

Consuelo García de la Torre - Luis Portales - Gustavo A. Yepes-López  
COMPILADORES

# Sostenibilidad en las pymes de América Latina y el Caribe



Universidad  
**Externado**  
de Colombia

135  
Años

Consuelo García de la Torre  
Luis Portales  
Gustavo A. Yepes-López  
Compiladores

# **Sostenibilidad en las pymes de América Latina y el Caribe**

Universidad Externado de Colombia

*Sostenibilidad en las pymes de América Latina y el Caribe* / Osmar Arandia [y otros] ; Consuelo García de la Torre, Luis Portales, Gustavo A. Yepes-López (Compiladores). -- Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2021.

370 páginas : ilustraciones, mapas, gráficas ; 21 cm.

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN: 9789587906561

1. Administración de microempresas -- América Latina 2. Gestión empresarial -- América Latina 3. Microempresas -- Finanzas 4. Crecimiento sostenible -- Córdoba (Argentina) 5. Crecimiento sostenible -- Bogotá (Colombia) I. García de la Torre, Consuelo, compiladora II. Portales Derbez, Luis, compilador III. Yépes López, Gustavo Adolfo, compilador II. Universidad Externado de Colombia III. Título

658.022

SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca.  
septiembre de 2021

ISBN 978-958-790-656-1

© 2021, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
Calle 12 n.º 1-17 este, Bogotá  
Teléfono (57-1) 342 0288  
publicaciones@uexternado.edu.co  
www.uexternado.edu.co

Primera edición: septiembre de 2021

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones  
Corrección de estilo: María José Díaz Granados M.  
Composición: Precolombi EU, David Reyes  
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpres  
Tiraje de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia  
*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

### CAPÍTULO 3. EL MODELO PENTADIMENSIONAL DE SOSTENIBILIDAD APLICADO A LAS EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO SAN JUSTO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, ARGENTINA

NICOLÁS S. BELTRAMINO\*

MARÍA CECILIA CONCI\*\*

JUAN MARCELO INGARAMO\*\*\*

NATALIA ANDREA BELTRAMINO\*\*\*\*

- 
- \* Cursa Estudios de doctorado en la Universidad Politécnica de Cartagena, España; magíster en Dirección de Negocios, Universidad Nacional de Córdoba; especialista en Desarrollo Territorial, Innovación y Competitividad, Universidad Politécnica de Valencia. Es profesor e investigador en la Universidad Nacional de Villa María, donde además es coordinador de la licenciatura en Administración, de la especialización en Gestión de Pymes y coordinador académico de la Escuela Internacional de Negocios. Sus líneas de investigación principales incluyen las mipymes, la responsabilidad social y desarrollo sostenible, gestión y dirección estrategia.
- \*\* Especialista en Sindicatura concursal, Universidad Nacional de Córdoba; especialista en desarrollo territorial, innovación y competitividad, Universidad Politécnica de Valencia. Se desempeñó como vicerrectora de la Universidad Nacional de Villa María, desde 2008 a setiembre de 2016. Actualmente es secretaria de Internacionalización y profesora e investigadora en la misma universidad. Sus líneas de investigación principales incluyen las mipymes, la responsabilidad social, el género, la violencia y el desarrollo sostenible.
- \*\*\* Especialista en Desarrollo Territorial, Innovación y Competitividad, Universidad Politécnica de Valencia. Profesor e investigador en la Universidad Nacional de Villa María. Sus líneas de investigación principales incluyen las mipymes y el desarrollo sostenible.
- \*\*\*\* Licenciada en Administración, Universidad Nacional de Córdoba; se desempeña como adscrita a la investigación desde 2017.

## INTRODUCCIÓN

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), reunida en la cumbre de Río+20, que se realizó en Brasil en 2012, invitó a los gobiernos a desarrollar una serie de objetivos para lograr un desarrollo sustentable, a los que se denominó objetivos de desarrollo sustentable (ODS), que fueron una ampliación de los objetivos de desarrollo del milenio, ya que ellos expiraban en 2015. Con ello se vuelve a poner en primer plano de la agenda mundial este importante tema del desarrollo sustentable. Como ya lo sostuviera Redclift (2005), en las últimas décadas, la búsqueda de una mayor equidad entre crecimiento económico, desarrollo social y cuidado del ambiente ha orientado el discurso del desarrollo hacia la sustentabilidad. El concepto de desarrollo sustentable, según las principales normativas en la materia, es aquel que busca una equidad y sensibilidad ambiental, por medio del establecimiento de una agenda de intervenciones de carácter socioeconómico y general para el desarrollo en los próximos 15 años (Foladori y Tommasino, 2000).

