operativa y comercial. La realidad deja en evidencia rápidamente los puntos críticos a tener en cuenta.

Sin duda, el principal obstáculo a sortear es la falta de información a lo largo de la cadena y entre cada uno de los eslabones. Por ello es necesario desarrollar e implementar sistemas que favorezcan el flujo de información y, a su vez, aumenten la disponibilidad de la misma para generar un efecto contagio entre los grupos de interés que se reconozcan.

Es necesario contar con información para influir y controlar a otros actores, tomar decisiones que incrementen los impactos positivos entre las partes vinculadas y limitar la exposición al riesgo.

El objetivo de maximizar los impactos positivos tiene como contracara intentar minimizar los negativos entre partes e, incluso, facilitar que sean neutralizados efectos desfavorables entre eslabones, tratando de evitar que gane una parte a costa del perjuicio de otra.

Desarrollar una estrategia empresarial socialmente responsable, que considere la cadena de suministros como ámbito natural de aplicación, parece ser una decisión que revaloriza y potencia los impactos positivos para cada grupo y para el conjunto, incluidos los clientes.

Fuera del ámbito PyMe se advierten otras problemáticas. En un mundo globalizado, donde las organizaciones cuentan cada vez con más proveedores y prestadores de servicios en las economías emergentes, parece factible pensar en la cadena de suministros como el instrumento de transferencia de la RSE en la economía global.

Toda la cadena tiene que funcionar de manera sostenible. Las grandes corporaciones son la "cabeza" visible de la Cadena de Suministros, pero la RSE tiene que atravesar todas sus fases, y no solamente llegar a los grupos de interés más demandantes, conflictivos, o con poder.

Analizar estas relaciones organización - Cadena de Suministros ha de permitir beneficios cualitativos y cuantitativos para la organización pues se centra en la calidad final del producto:

- Mejora continua de la producción
- Producción sostenible y rentable
- Relación estable con los proveedores
- Intervención en el proceso de producción
- Cuidado de la imagen y la reputación
- Disminución del riesgo de denuncia por malas prácticas

En tanto que en las organizaciones que forman la Cadena de Suministros se espera observar:

- Aumento de los contratos a largo plazo
- Estabilidad financiera para planificar con mayor precisión la estrategia de trabajo
- Incremento de la productividad
- Rentabilidad proyectada asegurada dada la existencia de contratos a largo plazo
- Prioridad de contrato frente a ofertas de otros proveedores
- Mejora de la motivación de los empleados y de sus condiciones de trabajo
- Acceso a programas de formación a costo reducido
- Reducción del coste del capital
- Incentivos a la I+D+I

Por su parte, la totalidad de relaciones que se identifiquen a lo largo del proceso deberá transformarse en información útil y significativa para la toma de decisiones que agreguen valor a la cadena en su conjunto. De ahí su trascendencia.

4. Haciendo foco en la cadena de suministros. De la teoría a la práctica.

• **Plan de Trabajo**

En el proyecto se plantea partir del relevamiento de la situación actual de las PyMes para obtener información que permita establecer el grado de conocimiento y aplicación del concepto, estableciendo un diagnóstico de cada una de ellas, en pos de establecer, de manera conjunta, acciones tendientes a su desarrollo y mejoramiento.

Para ello se estableció un Plan que considera todas y cada una de las acciones, antes mencionadas.

- **Primera Etapa:** Relevar en qué grado las PYMEs del área están incorporando en sus estrategias el afianzamiento de la RSE en la Cadena de Suministros como base para la generación de valor. El estudio se hará en base a la elaboración de un checklist que permita relevar información sobre la cadena de suministros y sobre la generación de informes e indicadores relacionados con el concepto de RS en PyMes.
- **Segunda Etapa:** Realizar un diagnóstico sobre la situación de las PYMEs relevadas con relación al conocimiento que tienen acerca de la RSE en la Cadena de Suministros, sus potencialidades y la relación con el sistema de información contable para la generación de informes gerenciales, financieros y de sostenibilidad.
- **Tercera Etapa:** Estudiar y proponer alternativas que permitan a los empresarios PYMEs de la zona contemplar las potencialidades que ofrece el enfoque de la RSE en la Cadena de

suministros para la generación de valor en sus organizaciones y en la sociedad.