Este enfoque ha hecho que cada vez sea mayor el número de empresas del mundo que han tomado conciencia sobre los beneficios que produce el trabajo de manera sostenible, y han incorporado dentro de sus planes de negocios temas tales como el cuidado del medio ambiente, la mejora de la salud de sus trabajadores o la protección de la comunidad, las cuales permiten que el negocio logre un valor adicional (Núñez Reyes, 2006). Bajo esta nueva concepción, las empresas no solo persiguen utilidades importantes para su supervivencia, sino que incorporan en su estructura de costos conceptos como el cuidado de la salud, la seguridad, la equidad y la protección del medio ambiente; ello implica un esquema de *triple bottom*

*line* (TBL), donde se combinan lo ambiental y lo social en igualdad de condiciones con lo económico y financiero.

En los sistemas biológicos, la sostenibilidad implica la capacidad de estos sistemas para mantenerse inalterados a través del tiempo. Ahora bien, desde la perspectiva de los sistemas sociales consiste en buscar satisfacer sus necesidades actuales sin afectar la satisfacción de las necesidades de las próximas generaciones. Ello requiere una mayor transparencia y claridad en la comunicación de las acciones que desarrollan las organizaciones, tendiente a lograr este propósito (Foladori y Tommasino, 2000). Por ello, la sostenibilidad es clave para las empresas debido a la relación que guarda con la pobreza, la desintegración del entramado social, el reducido índice de creación de nuevos emprendimientos y desarrollo de las mipymes. En Argentina, ello se ve reflejado en la cantidad de personas desocupadas –que son más de 1,5 millones–, a lo que deben sumarse unos 6,2 millones de trabajadores ocupados en el sistema informal, por lo menos otro millón de trabajadores que ya han abandonado su búsqueda de empleo y alrededor de unos 900 mil jóvenes que ni estudian ni trabajan. Para resumir, ello demuestra una situación estructural de alta inestabilidad que requiere ser afrontada de manera urgente por medio de una fuerte decisión política combinada con un alto grado de pericia técnica para generar cambios culturales tendientes a lograr una cultura orientada hacia el desarrollo sostenible (Donato, 2016).

Los constantes cambios que se generan tanto en el entorno nacional como internacional, donde puede percibirse un importante desplazamiento de la generación de riqueza hacia la región de Oriente, hace que la situación de sostenibilidad de las mipymes de Argentina sea una tarea complicada y de grandes desafíos en los diferentes

sectores de producción, lo que repercute en las altas tasas de mortalidad de este tipo de empresas (Donato, 2016).

La importancia de focalizarse en las mipymes radica en la necesidad de crear herramientas que favorezcan su permanencia y desarrollo debido a la relevancia económica que ellas revisten. Esto puede observarse en la importante cantidad de empleos generados y su aporte al producto interno bruto (PIB), según los datos suministrados en el informe 2015-2016 del Observatorio de Mipymes, ya que el 96,9 % de las empresas en Argentina corresponde a esta tipología, en tanto que solamente menos del 1 % son grandes empresas (Donato, 2016). Al observar los datos particulares de la provincia de Córdoba, las mipymes representaban el 91,3 % del total de empresas registradas en la Secretaría de Industria de la provincia en el año 2015 (Amato, 2015). Por su parte, las grandes empresas representaban el 3,64 %.

En función de lo hasta aquí manifestado, el objetivo de este trabajo es presentar el Modelo Pentadimensional de Sostenibilidad Empresarial (MOPSE) como una herramienta que permita favorecer el desarrollo y la permanencia de las mipymes. Para alcanzar ese objetivo se llevó a cabo un trabajo de campo en el departamento San Justo, de la provincia de Córdoba. Esta elección se realizó dada la importancia económica y productiva que posee dicha región, que se ubica en el corazón productivo del centro del país. Si bien presenta interesantes indicadores económicos, al igual que en el resto del país se observan una serie de falencias de tipo social y ambiental tales como pobreza, inseguridad, corrupción y contaminación.

Como resultado de la aplicación del modelo se presenta un diagnóstico de la muestra de empresas analizadas, remarcando los aspectos que hay que fortalecer para

alcanzar el desarrollo sustentable de las organizaciones de la región.

## 1. SITUACIÓN DE LAS MIPYMES EN ARGENTINA

Las mipymes en el país constituyen más del 96 % del total de empresas, lo que en términos cuantitativos suman más de 80.000, de las cuales el 25 % pertenecen al sector industrial, un 32 % son comerciales, en tanto que el 43 % restante realizan su actividad en el sector servicios. Su importancia radica en el hecho de que aportan más del 44 % del PIB, pero muestran un bajo nivel de productividad si lo comparamos con países más desarrollados, en los que este nivel supera el 50 %. En cuanto a la creación de empleos aportan el 51 %, en tanto que en países de mayor desarrollo ese indicador asciende al 57 % (Donato, 2016). Ello demuestra que a medida que aumenta el nivel de desarrollo de la economía, las mipymes adquieren mayor importancia ya que generan un mayor valor agregado, como lo demuestran las estadísticas internacionales. En aquellos países donde su estructura económica es de tipo dual o polarizada, su niveles de ingreso son bajos, solamente existen microempresas y grandes compañías, y no cuentan con un tejido de pequeñas y medianas empresas, en tanto que en los países más desarrollados la mayor parte del empleo es generado por ese tipo de pymes, lo que posibilita que la distribución de su fuerza laboral sea más equilibrada, con mayores niveles de formalización y menor subocupación o autoempleo.

Un factor que afecta la distribución territorial de las mipymes es la potencialidad económica del territorio, por lo que en el caso de Argentina se encuentran localizadas en aquellas regiones de mayor desarrollo económico. Esto genera además una elevada concentración de empresas

en torno a las principales actividades económicas de la microrregión. Otra característica importante es que el 59 % de este tipo de empresas cuenta con su principal proveedor a menos de 80 km, en tanto que, en mismo radio de influencia, el 67 % de las empresas cuenta también con sus principales clientes, por lo que tienen un alto grado de dependencia del nivel de actividad de la economía regional. Su actividad económica es endógena, debido a que realizan casi la totalidad de su giro comercial dentro de la región, en donde además llevan a cabo gran parte de sus erogaciones, con lo que contribuyen de manera importante al desarrollo regional.

Por otra parte, tienen dificultad para acceder a fuentes de financiamiento, hecho que constituye uno de los problemas más graves que deben enfrentar, lo que afecta en gran medida sus posibilidades de crecimiento. Según estadísticas oficiales, entre 2010 y 2014, las mipymes solamente obtuvieron créditos bancarios equivalente al 13 % del PIB. En tanto que en sus pares brasileñas ese índice trepó al 62 % y en Chile al 73 %. Esto demuestra las escasas posibilidades que tienen al momento de llevar adelante inversiones para poder crecer, lo que afecta de manera directa la creación de puestos de trabajo, crea dificultades para reactivar la economía y por ende el producto nacional.

Otra característica que debemos remarcar de las mipymes industriales argentinas es el alto grado de integración vertical hacia atrás que poseen, ya que se asocian o integran con sus proveedores, lo que puede observarse en que más de la mitad de sus insumos o bienes intermedios provienen de sus socios industriales. En tanto que solamente menos de un tercio de las compras de las mipymes industriales proviene de proveedores mayoristas, en las de servicios solo el 8 % y en las agropecuarias esas compras alcanzan solo el 6 %. Al evaluar la cadena de

distribución existe una mayor diversificación ya que las ventas a empresas industriales son solo del 28%; por su parte, la participación de los comercios mayoristas trepa al 27%, un 17% se destina a minoristas y el 13% restante va dirigido a consumidores finales.

En la provincia de Córdoba, la distribución de las empresas por sectores económicos, según estudios realizados por la Universidad Nacional de Villa María, muestra que más del 80% pertenecen a los sectores comercio y servicios, un 15% desarrollan actividad industrial y el resto se dedica a actividades primarias (agrícola-ganadera). El mencionado estudio muestra también que se trata de empresas maduras, ya que poseen una antigüedad promedio de más de 20 años y sus gerentes tienen un promedio de edad de 49 años. Ello coincide con lo que sucede con sus pares latinoamericanas, según el informe FAEDPYME (2012). Al analizar la propiedad de las empresas se observa que más del 75% de ellas son de propiedad familiar; por su parte, el 60% ha adoptado una figura jurídica de sociedad comercial y el resto no han asumido ninguna tipología jurídica (sociedades de hecho). Ello se condice con lo planteado por FAEDPYME, en sus estudios de 2011 y 2012, realizados en los países latinoamericanos, los cuales muestran que más del 70% de las empresas son familiares y el 80% asumen una figura jurídica. Una última característica por resaltar es que en Córdoba solamente un 15% desarrolla actividades en mercados internacionales, en tanto que sus pares iberoamericanas superan el 20% del total de sus operaciones.

Respecto a la valoración de los factores de mayor competitividad, estos son los referidos a la rivalidad de la competencia actual y el poder de negociación de clientes y proveedores. Por su parte, el menos valorado por las empresas de la muestra es el referido a la proximidad de

productos sustitutos, lo que concuerda también con los datos de sus colegas latinoamericanas, según información de FAEDPYME. Para finalizar, en cuanto a los aspectos administrativos, más del 60 % de las empresas no realizan planificación formal de sus actividades, en tanto que las que la realizan lo hacen a menos de un año de plazo.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

El trabajo de campo exploratorio se llevó adelante sobre una muestra de 119 empresas localizadas en el departamento San Justo de la provincia de Córdoba. Se utilizó un muestreo por conveniencia, al que se le aplicó un cuestionario administrado de manera personal a los propietarios o gerentes de las respectivas unidades de análisis participantes, dado que se perseguía tener una perspectiva global sobre las diferentes dimensiones que se están midiendo (figura 1).