- **Cuarta Etapa:** Analizar y proponer lineamientos orientados a la medición del comportamiento organizacional en el marco de la RSE en la Cadena de Suministros. A través de la confección de indicadores que permitan analizar las vinculaciones de las organizaciones con su entorno y con sus grupos de interés dentro de las estrategias propuestas por las propias organizaciones. El resultado tangible, hacia afuera de las organizaciones, ha de plasmarse en informes sociales que, sustentados en la normativa nacional e internacional, expliciten los resultados de un accionar socialmente responsable.

Desarrollo de la primera etapa: Relevamiento

Para concretar la puesta en marcha de la etapa de relevamiento se diseñó un plan de trabajo que incluyó:

- ✓ Conformación del equipo de investigación
- ✓ Población de empresas a relevar
- ✓ Diseño del Instrumento de recolección de datos.
- ✓ Casos Testigo. Prueba piloto

Conformación del equipo a la investigación

Se realizó una convocatoria a alumnos de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas para actuar como grupo de apoyo a la investigación. Por esta actividad los alumnos seleccionados obtendrán al finalizar la actividad créditos computables en su plan de estudio.

Los tres alumnos seleccionados fueron capacitados en la temática durante el primer mes de trabajo en cuatro encuentros semanales de tres horas cada uno.

Con el objetivo de estimular la lectura y participación del grupo la modalidad de trabajo fue la de taller, con una presentación previa del tema en cuestión, y la discusión de un caso o problema que sirviera de base para el aprendizaje.

La cuestión normativa de la RSE tanto en su dimensión internacional como nacional también fue objeto de estudio.

Con esta base común de conocimiento se asignaron tareas de búsqueda bibliográfica sobre el tema específico del proyecto para conocer novedades en el estado del arte, y comenzó la búsqueda de bases de datos de empresas para definir la muestra objeto de relevamiento.

Población de empresas a relevar

El proyecto hace referencia al ámbito de influencia de la UNICEN como el área geográfica donde localizar a las empresas, objeto de estudio.

Como prueba piloto, y a los efectos de circunscribir en una primera instancia el estudio, se tomó solo a la ciudad de Tandil.

Posteriormente se hizo una búsqueda de listados de empresas en los distintos ámbitos municipales y empresariales dando como resultado cuatro listados con origen en:

- *Cámara Empresaria de Tandil*: Entidad que agrupa las empresas registradas en Comerciales, Industriales y de Producción.
- *Empresas asociadas a APYMET (Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil)*.
- *Empresas integrantes del Parque Industrial de la ciudad de Tandil*.
- *Empresas registradas por la secretaría de Desarrollo Local del Municipio de Tandil*.

Cada uno de estos listados presentaba una cierta cantidad de empresas que debió ser cotejada, entre sí, a los efectos de eliminar las duplicadas y de esa manera confeccionar un único listado de empresas con el cual trabajar.

Del listado final, de mil doscientas empresas, se procedió a identificar a aquellas que pertenecen al sector productivo/industrial. Este criterio de selección se sustenta en que son las más representativas en la zona, objeto de estudio.

Quedaron identificadas trescientas veintiocho empresas productivas, las cuales, a su vez, se distinguieron según la rama productiva a la que pertenecen. Es así que se identificaron los siguientes sub sectores:

- Metalmecánico
- Alimenticio
- Agropecuario
- Textil
- Software
- Construcción
- Varios
- Amoblamiento

Los criterios para seleccionar empresas representativas de cada sub sector fueron los siguientes:

- Ser empresas de renombrada trayectoria en el sector.
- Contar con una proyección de crecimiento interesante.
- Contar con una estructura organizacional, formal y definida.

De esta manera se pudieron identificar la siguiente cantidad de empresas por sub sector:

- Metalmecánico: 10
- Alimenticio: 10
- Agropecuario: 8
- Software: 7
- Textil: 5
- Construcción: 5
- Amoblamiento: 2
- Varios: 4

Diseño del Instrumento de recolección de datos.

Paralelamente, a la selección de las empresas a relevar, se comenzó con la redacción de una entrevista que permitiera relevar y medir la situación actual en las siete grandes áreas de actuación que involucran cualquier gestión socialmente responsable (Valores y Transparencia; Público Interno; Medio Ambiente; Proveedores; Consumidores / Clientes; Comunidad; Gobierno y Sociedad).

La primera parte de la entrevista se destinó a obtener información general de la empresa. tipo societario, cantidad de socios, estructura organizacional, cantidad de empleados y características generales de las instalaciones donde funciona el negocio, para continuar indagando sobre el proceso de decisión y la forma en que éstas se comunican a todos los miembros de la empresa, ya que es indispensable conocer cómo circula la información en la misma.