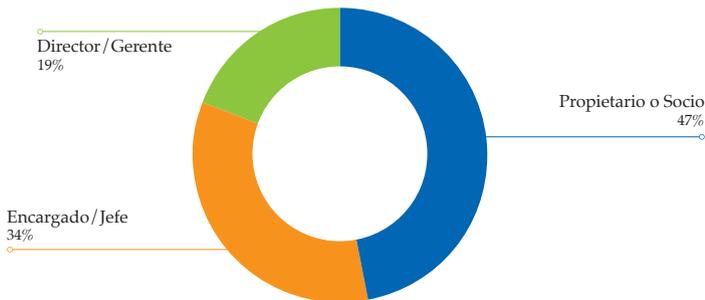


FIGURA 1. PERSONA DE LA EMPRESA QUE RESPONDIÓ EL CUESTIONARIO

Fuente: elaboración propia.

Luego se procedió a cargar la información resultante de los cuestionarios en el *software* Qualtrics para procesar los resultados. Como se observa en la figura 1, casi la mitad

de los cuestionarios fueron respondidos por el propietario o fundador de la empresa (46 %), un 19 % por su máximo nivel gerencial y el 34 % restante fueron respondidos por otros responsables como, por ejemplo, el jefe de recursos humanos, el encargado de planta o de una sucursal, entre los principales.

Al analizar el sector de actividad en donde se desempeña la empresa se puede observar en la figura 2, que más de las tres cuartas partes, un 70 %, pertenecen al sector comercial, un 14 % al de servicios y el restante 16 % tiene como actividad principal la industrial. La muestra refleja con bastante precisión la estructura productiva de la región bajo análisis y, por ende, nos permite realizar un diagnóstico adecuado de dicha realidad.



FIGURA 2. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

Fuente: elaboración propia.

En la figura 3 se presenta la categorización de las empresas de acuerdo con la cantidad de trabajadores empleados, se puede observar que la muestra está constituida por mipymes, debido a que el 62 % de las empresas de esta cuenta con menos de 10 trabajadores (micro), en tanto que un 20 % tiene entre 11 y 50 (pequeñas), y solamente

el 4% cuenta entre 51 y 100 empleados (medianas). Por su parte, el 9% de las empresas participantes tienen más de 100 empleados.

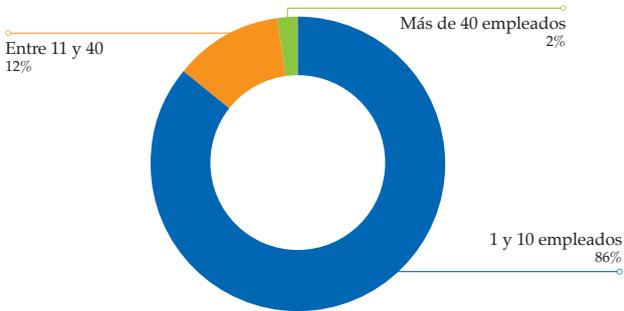


FIGURA 3. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

Fuente: elaboración propia.

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del análisis de la información mediante la aplicación del MOPSE, en la figura 4 pueden observarse los resultados agregados de las diferentes dimensiones, los cuales muestran promedios similares, ya que la diferencia máxima es de nueve centésimas. La dimensión que muestra un promedio más elevado es la de impactos, lo que significa que la mayoría de las empresas analizadas puede identificar los posibles beneficios y daños que su operación puede generar en los distintos grupos de interés. Por otra parte, cabe aclarar que la dimensión impactos obtuvo la mayor desviación estándar, con un valor de 0,110; ello nos sugiere que posee un elevado nivel de variabilidad en comparación con las restantes dimensiones, lo que muestra un diferente grado de madurez en la evolución natural del indicador.

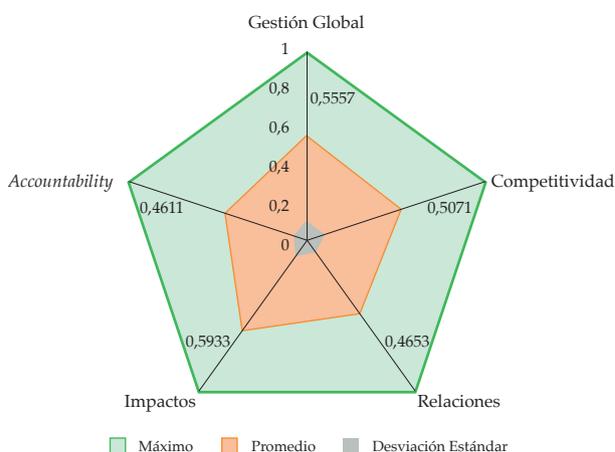


FIGURA 4. PROMEDIO Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LAS DIMENSIONES

Fuente: elaboración propia.

La dimensión que le sigue en nivel de promedio es la de gestión global, ya que los indagados manifestaron tener claramente definidos su misión, visión, valores, organigrama, procedimientos, aunque manifestaron realizar su revisión de manera ocasional. En tercer lugar se ubicó la dimensión de competitividad, que se ocupa de valorar el uso eficiente de los recursos entre otras variables, determinando si ellos son aptos para llevar adelante la estrategia de la empresa. Esta dimensión presenta una desviación estándar de 0,0907, que se ubica en igual rango que las otras dimensiones, lo que muestra una homogeneidad entre las empresas de la muestra, como se observa en las figuras 2 y 3. Esto se debe a que la mayoría son microempresas y que desarrollan como actividad principal la comercial, por ello resulta lógico que las diferencias en el grado de madurez del indicador de cada empresa sean escasas. En cuarto lugar se ubica la dimensión de relaciones con los

grupos de interés, en la que los consultados manifiestan tener diferentes niveles de relación con ellos; los que reciben en promedio los mayores niveles de conocimiento y atención son los accionistas y empleados. Por último, la dimensión que alcanzó un menor valor promedio fue la transparencia, que muestra una importante oportunidad de desarrollo en cuestiones relativas a rendición de cuentas en tiempo y en forma

A continuación se detallan los resultados por cada una de las dimensiones analizadas.

### **3.1. Gestión global**

Esta dimensión hace referencia al grado de conocimiento que se tiene sobre el modelo de negocio de la empresa y en qué medida dicho modelo se apoya en una ética de tercera generación. Al analizar las cuestiones específicas que tuvieron mayor puntuación dentro de esta dimensión se encuentra la ayuda que brinda la operación al cumplimiento de las metas y los objetivos planteados, así como su alineación con la misión, visión, valores y código de ética, y el nivel de conocimiento de las diferentes preocupaciones que tienen y presentan sus colaboradores. Otro aspecto que alcanzó un alto porcentaje fue el nivel de cumplimiento, casi en su totalidad, de los acuerdos alcanzados por las juntas directivas de las empresas. Estos indicadores mostraron en promedio puntajes superiores al 70%; asimismo, el tener una misión y visión explícitas, definición de valores, código de ética, contar con un organigrama, así como la asignación de responsabilidades y procedimientos administrativos claros a sus empleados y el contar con estrategias referidas a lograr una buena reputación en su entorno. Además de contar con algún puesto responsable de monitorear y promover el accionar

ético de la empresa, así como la realización de revisiones periódicas de los resultados de la empresa y la realización de acuerdos para determinar el rumbo de la organización, que obtuvieron puntajes en torno al 50 %. Otros aspectos que mostraron menores guarismos fueron la realización de revisiones periódicas de la misión, visión y valores, así como la participación en su redacción por parte de los empleados o tener indicadores de desempeño de la empresa, que mostraron promedios alrededor del 20 %.

### **3.2. Competitividad**

Esta variable, que representa el grado de sustentabilidad competitiva, hace referencia al modo en el que se crea el conocimiento dentro de la empresa, el grado de eficiencia productiva y operativa, el desarrollo de su capital humano, la ecoeficiencia y la rentabilidad. Los indicadores de esta variable que muestran un promedio mayor fueron los relativos al aprovechamiento eficiente y responsable de los recursos, además de contar con recursos suficientes para llevar adelante la estrategia de la empresa tales como los financieros, materiales y humanos. También está el nivel de conocimiento de las capacidades con las que deben contar sus colaboradores, tendientes a alcanzar una mayor productividad, y contar con un buen nivel de conocimiento sobre la situación del sector de actividad en el que se desempeña la empresa, indicadores que alcanzaron puntajes alrededor de un 80 %. Por otro lado, un porcentaje importante de los consultados sostuvo que no conoce realmente cuáles deben ser los recursos (humanos materiales y financieros) necesarios para alcanzar un desempeño deseable para su empresa. Tampoco cuentan con un sistema de mejora continua de calidad y productividad o no pueden identificar las competencias necesarias para

cada uno de los puestos de trabajo. Por último, con un porcentaje similar a los anteriores se ubicó el tener reservado un presupuesto para llevar adelante actividades de investigación y desarrollo de tecnologías y procesos.