Luego se consulta sobre la conducta o comportamiento ético debiendo señalarse con qué conceptos la relaciona (transparencia, honestidad, cumplir con las disposiciones legales, definición de políticas anticorrupción, competencia justa).

A los grupos de interés relacionados con la empresa se los dividió en grupos internos y externos, definiendo para cada caso las cuestiones más importantes a relevar y principalmente considerando qué rol ocupan como eslabón de la cadena general.

La relación del ente con cada grupo intentará ser analizada desde todos los enfoques posibles, es decir teniendo en cuenta que en algunos casos un público o grupo puede revestir múltiples roles como actor de la cadena.

Las preguntas vinculadas al público interno apuntan a identificar modalidades contractuales, composición de la plantilla, programas de capacitación y pautas para la promoción, potenciales conflictos internos así como existencia de políticas para su resolución. Se indaga además sobre la existencia de canales de expresión y participación activos.

De los grupos externos, como pueden ser proveedores, competidores, contratistas o bien entidades no gubernamentales, se pretende conocer el vínculo en cuanto a si se trata de un vínculo estrictamente comercial, si es de colaboración mutua o de colaboración con la comunidad para compartir actividades solidarias, o para representar la ciudad en diversos eventos, para el establecimiento de políticas comunes, u otros.

Respecto al grupo de clientes o consumidores, la requisitoria se orienta a conocer la profesionalidad con que la empresa los considera, y por lo tanto saber si se define su perfil y se establecen sus necesidades, cómo diseña su producto o servicio, entre otras. Se incluyen además preguntas destinadas a conocer los canales de comunicación activos con este grupo y se consulta sobre la existencia de políticas de respuesta a reclamos, quejas y demandas posventa.

Se aborda el tema ambiental preguntando sobre la existencia de operaciones que requieran tratamientos técnicos especiales.

Casos Testigo. Prueba piloto.

A los efectos de testear el contenido, extensión e interpretación de las preguntas de la entrevista es que se tomaron tres empresas, dos de ellas referentes del sector agropecuario y la tercera al sector alimenticio, como referentes para realizar la prueba piloto.

Si bien no se realizaron las preguntas en toda su extensión, si se abordaron las temáticas de manera de hacer más amena la entrevista asegurando la buena disposición a participar de los interlocutores abordados.

El diseño original de la entrevista se encuentra actualmente bajo revisión y ajuste a partir de la experiencia que se obtuvo de la prueba realizada.

En el ámbito agropecuario se tomó contacto con el Responsable de RR.HH. del **Grupo Ceres Tolvas**, casa central y a la Directora de RSE de la empresa **Usandizaga, Perrone y Juliarena**, (UP) quienes aportaron detalles de las acciones que llevan a cabo en materia de RSE.

Ambas organizaciones cuentan con una dilatada trayectoria en el medio y se encuentran en plena etapa de expansión y crecimiento a partir de diferentes estrategias de negocio.

Voluntariamente han tomado la responsabilidad social como un valor que debe desarrollarse como parte de un programa institucional asumiendo la organización como un agente transformador del entorno directo y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se están realizando contactos con la empresa **Cagnoli S.A.**, perteneciente al sector alimenticio, dedicada a la producción y venta de chacinados quien ha logrado hace unos meses la Denominación de Origen Tandil (DOT) para concretar el encuentro.

- **UPJ S.A.**

La empresa se dedica, fundamentalmente, a la comercialización de granos no obstante presta servicios de asesoría comercial en Futuros, Opciones y Análisis de mercado.

Cuenta con una larga trayectoria en la ciudad de Tandil local. En sus comienzos el Capital fue íntegramente de origen local mientras que en la actualidad la empresa ha pasado a integrar el Grupo Los Grobo, como parte de su estrategia de expansión y transformación.

De esta forma la empresa se incorpora a una Red Multilocal de organizaciones con foco en la diversificación geográfica y cultural. En este sentido es impulsada a compartir y desarrollar su programa de RSE para el sector agroalimentario argentino ya que el Grupo se ha adherido al Pacto Global y genera reportes de sustentabilidad de acuerdo a los principios reconocidos internacionalmente por GRI (Global Reporting Initiative).

Recientemente ha sido distinguido por MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), como la empresa de mayor prestigio dentro del sector 2012 agropecuario.