### **3.3. Relaciones**

Esta dimensión agrupa la red de relaciones que la empresa mantiene con sus grupos de interés, así como los mecanismos para desarrollar el manejo y la integración de los intereses de empleados, accionistas, proveedores, consumidores y otros grupos de interesados que se pueden ver afectados por las actividades desarrolladas por la empresa, para alcanzar la supervivencia de esta en el largo plazo. Indicadores tales como: inquietudes, sugerencias e ideas de sus empleados para mejorar el funcionamiento de la empresa; dar respuesta a las necesidades, inquietudes y sugerencias de sus empleados; conocer e identificar a qué actores afecta o están interesados en la labor realizada por la empresa, y, además, la preocupación por conocer las necesidades de mejorar las condiciones de trabajo y remuneraciones de los empleados más allá de las exigencias legales, han logrado promedios de respuesta altos, alrededor de un 80 %.

Con valores inferiores se ubicaron los indicadores: contar con un programa de capacitación y plan de vida para sus empleados; tener procedimientos para conocer el nivel de satisfacción de sus accionistas; realizar evaluaciones de clima organizacional; realizar evaluaciones de desempeño, así como contar con programas de capacitación para directivos y empleados; mejorar la atención a sus clientes y participar en alguna labor de beneficio con la comunidad de la región donde se encuentra localizada la empresa.

### **3.4. Impactos**

El principal objetivo de esta dimensión es tratar de determinar los efectos generados por diferentes impactos internos y externos en ámbitos sociales, económicos y ambientales, tanto positivos como negativos, buscando maximizar los positivos y minimizar los negativos para responder a los requerimientos de los diferentes grupos de interés. De los datos recolectados de nuestra muestra se pudo observar que variables como el contar con prácticas laborales que procuren y favorezcan un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados; administrar sus salarios en un rango acorde con los pagados por la industria en la que desarrolla su actividad la empresa; o poseer un alto porcentaje de satisfacción con la rentabilidad del negocio por parte de sus propietarios registraron altos porcentajes en promedio. En tanto que las variables: contar con un plan enfocado en el uso de combustibles o energías menos contaminantes; conocer la tasa de rotación del personal; realizar evaluaciones de desempeño de manera transparente para todo el personal de diferentes niveles; llevar adelante compromisos explícitos a favor del medio ambiente y contar con metas formales al respecto obtuvieron niveles promedio de importancia más bajos, lo que representa una oportunidad de desarrollo por gran parte de las empresas.

### **3.5. Transparencia**

La última dimensión analizada es la de transparencia, que busca brindar conocimiento sobre las buenas prácticas que aplican las empresas, así como la medición del impacto que generan en el entorno en el que desempeñan su actividad. Un aspecto relevante en esta dimensión se refiere

a la rendición de cuentas, ya que ella puede aumentar la reputación y legitimidad frente a sus grupos de interés. Entre los indicadores que muestran mejor desempeño positivo se encuentran: cumplir en tiempo y forma con obligaciones fiscales y legales; describir claramente en las etiquetas de sus productos los riesgos para la salud o seguridad; cumplir con las prestaciones exigidas legalmente en función del sueldo realmente percibido por parte del empleado. Por otra parte, los indicadores que mostraron valores promedio más reducidos fueron: incluir en el informe anual las acciones y contribuciones de la organización en los aspectos económico, social y ambiental; realizar informes periódicos o anuales a los accionistas sobre el desempeño de la empresa, y utilizar o comprar productos o servicios “pirata” (*software*, marcos, derechos de propiedad, entre otros). Para finalizar, otros aspectos como: presencia de auditorías externas, fiscales, ISO o de otro tipo; contar con evidencia sobre declaraciones periódicas realizadas ante instituciones gubernamentales; poseer mecanismos para acceder a la información de la empresa de manera rápida y eficaz, y conocer cuáles son las distintas alternativas para reportar aspectos sociales y ambientales a los interesados con el giro del negocio, arrojaron puntajes que rondan el 50 %.

#### 4. CONCLUSIONES SOBRE LA SUSTENTABILIDAD DE LA PYME

A modo de síntesis desarrollaremos los aspectos más destacados de las diferentes dimensiones analizadas.

*Gestión global:* se puede destacar que la mayor parte de las empresas encuestadas manifestaron contar con los elementos básicos para llevar adelante una adecuada gestión global, ya que las operaciones actuales permiten

que la empresa alcance las metas y los objetivos establecidos, además de que su operación general se encuentra alineada con su misión, visión, valores y código de ética. También muestran tener conocimiento de las principales inquietudes que sus colaboradores manifiestan, si bien sostuvieron no realizar ningún tipo de revisión y seguimiento a su misión, visión y valores. Tampoco hacen participar a los diferentes niveles de la empresa en su redacción, y no cuentan con indicadores de desempeño de la empresa, lo que deja abierta una importante oportunidad por desarrollar en esta área de vacancia.