Sin embargo, además de poner en marcha acciones impulsadas por el Grupo en su conjunto, han logrado impulsar acciones locales individuales. La acción más importante que identifica a nivel Grupo es el armado del "Reporte de Sustentabilidad Anual" que evalúa, a través de datos concretos, el cumplimiento de las normas del Pacto Global y es un informe que se presenta ante Naciones Unidas. Cada empresa del Grupo presenta información que luego es consolidada en un informe general.

Otra acción impulsada por el Grupo es el programa "Potenciar Comunidades", programa de inversión social privada (ISP) que, a través del fortalecimiento de organizaciones de base, promueve el desarrollo comunitario. El programa aporta metodologías para una correcta gestión de ONG's. En la edición 2012 han logrado la participación de algunas ONG's de Tandil y se está organizando para el próximo año un programa de capacitación especial y adaptado a las organizaciones locales que quieran participar.

Localmente llevan adelante acciones de RSE a nivel social y con los clientes internos, administrando una entrevista de clima laboral entre los empleados y piensan acciones que corrijan aquellos aspectos más débiles dentro de la empresa.

Asisten a distintas ONG's locales en los proyectos que desarrollan (por ejemplo: "La Tribu", participan en las Jornadas de Inclusión Escolar).

Colaboran con el registro de sus proveedores y confeccionan contratos especiales que adhieren a las normas del Pacto Global.

Están vinculados a la Universidad Nacional del Centro de múltiples maneras, fortaleciendo de esta manera el vínculo con la comunidad.

En relación al medio ambiente, utilizan el "Agroecoindex", programa desarrollado por el INTA para medir y disminuir el impacto de la actividad agropecuaria en el medio ambiente. Al respecto favorecen la concientización de los clientes de la importancia de su uso.

La empresa ha identificado los integrantes de su cadena de valor y llevan a cabo acciones conjuntas. Se organizan capacitaciones para contratistas sobre métodos de cuidado del ambiente como es el "triple lavado" para bidones y también se pretende concientizarlos acerca de los cuidados que hay que tener en materia de seguridad e higiene.

Se realizan acciones directas en relación al trabajo infantil con los proveedores y también en los contratos de alquiler incluyen cláusulas que hacen referencia a evitar formas no legales de contratación.

Trabajan en forma conjunta con el Banco de Alimentos y los clientes, para estimular la donación de cereales.

- **Grupo Ceres Tolvas**

A partir de la alianza entre Rural Ceres S.A. y Tolvas S.A., la empresa desarrolla una intensa y diversificada actividad en el sector agropecuario abarcando una amplia gama de agro negocios, con alto impacto en la actividad agro industrial en su zona de influencia.

En la empresa entienden a la Responsabilidad Social Empresaria como una contribución voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental. El enfoque que aplican pretende encontrar un equilibrio entre los objetivos financieros de la organización y el impacto social o ambiental de las actividades

La importancia, de la práctica de la RSE, la fundamentan en la necesidad de integrarse activamente con el entorno y cumplir con el rol social que le corresponde. Además reconocen que los consumidores al momento de ejercer su opción de compra cada vez tienen más en cuenta el compromiso y los valores de las empresas.

Para implementar las acciones de RSE identifican tres etapas a cumplir. Integración, la acción propiamente dicha y por último la comunicación.

La integración resulta trascendente para la empresa por cuanto significa formular una estrategia clara para comportarse responsablemente en lo social, lo económico y lo ambiental. Esto implica integrar esta estrategia a las operaciones centrales de la compañía; debiendo todos los actores adherir a los valores y estándares que se propusieron (no sólo crear un código de conducta, sino aplicarlo en el día a día) y que para esto es necesario dotar a la organización de reglas claras al respecto, difundir con ejemplos entre los empleados los valores que llevan a la elección de determinadas acciones.

Han desarrollado en este sentido normas sobre la participación de los empleados (voluntariado, rentado) y se coordinan mecanismos para lograr la continuidad y transparencia de las acciones realizadas.

Para ello se proponen transmitir lo que están haciendo en la materia y es su objetivo armar un balance social que respalde la información difundida.

Algunas acciones concretas que se proponen desarrollar en el eje ambiental son las referidas sobre uso racional del agua en colegios. Esta campaña puede ser mediante afiches, charlas con especialistas contratados por la empresa, establecer un día de visita a la empresa donde se dicte una charla sobre el tema con presencia de padres, alumnos, docentes y empleados.

También se extiende a agentes que operan con la empresa verificando que en todos los procesos hagan un uso racional del agua.

En materia económica y con el objetivo de aumentar la empleabilidad de grupos de riesgo para contribuir con la sociedad a disminuir la exclusión laboral y sus consecuencias (trabajo en negro, delincuencia, asistencialismo estatal) y contar con mayor oferta de mano de obra calificada para la empresa, se define un Programa de Capacitación destinado a grupos con dificultad de inserción laboral en oficios u ocupaciones que pueden ser solicitadas en el sector agropecuario. Se logrará instrumentar con la colaboración de

empleados de la firma que donen su tiempo para armar, coordinar o dictar la capacitación.

En el eje social se pretende promover el deporte en la juventud como ejemplo de esfuerzo y orientación a la vida sana. Se otorgan Becas por mérito a jóvenes deportistas destacados de la zona que no pueden continuar su carrera por falta de recursos.

Esto requiere asignar tiempo y recursos para elegir una institución y seleccionar anualmente una cierta cantidad de becarios.

Además se pretende atender a pedidos que surjan de la sociedad y para ello se trata de promover la vida sana y deportiva entre los empleados proporcionando sitios dentro de la empresa donde los empleados pueden realizar actividades deportivas.

También se patrocina a un equipo local, se difunden, mediante extranet, artículos sobre los beneficios en la salud de la actividad deportiva.

Como acciones de inclusión en la sociedad se han establecido distintas propuestas como:

- Dictar cursos de capacitación con recursos internos que puedan facilitar la inserción laboral de actuales estudiantes a cargo de voluntarios de la empresa.
- Contratar personal externo a la empresa para el desarrollo de temas de interés general.
- Elegir para cada actividad una entidad de bien público donde se destinarán los fondos recaudados mediante el cobro de una cuota.
- Disponer las instalaciones para el dictado del taller, realizar la difusión y la logística correspondiente.
- Realizar gestiones de compra para la empresa a través de proveedores que pertenezcan a colectivos desfavorecidos, emprendimientos productivos de base social (escuelas, comedores, cooperativas, etc.). Esto se tiene en cuenta cuando se compran regalos empresarios, tarjetas fin de año, papelería, ropa de trabajo, comidas, artículos de limpieza.

- Se prevé un sistema donde los empleados adicionan horas como voluntariado.
- Se seleccionan dos emprendimientos al año para prestar este servicio.
- Se trabaja en conjunto con el Banco de Alimentos para generar mayor cobertura y difusión de las campañas de abastecimiento.
- Se trabaja en conjunto con la Cámara Empresaria para desarrollar programas destinados a este fin.
- Se propone realizar un informe anual que contemple el uso del presupuesto, las acciones desarrolladas y los resultados obtenidos.

El Grupo Ceres Tolvas, de forma activa desde el Año 2008, ha participado en cientos de eventos en calidad de auspiciante o apoyando de forma económica a entidades de nuestra zona de Influencia.

En el año 2010 se han diseñado una serie de cursos, hecho por los mismos profesionales que componen el grupo de trabajo, para ser difundidos a Instituciones Educativas de forma gratuita con un arancel que se donará el 100% a entidades de Bien Público.

Colaboran activamente con el Hospital de Niños Garrahan en la recolección de tapas plásticas y posterior envío a cargo de la firma hasta las puertas de la Institución en Capital Federal. En este sentido cabe aclarar que han sido distinguidos por el Hospital Garrahan con un certificado al llegar a cumplir dos envíos de Camiones completos de tapitas.

En cuanto al Hospital de niños de la Ciudad de Tandil participan, en forma activa, en la recolección de tapitas y posterior envío a los depósitos ubicados en la Ciudad de Tandil.

Todos los años el Banco de Alimentos de Tandil organiza una Correcaminata Solidaria en la cual muchos miembros del Grupo Ceres Tolvas forman parte en pos de colaborar en "equipo" con el gran trabajo de esta Institución.

Asimismo, y manejando un presupuesto anual, se realizan distintas colaboraciones monetarias con distintas Instituciones tanto de Tandil, como así también de la zona de Influencia.

Algunos miembros, profesionales, del Grupo Ceres Tolvas desarrollan tareas en forma activa en distintos grupos profesionales. El Sector de RR.HH. forma parte activa de la Comunidad Universitaria de RR.HH., cuya finalidad es la creación de un grupo experto en la materia, que tiene como fin la creación de dos encuentros o jornadas, con debates abiertos, donde se planteen acciones de RRHH y nuevas ideas de RSE, estos encuentros son abiertos a estudiantes, profesores y profesionales de forma gratuita y a cambio de un alimento no perecedero para la posterior donación a "Pajaritos de la Calle" en la Ciudad de Tandil.