*Competitividad:* en cuanto a esta dimensión los entrevistados manifestaron realizar un aprovechamiento eficiente y responsable de sus recursos, además de poseer recursos suficientes, tanto financieros como materiales y humanos para llevar adelante las estrategias de la empresa, aunque manifiestan no poseer conocimiento detallado de qué recursos son los necesarios para lograr el desempeño deseado. Tampoco poseen sistemas de mejora continua en aspectos de calidad y productividad, ni identifican las competencias necesarias para cada puesto ni cuentan con presupuestos para investigación y desarrollo de los procesos y las tecnologías de la empresa. Por otra parte, manifestaron conocer qué competencias deben desplegar sus colaboradores para incrementar su productividad, y poseen buenos niveles de conocimiento sobre la industria en la que desarrollan su actividad. Por estas razones, se recomienda a las empresas desplegar mecanismos tendientes al desarrollo de tecnologías, con lo que podrán respaldar e impulsar la generación de nuevas ideas que surjan en la empresa. Ello les permitiría transformar su modelo de negocios ampliando la creación de productos y servicios innovadores y, de esa manera, mejorar su

capacidad competitiva y de adaptación a los cambios en el entorno.

*Relaciones:* con respecto a esta dimensión, gran parte de los responsables de las empresas estudiadas sostienen tener claramente identificados a sus principales grupos de interés; toman en cuenta las sugerencias, inquietudes e ideas de los grupos interesados y de sus colaboradores, lo que contribuye a mejorar el desempeño de la empresa y a dar respuesta a las necesidades e inquietudes tanto de los grupos de interés como de sus empleados. Por otra parte, manifiestan estar preocupados por conocer las necesidades de sus empleados sobre las condiciones de trabajo y remuneraciones más allá de las exigencias legales. Los resultados muestran el nivel de importancia que se le asigna a la cadena de suministro local, punto este que marca una oportunidad de desarrollo para las empresas de la región, por medio de la generación de mecanismos de comunicación con los grupos de interés para integrar sus expectativas con las estrategias principales de la empresa; esto permitiría, por una parte, mejorar su legitimidad y, por otra, crear mayor valor compartido. Ello es originado por el diálogo abierto y positivo con los diferentes grupos de interés, lo que se ve facilitado por las redes sociales que, a su vez, pueden conllevar algunas conductas negativas que circulan rápidamente y su conocimiento puede poner en riesgo la reputación de la marca.

*Impactos:* entre las cuestiones positivas más relevantes de esta dimensión resalta el contar con prácticas que procuren favorecer una armonía en el ámbito laboral entre trabajo y familia, y a su vez tener un rango de salarios equivalente a los salarios abonados por el sector de actividad de la empresa. Por otra parte, desde la óptica de los empresarios, que el negocio les brinde una rentabilidad satisfactoria para cubrir sus niveles de aspiración. Cabe

destacar, además, que se observaron algunos aspectos con valores bajos en promedio, como son: contar con un plan focalizado en el uso de combustibles o energías menos contaminantes; conocer la tasa de rotación del personal; la realización de evaluaciones de desempeño transparentes y que incluyan tanto a directores como a empleados y, por último, establecer compromisos explícitos en favor del medio ambiente y contar con metas formales en tal sentido. A lo anterior se suma la falta de conocimiento de los impactos ambientales de los bienes que la empresa suministra al mercado, lo que hace aumentar el riesgo asumido por esta en este aspecto, debido a que nuevas regulaciones, accidentes o conflictos que se presenten con los consumidores relativos al producto suministrado pueden poner en riesgo la viabilidad del negocio. Si la empresa considera esta observación podría establecer planes de contingencia tendentes a buscar alternativas o desarrollar nuevos atributos del producto que busquen minimizar el posible impacto negativo. Una tercera cuestión por resaltar es la relativa a la inexistencia de planes de recambio generacional en las empresas, ya que menos de la mitad de ellas poseen normas formales al respecto. Esto se constituye en un aspecto de importancia que tiene que ver con la supervivencia y sustentabilidad de la empresa; de esta manera, el tema de la sucesión de la mipyme se constituye en uno de los que mayores impactos generan y que muchas veces pone en riesgo la continuidad del negocio. Por esta razón es necesario abordar el tema de la sucesión de la empresa de manera planeada y organizada.

*Transparencia:* en esta dimensión pudo observarse el cumplimiento de las obligaciones tanto legales como fiscales por parte de los participantes, como también que estos describen claramente en las etiquetas de sus productos los riesgos que ellos pueden tener tanto para

la salud o como para la seguridad de los usuarios. Asimismo, manifestaron cumplir con las prestaciones legales exigidas en materia laboral de acuerdo con el salario real recibido por sus colaboradores, lo que resulta primordial para manejarse dentro de un ambiente de legalidad. Si bien es cierto que existen empresas que operan al margen del cumplimiento legal o utilizan otros medios como los sobornos para sus operaciones, en su mayoría han logrado interiorizar que dichas prácticas ilegales pueden poner en riesgo su sustentabilidad organizacional. No obstante, se pueden fortalecer aún más los mecanismos tendentes a la búsqueda de una mayor transparencia, por medio de auditorías periódicas por parte de entidades externas, lo que generaría mayor confianza en los grupos de interés, además de permitir identificar problemas con la suficiente antelación para que no afecten de manera negativa a la empresa. Por otra parte, sería importante la realización de reportes no financieros sobre diferentes aspectos tales como sociales y ambientales, en los que se detallen las acciones y los impactos realizados por la empresa.