El grupo Ceres Tolvas se siente comprometido con la sociedad de la que forma parte y por eso desarrollan estas acciones con un feedback más que positivo para la empresa.

La empresa hace hincapié en la importancia de la buena comunicación de las acciones de RSE, hacia adentro y hacia afuera de la organización mostrando los resultados de la participación de los diversos actores a través de boletines informativos periódicos institucionales.

Pasos a seguir

En lo que resta del año se pretende llevar a cabo una serie de acciones que permitan desarrollar, avances significativos de la primera etapa del plan.

En tal sentido se han de completar los contactos con las empresas seleccionadas, en cada uno de los sub sectores mencionados, además de ir perfeccionando la entrevista a los efectos de obtener una primera referencia del tema.

En el primer semestre del año 2013 se completarán las entrevistas y se dará por finalizada la primera etapa para luego abocarse, en lo que resta del año, al estudio y generación de

propuestas orientadas a la medición del comportamiento organizacional en el marco de la RSE en la Cadena de Suministros.

5. Conclusiones.

La Cadena de Suministros toma relevancia en el ámbito de las PyMEs por la doble condición de ser organizaciones que se relacionan con sus proveedores además de ser proveedoras de clientes de mayor dimensión que suelen estar, en general, más sensibilizados por los temas de la RSE y que, por tanto, lo trasladan a su Cadena de Suministros.

En este marco de la cadena de suministros, una de las decisiones estratégicas a tomar por la dirección de la empresa, es la relativa a identificar las áreas del contexto social que representan mayor valor estratégico, seleccionando y poniendo en acción aquellos programas de responsabilidad social que garanticen mayor competitividad y rentabilidad a la vez que un mayor valor para la sociedad.

Los casos tomados como referentes demuestran su compromiso con la RSE a través de estrategias y políticas claramente alineadas con este concepto.

La generación de reportes de sustentabilidad, de acuerdo a los principios reconocidos internacionalmente por GRI, se complementa con acciones locales que tienden al fortalecimiento de organizaciones de base que actúan en pos del mejoramiento social, económico y ambiental.

Es clara, a través de la lectura de las acciones que una y otra empresa llevan a cabo, la necesidad de integrarse activamente con el entorno aportando desde conocimiento hasta tiempo, desde dinero hasta difusión de programas, todo ello en términos de integrarse y de integrar los eslabones de la cadena a la que pertenecen.

También es de destacar que en algunas organizaciones el tema llega como una política delegada de niveles superiores. En otras,

surge de manera voluntaria y en muchos casos a pedido de la misma sociedad.

Independientemente de ello, lo importante es la conciencia que las empresas están tomando del tema y el desarrollo que hacen del mismo a través de acciones que involucran a la cadena de suministros.

Para comprometer a otros, respecto a las acciones de RSE que llevan a cabo, se hace necesaria una buena comunicación no solo hacia adentro sino también hacia afuera de la organización. El ejemplo de las grandes motiva y compromete más en la toma de conciencia que, a nivel social, económico y medio ambiental, deben tomar las empresas de su tamaño.

6. Bibliografía.

RODRIGUEZ DE RAMIREZ, M. del C. (2011). "El planteo de la RSE como estrategia ante la crisis", Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social, Año 1 N.2, CIARS, Sección de Investigaciones Contables, *IADCOM, FCE, UBA*, p. 5-51.

RODRIGUEZ DE RAMIREZ, M. del C. (2012). "Alianzas y redes en torno a la responsabilidad social. La transparencia en la mira", III Congreso Internacional y X Simposio de América Latina y el Caribe "La región frente a los desafíos que generan las crisis y paradigmas emergentes en el sistema internacional y regional. Análisis históricos, económicos y sociopolíticos", Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 24 al 26 de octubre.

SUSTAINABILITY, UNEP AND UNGC (2008). Unchaining value – Innovative approaches to sustainable supply, Sustainability, UNEP and UNGC, en <http://www.unep.fr/scp/unchaining/publications/Unchaining-Value-Final-Report.pdf> (consulta 24-10-12)

STANG, S. (2012). "Grandes compañías que guían a las PYMEs hacia una mejor gestión", *La Nación*, Suplemento de Economía, domingo 23 de Septiembre, p. 4.