A modo de conclusión podemos sostener que la región analizada, el departamento San Justo, de la provincia de Córdoba, constituye una de las regiones de mayor desarrollo tanto económico como social de nuestro país. En ella existe un importante número de empresas que han establecido estrategias corporativas éticas que les permitan ser más competitivas y sustentables. Los resultados de la aplicación del MORSE muestran que las empresas de la región analizadas se ubican en un estadio intermedio en su camino hacia la sustentabilidad. De las conclusiones obtenidas surgen aspectos que deben ser fortalecidos para continuar el avance hacia mayores niveles de sustentabilidad.

## REFERENCIAS

- AMATO C. (2015). Relación entre logística inversa y desempeño. Estudio de casos en Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración*, 31 (53).
- AMATO, C. N., BURASCHI, M. y PERETTI, M. F. (2016). 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. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215001072>.
- DEQUINO, D. (Dir.) (2016). *Habla el Interior 2016*. Bolsa de Comercio de Córdoba. [http://www.bolsacba.com.ar/webAnterior/img0/balances\\_arg/BEA\\_2016.pdf](http://www.bolsacba.com.ar/webAnterior/img0/balances_arg/BEA_2016.pdf)
- DONATO, V. N. (2016). Informe 2015 | 2016. Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017. Tema especial: Indicadores de producción. [http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16\\_Baja.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16_Baja.pdf)
- FOLADORI, G. y TOMMASINO, H. (2000). El concepto de desarrollo sustentable treinta años después. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 1(1), 41-56. <file:///C:/Users/broni/Downloads/3056-6153-1-PB.pdf>
- Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME) (2012). *Informe Análisis estratégico para el desarrollo de las MIPYMES en Iberoamérica 2012*. FAEDPYME.
- KUMI, E., ARHIN, A. y YEBOAH, T. (2014). Can post-2015 sustainable development goals survive neoliberalism? A critical examination of the sustainable development–neoliberalism nexus in developing in developing countries. *Environment*,

*Development and Sustainability*, 16, 539-554. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10668-013-9492-7>

NÚÑEZ REYES, G. (2006). El sector empresarial en la sostenibilidad ambiental: ejes de interacción. *Documento de Proyecto, LC/W*. [http://www.eclac.cl/cooperacion/noticias/noticias/6/26446/GNu%C3%B1ez-Ejes de Interacci%C3%B3n-LC.W.WAS.1.pdf](http://www.eclac.cl/cooperacion/noticias/noticias/6/26446/GNu%C3%B1ez-Ejes%20de%20Interacci%C3%B3n-LC.W.WAS.1.pdf)

REDCLIFT, M. (2005). Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. Special Issue: *Critical Perspectives on Sustainable Development*, 13 (4), 212-227.

La contribución al desarrollo sostenible no es un compromiso que solo se limita a gobiernos u organizaciones de países desarrollados o a grandes compañías multinacionales, es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la sociedad, razón por la cual nos propusimos en este libro presentar la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región de América Latina y el Caribe en términos de sostenibilidad corporativa.

Los resultados aquí expuestos representan las prácticas de 1.500 empresas de ocho países de la región, entre los que se encuentran Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Puerto Rico y Trinidad y Tobago, las cuales fueron analizadas bajo la perspectiva de un modelo de gestión de sostenibilidad corporativa denominado “Modelo Pentadimensional de Sostenibilidad Empresarial”, creado por el Egade Business School del Instituto Tecnológico de Monterrey y probado ampliamente.

Esta investigación hace parte de las estrategias de generación de conocimiento y desarrollo de capacidades de uno de los grupos de trabajo de la Iniciativa Principios de Educación Responsable en Gestión (PRME) del Pacto Global de las Naciones Unidas, que contó con la colaboración de un experimentado y comprometido grupo de diez universidades de América Latina y el Caribe, lideradas por el Egade Business School, del Instituto Tecnológico de Monterrey en México, y la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

Los invitamos entonces a descubrir los resultados de esta investigación regional, que no solo da luces sobre la situación actual, sino que ofrece valiosos insumos para la preparación de programas de fomento y sensibilización empresarial, el diseño de políticas públicas, la evaluación de sectores productivos, o incluso para el fortalecimiento de actividades productivas individuales.

